

# 2015



## TECNOCAMPO

Aguirre Candelaria  
Urrutia María Victoria

Tecnocampo

### [TRABAJO FINAL DE GRADUACION]

“Modelo de integración entre comunicación y recursos humanos para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa Tecnocampo”

**Tutora:** Páez, Lilian Viviane

**Carrera:** Licenciatura en Recursos Humanos

## Índice

DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
FORMULARIO C .....	6
RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO.....	7
GLOSARIO.....	8
INTRODUCCION.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
ALCANCE DEL TRABAJO .....	11
ENTORNO GENERAL .....	12
Análisis Político.....	12
Análisis Económico .....	13
Análisis social.....	15
Análisis Tecnológico .....	15
Análisis Ecológico .....	17
Sector Legal .....	17
PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	20
Misión:.....	21
Visión:.....	21
Valores:.....	21
Filosofía de gestión: ¿Te ves creciendo?.....	22
Unidades de negocios de Tecnocampo.....	22
Agricultura de precisión .....	22
Sistema de riego - T-L Irrigation System.....	23
Insumos estratégicos.....	23
Acopio y comercialización .....	24
JUSTIFICACION .....	29
MARCO TEORICO.....	31

Empresas familiares .....	31
Empresas familiares agropecuarias.....	32
Administración de agronegocios y empresas agropecuarias.....	33
Los Recursos Humanos en las organizaciones .....	34
Modelo de competencias de Recursos Humanos .....	35
Liderazgo .....	36
Características de los líderes.....	37
Estilos de liderazgos .....	38
Comunicación.....	39
La comunicación organizacional .....	39
Tipos de comunicación organizacional .....	39
Comunicación interna .....	41
Atribución de responsabilidades.....	42
Plataforma de comunicación interna.....	42
Funciones de la comunicación en las organizaciones.....	47
Finalidades de la comunicación en la empresa.....	48
El comportamiento no verbal en la interacción.....	50
La comunicación interpersonal .....	51
Variables que influyen en la comunicación interpersonal .....	51
Conflictos y barreras en la comunicación interpersonal.....	53
Motivación .....	53
Comunicación y motivación .....	54
Clima laboral.....	55
Cambio Organizacional.....	55
MARCO METODOLOGICO.....	58
PLAN DE INTERVENCION .....	60
Alcance del plan .....	60
Naturaleza y fundamentación del proyecto.....	60
Pasos a seguir para realizar el relevamiento de datos.....	61
INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS .....	64
Relevamiento de datos .....	67

PROPUESTAS Y/O ACCIONES DE MEJORA .....	103
CONCLUSION FINAL DEL PROYECTO FINAL DE GRADO .....	119
BIBLIOGRAFIA .....	122
1° Relevamiento de datos .....	128
2° Relevamiento de datos. ....	137
Entrevista a nivel jerárquico.....	137

## **DEDICATORIA**

*"Dedico este trabajo final de graduación a mi familia que me permitió estudiar la carrera que elegí, acompañándome en cada instancia, a mis amigos y a mi novio que me acompañaron en estos años de carrera hasta lograr mi primer meta profesional y a mi amiga/compañera de tesis que fue mi par durante todos estos años".*

*Aguirre Candelaria.*

*"Quiero dedicarle el proyecto de graduación a toda mi familia que estuvo presente en todos momentos acompañándome, a mi mamá que hizo todo lo que pudo para que llegue este momento tan esperado durante años, también a mi hermana que me ayudó y me levantaba el ánimo cuando las cosas no salían como uno esperaba, a mi hermano, mi papá, mi abuelo.*

*Por último no quiero dejar de dedicarles y agradecer a mis amigos y compañeros que compartí millones de momentos durante la carrera, y en especial a mi amiga y compañera de tesis que siempre estuvo para las tardes y noches de estudio durante estos años.*

*Gracias!!!"*

*Urrutia María Victoria.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*"Queremos agradecerle en primer lugar a nuestra familia, a la empresa Tecnocampo por abrirnos sus puertas y por último a la Responsable de Recursos Humanos que estuvo siempre cuando necesitamos su colaboración".*

FORMULARIO C



INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento de Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: .....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Título del Proyecto de Grado:** "Modelo de integración entre comunicación y recursos humanos para mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa Tecnocampo".

**Integrantes:** Aguirre Candelaria y Urrutia María Victoria.  
Licenciatura en Recursos Humanos.

**Profesor Tutor del PG:** Páez Lilian Viviane.

**Miembros del Tribunal Evaluador:** Saavedra Alfaro María Luisa;  
García Isabel.

**Resolución del Tribunal Evaluador**

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

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO**

El presente proyecto de graduación estudia en profundidad la realidad organizacional de una empresa familiar agropecuaria de la ciudad de Monte Cristo, provincia de Córdoba.

El objetivo del mismo, consiste en identificar las causas que afectan hoy en día la comunicación interna de la empresa, proponiendo acciones y la incorporación de nuevas herramientas, generando diversas alternativas para las interrelaciones entre colaboradores, contribuyendo a un mejor desempeño de la gestión de recursos humanos.

Se tuvo en cuenta la misión, visión, objetivos organizacionales y la filosofía de gestión para iniciar con el relevamiento de la empresa, además de entrevistas y cuestionarios a personal jerárquico y administrativo/comercial en cuestión.

A partir del estudio realizado, considerando dichas variables se diagnostica la situación actual de la organización, permitiendo proyectar y diseñar diferentes acciones, propuestas viables y su futura implementación hacia la mejora de la comunicación interna con participación activa de la nueva gestión de recursos humanos.



## GLOSARIO

- ❖ **AAPRESID:** Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa.
- ❖ **Asistencia técnica:** Preparación y asistencia que reciben los productores por parte de ingenieros especializados ya sea por instituciones oficiales o pagada por los productores a empresas comerciales o particulares relacionadas con el campo, con el propósito de orientarlos en el manejo y utilización de nuevos procedimientos que les permitan mejorar la producción de los bienes agropecuarios, por ejemplo, el uso de fertilizantes, semillas mejoradas, vacunas, para el ganado, así como métodos para detectar plagas y enfermedades, además de brindar soluciones inmediatas a inconvenientes técnicos.
- ❖ **Banderilleros Satelitales:** Es un sistema guiado por GPS usado para que el equipamiento siga una trayectoria determinada en el mapa de aplicación.
- ❖ **CREA:** Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.
- ❖ **Monitores de siembra y de rendimiento:** Produce información detallada de la productividad del campo, brinda parámetros para diagnosticar y corregir las causas de bajo rendimiento o cuáles son las causas por las cuales el rendimiento es más alto en algunas zonas.
- ❖ **Software:** Para que el agricultor pueda controlar varios aspectos importantes de las operaciones de su explotación agrícola, administrar costos y hacer un seguimiento asociado a variables como campos.

## **INTRODUCCION**

El siguiente Proyecto de Grado se realizará en base a la organización Tecnocampo de la provincia de Córdoba, en el cual se presentará la situación actual de la misma, sus objetivos, estructura, actividades, funciones, entre otros aspectos.

La finalidad será identificar necesidades y problemáticas en lo que respecta a los aspectos más relevantes en materia de comunicación interna y su relación con Recursos humanos, entre los distintos sectores y sucursales, procurando una mejor gestión de las interrelaciones del capital humano dentro de la empresa.

Dicha temática se analizará pertinentemente en un diagnóstico, que propiciará propuestas de intervención para un modelo de integración entre comunicación interna y recursos humanos. El mismo propondría mejoras en el desarrollo de las tareas de los integrantes de la empresa Tecnocampo, a través de la incorporación de nuevos medios de comunicación para su uso interno.

Para ello se desarrollará una síntesis del marco teórico, el cual permitirá definir y comprender la situación problemática en la que se encuentra inmersa la empresa desde un constructo teórico, y poder así proponer acciones de mejora para el éxito organizacional.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las causas que afectan a la comunicación interna de la organización y su relación con la desmotivación de los colaboradores, proponiendo acciones que contribuyan a un mejor desempeño de la gestión de recursos humanos.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un listado de propuestas que contribuyan a efectivizar la comunicación interna.
- Analizar la participación activa de los empleados según los canales de comunicación actuales, instalados y desarrollados.
- Conocer y analizar las acciones viables que incentiven al uso de nuevas técnicas de comunicación interna, propiciando la interacción entre todos los empleados.
- Identificar acciones que permitan contrarrestar resistencias, proponiendo diversos instrumentos de comunicación para su uso diario en la gestión de cada puesto.
- Propiciar la comunicación formal e informal entre los miembros y en todos los niveles, para la viabilidad de información interna.

## **ALCANCE DEL TRABAJO**

### **❖ Geográfico**

El trabajo se realizará en base a la empresa Tecnocampo de la ciudad de Monte Cristo, en el departamento de Río Primero de la provincia de Córdoba. La misma, pertenece al sector agropecuario siendo hoy en día una de las compañías líderes en la comercialización de granos y semillas, además de ofrecer otra importante cartera de productos. Está conformada por casa central en su lugar de origen y cuenta con tres sucursales en Villa Dolores, Luque y Pilar, además de un amplio depósito en la localidad de Río Primero.

### **❖ Organizacional**

Se evaluará la situación actual de la organización en materia de Recursos Humanos, especialmente en lo que compete a "Comunicación Interna", siendo de gran importancia para la empresa, ya que cuenta con una dotación de 66 colaboradores que conforman Tecnocampo.

## **ENTORNO GENERAL**

Como punto de partida para realizar el estudio pertinente a la problemática organizacional, se introducirá con un relevamiento del ambiente externo, debido a que ante los cambios presentados en el mercado, es pertinente partir de lo general a lo específico para contextualizar la organización y comprender las variables que la afectan.

Se toma en cuenta principalmente el sector en el que se desarrolla para poder así analizar la situación desde diversos aspectos tales como político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal en el que se encuentra el mercado agropecuario actualmente.

Para dicho estudio, se utilizarán en mayor proporción fuentes secundarias de información (libros, revistas, noticias), sin dejar de lado las fuentes primarias de declaraciones referentes del sector. A través de los mismos, se decodificará información clara y reciente de las contingencias, a las cuales enfrenta el entorno en cuestión.

### **Análisis Político**

Luego de la gran crisis conocida en el año 2008, por el debate generado entre el Gobierno Nacional, pequeños y grandes productores agropecuarios del país, se denotan reclamos en cuanto a desventajas económicas producidas por una clasificación de estratos de la sociedad de como "los que más tienen".

El sector Agropecuario actualmente, se enfrenta a diversos impuestos por parte del Poder Ejecutivo, entre los que se puede mencionar el IVA con su lenta devolución hacia los productores, el impuesto a las ganancias aplicado a sus ingresos y el impuesto a los bienes personales.

A éstos deben sumarse los derechos de exportación más conocidos como Retenciones y Registros de Operaciones de Exportación (ROE), la herramienta de control de exportaciones de trigo que dificulta el comercio. Desde la oposición se

procura el ideal de que la mejor manera de disminuir el impacto de las retenciones es agregando valor a la producción o diferenciando los productos.

Además a la situación económica de Argentina, repercutiendo arduamente en la gestión política del actual gobierno, desde la Federación Agraria se instauró un juicio de opinión en que las autoridades nacionales consensuen por todos los bloques del parlamento en el congreso de la nación, para poder resolver el actual problema con los fondos buitres. El motivo de la intervención se debe la conocida disputa interna mencionada anteriormente, la cual dista desde el 2008, por lo que hoy en día sostienen que el gobierno nacional tiene esta vez una nueva oportunidad para valorar el aporte que hace el sector agropecuario a la generación de divisas en el país.

Los productores establecen en sus declaraciones que no esperan hasta por lo menos las elecciones del 2015, una disminución en la fuerte presión tributaria que afecta al sector. Además, por medio de comunicados desde el sector de la mesa de enlace se plantea la necesidad de proponer políticas a largo plazo y reglas distinguidas con instituciones fuertes que las respalden.

Con el objetivo de reflexionar acerca de cómo será el mundo globalizado de los Agronegocios y generar relaciones estratégicas que permitan aprovechar mutuamente las necesidades, se planteó una jornada bajo el nombre de Argentina y Asia en 2030: Estrategias en los Agronegocios para un Mundo en Desarrollo.

En la misma, se afirmó que estos países representan el 40% de la población del planeta, y que hacia 2030 crecerán aún más. Por lo tanto, se convertirán en fuertes demandantes de alimentos. Sólo en Asia, mil millones de personas necesitarán ser alimentadas con producciones externas y sólo algunos países podrán conceder esos alimentos: América, Australia, Nueva Zelanda y Ucrania.

## **Análisis Económico**

Desde la política crediticia que propone del Banco Nación para el Sector Agropecuario, destina gran cantidad de recursos a atender las necesidades de financiación de los productores, especialmente de las Pequeñas y Medianas Empresas, ofreciendo diferentes opciones de financiamiento, que se adaptan a la dinámica del campo argentino, favoreciendo la integración vertical y el agregado de valor a la producción.

En un trabajo realizado por los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), a pedido de la Mesa de Enlace, indica que en las últimas décadas, el sector que venía creciendo a tasas constantes, se ha estancado en los últimos años.

Dos medidas fueron adoptadas para paliar situaciones de emergencia de distinta índole:

- La primera, de repercusiones predominantemente macroeconómicas, se refiere a la emisión de una letra para motivar a los productores sojeros a desprenderse de los granos de la última campaña que retienen en su poder y que utilizan como reserva de valor, equivalente a la posesión de dólares.
- La segunda, es la adoptada frente a la crisis de la industria del biodiesel que se enfrenta a medidas limitantes, prácticamente prohibitivas, a la importación del producto argentino por parte del bloque europeo. Consistió en un incremento del porcentaje de mezcla de biodiesel con gasoil que ascenderá al 9% en enero y al 10 en febrero de 2015.

El Banco Central diseñó una letra (Lebac) atada al dólar que puede suscribirse a partir del 13 de diciembre con pesos resultantes de la liquidación de granos. Las letras tendrán una duración de 180 días pero podrán ser canceladas a los 90 días de su emisión.

En efecto, la puesta en vigencia del Plan Estratégico Agroalimentario 2020 supone que el mismo será el eje que guiará la política para el sector. El plan

plantea metas de producción, ambiciosas y precisas pero no da pautas de la trayectoria para alcanzarlas.

### **Análisis social**

En las últimas décadas, se ha denotado que la producción y el comercio de soja se expandieron con fuerza, exhibiendo un dinamismo mucho mayor al de otros productos agrícolas y siendo una gran fuente económica para todo el país. En los veinte años anteriores a la campaña 2012/13, la producción mundial de la oleaginosa creció 130% hasta ubicarse por encima de 265 millones de toneladas. En cambio, en el mismo lapso, las cosechas de trigo y maíz aumentaron sólo el 18 y 60%, respectivamente.

De acuerdo a la tendencia que se desarrolla en Asia como importador de soja, conlleva un crecimiento del mercado, generando incrementos interanuales. En definitiva, la demanda de alimentos seguirá creciendo en los próximos años, impulsando aún más el comercio de productos agrícolas. Dicha tendencia será por el aumento de la demanda de alimentos básicos como carnes, lácteos, productos oleaginosos, como así también bienes de alta calidad.

Tomando la palabra del análisis del especialista en economía Salvador Di Stefano, Argentina estaría en condiciones de abastecer el crecimiento mundial de la demanda mundial de alimentos y no perder el boom del consumo en el comercio global. Sin embargo para que dichas condiciones se concreten, se necesita aplicar políticas estratégicas agroexportadoras para generar más fuerzas del mercado, las cuales hoy se ven limitadas por el escenario actual.

### **Análisis Tecnológico**

Como innovaciones técnicas en la actividad agrícola en los últimos años se ha desarrollado fuertemente la tecnología aplicada al sector agropecuario impulsado por el gran crecimiento económico que ha generado en el mercado. Uno de sus principales descubrimientos puestos en marcha ha sido la agricultura de precisión, métodos de curación de semillas, maquinas especializadas



agilizando el trabajo, nuevas semillas con alto rendimiento, disminuyendo su principal factor de riego, entre otros.

La agricultura de precisión surgió en Argentina en el año 1995, incrementado y acelerado a la cadena productiva a que exista una fuerte demanda. Logró una consolidación de una red pública - privada que posicionó a la Argentina como país líder de Latinoamérica en desarrollo, fabricación y adopción de herramientas de agricultura, manejo de insumos y cultivos por ambiente. Su propósito es aumentar la producción y mejorar su calidad, en condiciones más naturales con bajos niveles de contaminación para satisfacer los mercados internos y externos, aprovechando los recursos naturales. Además mejorar la capacidad productiva de áreas con recursos subutilizados y de los pequeños productores.

En cuanto al manejo, el caso paradigmático es la Siembra Directa, la que ha generado de la mano de la soja, un alto impacto positivo en la producción y sustentabilidad del sector, basado en permanentes innovaciones y adaptaciones de tecnologías, de la mano de profesionales capacitados e innovadores, con entidades como AAPRESID promotoras de cambios en la forma y manera de producir, y con el concurso de empresas proveedoras de insumos claves para tal fin.

Otra innovación tecnológica en el último tiempo es que especialistas del Conicet y la Universidad Nacional del Sur, INTE y la UTN Bahía Blanca diseñaron una herramienta que elabora predicciones para la toma de decisiones en el sector agropecuario. Está constituida a partir de modelos meteorológicos en donde se generan escenarios climáticos futuros a escala mensual de esta región para el período de 2010-2050. Se presenta como una página web, además se puede cargar en una planilla para hacer un seguimiento casi milimétrico del campo en predicción de las altitudes de las pasturas, que luego es exportable a curvas de crecimiento animal.

## **Análisis Ecológico**

El aspecto ecológico ha cobrado fuerza en los últimos años, las fuertes presiones ecologistas han fomentado nuevas amenazas y oportunidades para el sector en el ámbito ecológico.

Una docena de pueblos y ciudades del interior cordobés ya tiene normas propias para regular, con más restricciones que las que exige la ley provincial, las pulverizaciones con agroquímicos sobre campos pegados a áreas urbanas. A la vez, el tema se debate en al menos otra docena de municipios.

Mientras, sigue abierto el debate sobre una posible modificación de la ley provincial de agroquímicos. Las modificaciones propuestas apuntan a crear zonas de resguardo en áreas urbanas donde no se permitan fumigaciones. Esa distancia difiere según las propuestas entre los 200 y los 1.500 metros.

Una ley de este tipo, perjudicaría en gran medida a aquellos productores que tienen sus campos pegados a los pueblos, ya que sin la posibilidad de realizar pulverizaciones, deberían abandonar la siembra directa y perderían importantes porcentajes de rendimiento.

Otra tendencia ecologista que está adquiriendo auge en el último tiempo, es la bonificación a los productores que hacen rotación y uso sustentable de los campos.

## **Sector Legal**

Las principales leyes que regulan el funcionamiento del sector agropecuario son:

- Ley 26727 del empleo rural, las características particulares de trabajo que tiene el sector es lo que hace necesario una reglamentación especial.
- Ley 9164 de uso de agroquímicos. Es una ley provincial que regula y limita el uso de agroquímicos. Principalmente es lo referente a las

pulverizaciones pegadas a los centros urbanos, ha cobrado importancia en los últimos años debido a las presiones ecologistas.

Además se suman los requisitos y reglamentaciones impositivas de AFIP que afectan al sector y deben ser tenidos en cuenta.

En el mes de Junio de 2014, se debatió la Ley de Semillas en el marco del tercer seminario del Foro "La agenda agropecuaria en el Congreso Nacional", organizado por la Fundación Nuevas Generaciones. Respecto a la propuesta para dicha ley buscan que exista una forma en la que el total de lo que sale una bolsa se cobre en la venta, como ha ocurrido en el caso del maíz, el debate de fondo es sobre un sistema de comercialización. Se debate sobre los derechos del agricultor que son un elemento fundamental para mantener la biodiversidad.

# Presentación de la Empresa

"Nuestro negocio, más que ofrecerte nuevas tecnologías es ayudarte a descubrir nuevas oportunidades".

**Tecnocampo**



## **PRESENTACION DE LA EMPRESA**

Tecnocampo, es una empresa de servicios agropecuarios que se inició comercialmente desde hace 22 años, en 1992. Desde sus comienzos la sociedad fue fundada por los ingenieros agrónomos Fernando Amuchástegui y Javier Amuchástegui, dando inicio a un pequeño emprendimiento familiar.

En sus comienzos, las actividades desarrolladas fueron principalmente la venta de agroquímicos, fumigaciones terrestres y asesoramiento técnico. Luego, con el paso de los años aumentaron el abanico de servicios con la incorporación de clasificación de semillas, siembra directa, producción de granos, arrendando campos para realizar por cuenta propia cultivos de maíz, soja y en menor medida, trigo.

La empresa se posicionó en la provincia de Córdoba, en la ciudad de Monte Cristo, al este de la capital cordobesa, como precursora de esta actividad, transformándose en un importante referente en la zona, logrando una amplia difusión y desarrollo en el departamento Río Primero.

Posteriormente se incorporó una nueva actividad comercial, siendo esta la representación de forma exclusiva para la región de una completa gama de computadoras agrícolas, tales como monitores de siembra, fumigación y de rendimiento, equipos G.P.S., banderilleros satelitales, etc., para aplicar a las maquinarias agrícolas, agilizando los procesos y efectivizando la precisión en la cosecha.

Además cuentan con equipos de riego de pivote central y avance frontal de propulsión hidráulica, los cuales complementados con las obras correspondientes, permiten entregar proyectos "llave en mano".

Actualmente la empresa posee 66 colaboradores, entre empleados y profesionales contratados. Cuenta con más de 15 ingenieros agrónomos altamente capacitados y especializados en cada una de las áreas de trabajo. (Se detalla organigrama en el Anexo)

La casa central de la empresa está ubicada sobre la Ruta 19 km. 316, camino a la localidad de Monte Cristo, contando con modernas oficinas, un depósito diseñado para el almacenamiento de agroquímicos y semillas. Además, a pocos kilómetros en la localidad de Río Primero, cuenta con un predio de 10 hectáreas con otro depósito y balanza, utilizándose como centro logístico para su post distribución en la zona de influencia.

Hoy en día, la empresa cuenta con tres sucursales ubicadas en las localidades de Pilar, Villa Dolores y Luque, en donde opera también una planta de acopio y acondicionamiento de granos. A partir de la expansión comercial y productiva de Tecnocampo, los recursos humanos pasaron a tener un rol fundamental y es quizás el desafío más importante a afrontar para poder seguir afianzando un crecimiento firme y sustentable, manteniendo los valores y la cultura que dieron origen a la misma.

**Misión:**

*“Generar y ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras para lograr un crecimiento sustentable del sector agropecuario, contribuyendo al desarrollo integral de todas las personas relacionadas a Tecnocampo”.*

**Visión:**

*“Ser reconocidos en Argentina como una organización referente que desarrolla y difunde innovaciones tecnológicas relacionadas al agro, en donde las relaciones internas y externas se diferencien por la generación de círculos virtuosos”.*

**Valores:**

- *Somos honestos, abiertos y profesionales en todo lo que hacemos.*
- *Valoramos el trabajo y demostramos actitud de compromiso.*
- *Somos dinámicos, innovadores y nos agradan nuevos desafíos.*

- *Buscamos el crecimiento integral y la excelencia.*
- *Incentivamos el trabajo en equipo y una comunicación fluida.*
- *Promovemos un ambiente amigable basado en relaciones interpersonales productivas y en el respeto mutuo.*

### **Filosofía de gestión: ¿Te ves creciendo?**

*“Te vemos compartiendo una nueva concepción de campo, la de un campo transformado por la tecnología y el conocimiento. Te vemos atentos a los vientos de cambio, explorando nuevos rumbos. Te vemos convencidos que es más importante arriesgar para ganar que solamente evitar perder. Te vemos tomando decisiones con la mirada puesta en el futuro, el de tu empresa, pero también el de tu suelo. Porque vemos llegar una época de grandes oportunidades, queremos descubrir, junto con vos, como te podemos ayudar a crecer”*

### **Unidades de negocios de Tecnocampo**

Dentro de su gestión, la empresa Tecnocampo cuenta con diferentes unidades de negocios, las cuales se desarrollan y se comercializan principalmente por toda la provincia de Córdoba y alrededores, siendo muy amplia su zona de influencia. Entre ellas se encuentran:

#### **Agricultura de precisión**

La agricultura de precisión se basa en el manejo específico de un área de cultivo, en el cual para ello se utilizan herramientas tecnológicas como el posicionamiento global, dispositivos de distribución de riego, fertilizantes y plaguicidas variables, sensores climatológicos y de cultivo. La información relevada ante dichas variables, es plasmada en mapas digitales sobre los cuales se toman decisiones de manejo.

En Argentina, actualmente las técnicas más utilizadas son el monitor de rendimiento y el sistema de guía por GPS (Banderillero Satelital).

Dentro de las propuestas comerciales de Tecnocampo en este tipo de agricultura son:

- ❖ Banderilleros Satelitales.
- ❖ Pilotos automáticos.
- ❖ Monitores de siembra.
- ❖ Monitores de rendimiento.
- ❖ Computadoras de pulverización Aqua Spy – Aqua Check.
- ❖ Sistemas de aplicación variables.
- ❖ Control automático de acciones.
- ❖ Software.
- ❖ Asistencia técnica.

### **Sistema de riego - T-L Irrigation System**

Es un sistema accionado hidráulicamente para movimiento continuo el cual marca diferencia con la acción intermitente de los pivotes eléctricos, ya que en su sistema cada torre se mueve continuamente. Resulta especialmente beneficioso en sistemas de baja presión, en los que la aplicación uniforme del agua es fundamental para los fertilizantes, herbicidas y pesticidas aplicados por irrigación.

### **Insumos estratégicos**

- Semillas: Maíz, soja, sorgo.
- Fertilizantes SOLIDOS / NITROGENADOS / FOSFATADOS.
- Herbicidas.
- Insecticidas.
- Funguicidas.
- Curasemillas.



- Bolsas de ensilado.

### **Acopio y comercialización**

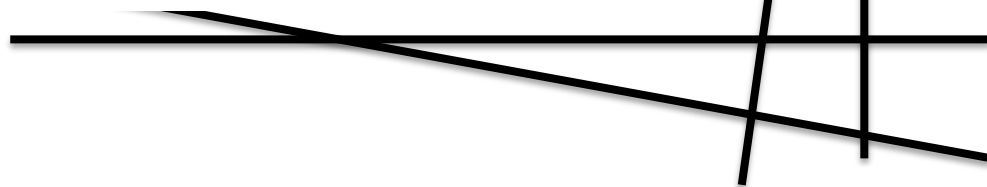
La moderna planta de acondicionamiento, estratégicamente ubicada en Luque, agiliza la logística de granos y contribuye a optimizar la gestión comercial con sus clientes. Tecnocampo cuenta además con centros operativos ubicados en Monte Cristo y Río Primero, con una moderna flota de vehículos que le permite brindar servicios logísticos de excelencia para el transporte de granos.

Además, se realizan tareas productivas específicamente (siembra – cosecha) en campos propios de la empresa y alquilados.

# Prediagnóstico Organizacional

Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho".

**Peter Drucker**



## **PREDIAGNOSTICO**

Desde el primer acercamiento que se logró con la empresa se expuso la necesidad de contactar con la misma, para poder llevar a cabo el Proyecto Final de Grado. Ante dicha petición, se negoció el compromiso de ofrecer una propuesta de mejora de acuerdo a una significativa problemática que los afecte, por lo que se comenzó a indagar para poder acceder a la información necesaria de la misma.

A partir de la primera intervención a la empresa Tecnocampo, se logró entrevistar a la persona responsable del área de recursos humanos, lo cual permitió poder conocer la realidad organizacional, integrando problemáticas de casa central como así también, de las diferentes sucursales.

En un principio se plantearon dos opciones de temáticas importantes para intervenir, siendo un diagnóstico de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), o analizar el cambio organizacional afectado en la organización ante la incorporación del responsable del área de Recursos Humanos. Sin embargo a lo largo de la conversación, la Licenciada sugirió un problema actual más significativo que está impactando en mayor medida siendo este, la "comunicación interna de la empresa".

En base a un primer sondeo que realizó la profesional en sus principios de la gestión, ha podido detectar problemas en materia de comunicación, que se estarían generando debido a un estilo informal a la hora de comunicar, no utilizando canales formales para transmitir la información. Por lo tanto dicha cuestión, estaría generando poca sinergia y poca comunicación entre áreas o sucursales, no fortaleciendo, ni respaldando el flujo de información que se transmite constantemente.

Con respecto al primer relevamiento efectuado, se podría determinar que la empresa Tecnocampo estaría presentando deficiencias con respecto a la comunicación interna, en el proceso de información entre colaboradores de diferentes sectores en la organización y sus respectivas sucursales.

Las principales problemáticas, de acuerdo a lo expresado por la responsable del área, podrían ser una informalidad en los procesos de comunicación, ya que antes de su incorporación se conocían los comunicados de la empresa por el "boca a boca". Lo que se buscaría, es aumentar el rol de comunicador como responsable de recursos humanos, generando más anuncios en cuanto a recordatorios de fechas importantes, sean aniversarios, feriados conmemorando hechos significativos, felicitaciones por ascensos, incorporaciones de nuevos empleados; notificaciones, decisiones tomadas por directivos, cambios de reglamentos internos, entre otros, que afecten a uno o más colaboradores.

Es decir, la mejora se orienta a un estilo de comunicación de carácter formal, que será significativo para el clima laboral, generando mayor interacción entre empleados y personal eventual, ya que podría reducir incertidumbres, dudas, o disolver malos entendidos.

Además de ello, crear nuevas fuentes y herramientas en las que no sólo la empresa sea capaz de comunicar, sino también diferentes opciones para que los empleados comiencen a adoptarlos manifestando sus pensamientos, inquietudes o reclamos.

Así también se estarían presentando problemas de comunicación entre sucursales, por lo que se pudo comprender en la entrevista, serían ocasionados como consecuencia de la distancia en la que se encuentran las mismas. Esto conlleva a no realizar visitas con tanta frecuencia, generando contacto solo por e-mail o teléfono, lo cual estaría siendo insuficiente para sus interacciones, lo que afectaría la relación y afectividad entre colaboradores de la empresa.

Al ser reducida la cantidad de dotación de personal, conlleva a que se descentralice de dicha manera la información, sin embargo debido a la madurez del mercado en el que se encuentran como organización, debería romper dicho paradigma de empresa en estado fundacional, para sistematizar no sólo su trabajo y autonomía, sino también la gestión comunicativa entre miembros, generando nuevas fuentes que den lugar a una comunicación rápida, efectiva y precisa, la

cual pueda tener carácter formal o informal, pero que sea capaz de ser interpretada y valorada como tal ante diferentes circunstancias.

De acuerdo a lo expresado durante la conversación con la licenciada, el diagnóstico de la comunicación organizacional formaría parte de la planificación de los objetivos para la nueva gestión de recursos humanos, la cual ha sido incorporada a principios de 2013. Además, según el registro del último análisis FODA, ya se presentaba como una debilidad de la empresa en un ambiente interno. Es por ello que la profesional nos sugirió dicha temática, para proponer acciones viables que agreguen valor y reduzcan deficiencias comunicacionales a la organización.

Posterior a dicho contacto, se podría concluir que la empresa se encuentra en etapa de crecimiento, por lo que los trabajadores estarían en proceso de adaptación ante el cambio generado por la reciente incorporación, lo que podría llevar a que se generen pequeñas resistencias con respecto a los diferentes usos de los canales de comunicación, o no asignarles la importancia que se busca captar de ellos. Por lo tanto, lo que se espera por medio de dicho análisis, es de poder fortalecer el rol de comunicador del responsable de recursos humanos, interactuando con sus colaboradores a través de diferentes fuentes y herramientas de comunicación interna.

## JUSTIFICACION

Se ha decidido abordar dicho proyecto de intervención desde la temática de comunicación interna organizacional, la cual es esencial porque constituye un factor básico y dinamizador de las actividades que se desarrollan en una empresa, capaz de motivar e implicar a los diferentes miembros.

Se considera oportuno realizar propuestas y acciones para la integración entre las funciones de recursos humanos y comunicación, generando una estrecha relación y retroalimentación entre ambas para que logren direccionar esfuerzos individuales hacia un mismo objetivo, buscando el éxito organizacional.

Cada colaborador que pertenece a la empresa es un factor esencial el cual debe ser informado y para poder así informar los resultados desde su gestión, tanto acontecimientos personales, quejas y/o sugerencias, para una mejora continua de la organización.

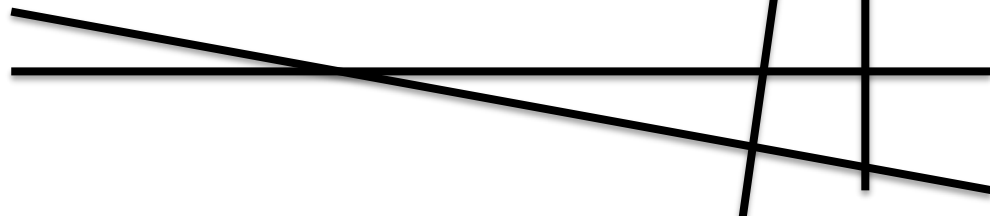
Debido al carácter primordial de dicha temática en las organizaciones, se considera un trabajo de intervención interesante y muy relevante para la profesión a desarrollar, ya que como futuros responsables de la gestión de recursos humanos, la comunicación interna es un pilar primordial para el buen funcionamiento de la empresa.

Desde nuestro aporte, se propondrán acciones prácticas que se puedan llevar a cabo, las cuales permitirán generar canales de comunicación, desarrollar nuevas herramientas e innovar las existentes, motivando a que los miembros de Tecnocampo accedan a su uso diario.

# Marco Teórico

"Es un error capital teorizar antes de poseer datos. Uno comienza a alterar los hechos para encajarlos en las teorías, en lugar de encajar las teorías en los hechos".

**Sherlock Holmes**



## MARCO TEORICO

El presente trabajo final de graduación está basado sobre ciertos conceptos fundamentales, que servirán de base para darle un sustento teórico y facilitar el entendimiento del mismo.

Primeramente se abordará distintos conceptos referidos al sector al que pertenece la empresa para lograr comprender la actividad principal que desarrolla la misma, para luego introducirnos en la temática pertinente al proyecto.

### **Empresas familiares**

Debido a la empresa en cuestión, a pesar de su crecimiento en el mercado como tendencia de los últimos años, cuenta con una esencia y origen familiar, vale resaltar su definición para poder comprender a lo largo del proyecto comportamientos, cultura y costumbres que se adopten como consecuencia a dicha fundación.

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas: una, la capacidad de control –político- que sobre la



misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso); dos, el deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar. (Wikipedia, 2014, Empresa Familiar, 10/06/2014).

### **Empresas familiares agropecuarias**

El ámbito y soporte empresarial en el que se desarrolla la actividad agropecuaria en la Argentina pasa sin dudas por la empresa de familia. Una amplia mayoría de las organizaciones empresariales del sector pertenece a esta tipología y por lo tanto disfruta y padece respectivamente de sus ventajas y desventajas. Se podría decir entonces que el crecimiento y desarrollo del agro dependerá en gran medida de lo que se haga en pos de lograr una adecuada y más eficiente gestión de la empresa agropecuaria de familia.

Es ya de público conocimiento que la empresa de familia es el tipo de organización empresarial más difundido en la Argentina y el mundo; en nuestro país, las cifras que se conocen arriman en las últimas estadísticas que alrededor del 80% de las empresas que mueven la economía nacional son empresas de familia, también llamadas empresas familiares. Éstas son las responsables del 65% del PBI y del 65% de la generación de mano de obra, además de tener una fundamental participación en el desarrollo de economías locales y regionales (Marca Líquida Agropecuaria, 2013, La empresa agropecuaria de familia, 10/06/2014)

## **Administración de agronegocios y empresas agropecuarias**

Los estudios científicos, los testimonios de vecinos y la realidad socio ambiental que se observa en campos y ciudades evidencian de manera creciente que el modo de producción agrícola que se viene imponiendo desde hace casi 20 años en Argentina y América Latina, ya es obsoleto. (ECOS Córdoba, 2013, "Informe: Agroecología o agronegocios, 24/03/2014).

"Sin embargo, la cadena de los agronegocios representa uno de los encadenamiento de producción más importante de la economía argentina ya que su actividad abarca tanto al sector primario – la agricultura y la ganadería -, como al industrial" (PDF, 2013, Estudio económico de los agronegocios en Argentina: situación actual y perspectivas, 24/03/2014).

Las actividades ubicadas en el primer eslabón, representadas por la producción de granos y carnes han sido, las que tradicional e históricamente definieron a nuestro país desde el punto de vista local e internacional. Con el tiempo, estas actividades de escaso valor agregado, concentradas en su mayoría en el sector agropecuario, se complementaron con actividades conexas con mayores requerimientos de inversión en capital y trabajo.

En Argentina, durante las primeras décadas del siglo XX, el sector agrícola -ganadero representa algo más del 12% del PBI en términos reales.

Durante los últimos años, los agroquímicos han representado el gran sostén del crecimiento de la producción agropecuaria Argentina, teniendo en cuenta el rol imprescindible que constituyen en el paquete tecnológico de la producción agrícola moderna. Se presume que el sector agrícola evolucionará con un crecimiento de la superficie sembrada de cereales, oleaginosas y cultivos industriales, equivalente a

16% entre 2003 y 2010 y a 9% entre 2010 y 2016 (4,5 y 2,8 millones de hectáreas respectivamente). Con estas proyecciones se alcanzarían los 100 millones de toneladas en 2010 y cerca de 116 millones de toneladas en 2016 (Apuntes agroquímicos, 2013, Consumo de fitosanitarios en el contexto de expansión agrícola, 24/03/2014).

Con respecto a ello, a continuación se establecerá la definición conceptual para comprender el significado e importancia de la misma.

Según Kay (1986), la administración de empresas agropecuarias y agronegocio, es el proceso de toma de decisiones mediante el cual un número limitado de recursos es distribuido entre un cierto número de alternativas con el propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio, de tal forma que se logren los objetivos que se han trazados (Guerra Guillermo, 2002, p. 19).

### **Los Recursos Humanos en las organizaciones**

De acuerdo al propósito en el que se basa el proyecto, es necesario abordar el significado de Recursos Humanos para lograr una mejor comprensión de la temática.

“El término Recursos Humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información” (Bohlander George, 2007, p. 5).

De acuerdo a Chiavenato (1994), los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- 1- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- 2- Crear, mantener y desarrollar en la organización, las condiciones que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- 3- Alcanzar la mayor eficiencia y eficacia posibles con los recursos humanos disponibles (Chiavenato en Guerra Guillermo, 2002, p. 326).

### **Modelo de competencias de Recursos Humanos**

Según Bohlander, en su libro de Gestión de Recursos Humanos, debido a la importancia que posee la gestión de Recursos Humanos en este último tiempo, resulta esencial que el responsable de llevar a cabo dichas tareas competentes al área, adquiera un conjunto de competencias estratégicas para lograr la eficacia en su trabajo. Entre las mismas se encuentran:

- 1- **Dominio de los negocios.** Los profesionales de recursos humanos deben conocer a la perfección los negocios de su organización. Esto requiere que identifiquen sus capacidades económicas y financieras para que puedan "unirse al equipo" de gerentes de negocios y desarrollar la dirección estratégica de la empresa. Requiere también que los profesionales de RH desarrollen habilidades en las relaciones externas enfocadas a sus clientes.
- 2- **Dominio en los procesos de recursos humanos.** Los profesionales de recursos humanos son los expertos de la organización en la ciencia del comportamiento. Se espera de ellos que desarrollen competencias en áreas como procesos de empleos, desarrollo, evaluación, recompensas, desarrollo de equipos y comunicación para mantenerse al corriente de los cambios.

- 3- **Dominio del cambio.** Los profesionales de recursos humanos tienen que ser capaces de administrar procesos de cambios para que sus actividades se fusionen de manera efectiva con las necesidades de negocios de la organización. Esto implica habilidades interpersonales y de solución de problemas, así como inventiva y creatividad.
  
- 4- **Credibilidad personal.** Los profesionales de recursos humanos deben establecer credibilidad personales a los ojos de sus clientes internos y externos. La credibilidad y la confianza se ganan desarrollando relaciones personales con los clientes demostrando los valores de la empresa, defendiendo las propias creencias y siendo justos al tratar a los demás (Bohlander George, 2007, p. 34).

## **Liderazgo**

La gestión de cada líder en cualquier tipo de organización, es imprescindible que desarrolle la comunicación con sus colaboradores directos, ya que por el contrario no podrá transmitir tareas a desarrollar, directivas de trabajos, reforzamientos, entre otros. En la empresa en cuestión, así como en muchas organizaciones de nuestro país, muchas veces se aplica un liderazgo informal o totalmente de tipo "paternal", no fomentando la comunicación y la integración de mandos de cada uno, siendo ineficiente en la práctica de cada puesto con respecto a la falta de correcta autoridad. Lo importante para cada gestión de liderazgo es saber y dar devoluciones que promuevan mejoras en los desempeños, siendo un referente en el sector para permitir todo tipo de retroalimentación.

Según Gibson R., tomando como referencia a Handbook of Leadership, define al liderazgo como una interacción de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. Ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás del grupo. Es un intento de utilizar tipos de influencias sin coerción para motivar individuos a lograr una meta. Es importante su papel como agentes de cambios, ya que debe ser capaz de afectar el comportamiento y desempeño de los seguidores (Gibson James, 2006, p. 313).

### Características de los líderes

Según Gibson (2006), la teoría de rasgos de liderazgo intenta identificar características específicas asociadas con el éxito del liderazgo, apoyándose en una investigación que relaciona diversos rasgos con ciertos criterios de éxitos. Ellos son:

- **Capacidades:** Los líderes comparten ciertas capacidades y habilidades que les permiten llevar a cabo su trabajo, aunque la importancia exacta de una capacidad en particular no puede ser conocida con certeza. Algunas características detectadas en una revisión temprana es que son más inteligentes que sus seguidores, incluyen juicio, conocimiento y fluidez de dicción, pueden también tener dificultades para comunicar ideas y políticas. Además habilidad interpersonal con capacidad para la persuasión, tacto y diplomacia, capacidad de supervisión, influyendo en sus subordinados, estableciendo objetivos, planear el trabajo, asignar a la gente que hará el trabajo y dar seguimiento a los resultados del trabajo.
- **Rasgos de personalidad:** Tales como agilidad mental, nivel de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, originalidad, integridad personal y confianza personal, los cuales se asocian como el liderazgo eficaz. Según Ghiselli, que realizó un estudio a los líderes de diferentes niveles

jerárquicos, aportó que cuentan como capacidad de iniciar una acción decisiva, relacionada con el nivel que ocupa el individuo en la organización, cuanto más alto su cargo, más relevante se vuelve el rasgo, además de la confianza personal.

- **Motivación:** Los líderes tienden a demostrar una alta necesidad de poder, actuando en formas socialmente aceptables. Los mismos, trabajan dentro del sistema para cumplir con los propósitos constructivos, llamada orientación del poder socializado, la cual ha sido establecida como una de las motivaciones de los líderes. Otra, es la alta necesidad del logro, en general cuando se refleja en el campo de sus intereses. Además tienen una necesidad de afiliación relativamente débil, lo cual estarían más motivados por lograr terminar una tarea que por interactuar con otras personas.

### **Estilos de liderazgos**

En cada práctica de liderazgo se encuentra presente la comunicación entre colaboradores, por lo que según Richard L. Daft (2007) existen varios estilos de liderazgos, entre ellos se encuentran:

- **Líder autócrata:** Es el que asume toda responsabilidad de la toma de decisiones, inicia acciones, dirige y controla al subalterno.
- **Líder emprendedor:** Se trata de un líder que adopta un estilo participativo, utiliza la consulta para practicarlo. No delega la toma de decisiones finales, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones.
- **Líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, es el que delega a sus subordinados la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** Es el líder que promueve el desarrollo del potencial de las personas.
- **Líder audaz:** Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, es persuasivo, crítico, con mirada positiva. A su vez tiene la capacidad de consultar a los demás para la toma de decisiones.

## **Comunicación**

Con respecto a la problemática que afecta a la organización, es necesario sustentar teóricamente, a través de conceptos que permitan plasmar la realidad de la empresa, desde diversos aspectos.

“La comunicación es el conjunto de relaciones y/o procesos de intercambios que generan, mantienen y/o modifican sentimientos, habilidades, conocimientos, actitudes entre las personas, integrando y organizando las capacidades y potencialidades humanas” (Páez Lilian, 2008, p. 21).

### **La comunicación organizacional**

La comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, la cual se encuentra en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación con la cultura organizacional.

La misma, es el conjunto de actividades y estrategias implementadas dentro de una organización para facilitar el intercambio de información entre colaboradores y con la organización.

Según Fernández Collado, la comunicación organizacional es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández Collado, 1991, p. 31).

### **Tipos de comunicación organizacional**



Actualmente existe una necesidad empresarial de comunicar, por lo que es necesario tener en cuenta los dos tipos de comunicación tanto interna como externa. Las mismas serán sustentadas a continuación.

Comunicación interna, "es un proceso de intercambios y de relaciones que establecen los miembros de la organización para crear, desarrollar, inhibir, mantener y/o conservar conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas, que les permiten potenciar sus capacidades, alcanzar los fines institucionales, grupales e individuales" (Páez Lilian, 2007, p. 83).

Por su parte, Trelles (2004) afirma que "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Gestionpolis, 2005, Comunicación organizacional: teoría y puntos de vistas, 05/02/2014).

Por otro lado, la comunicación externa se establece para el desarrollo de actividades cotidianas de la organización, en la misma se realizan procesos comunicativos que no solo sitúan a la organización como emisora, sino también como receptora de la información, la cual es relevante para su competitividad y crecimiento en el mercado.

A su vez, busca y recolecta datos importantes sobre la competencia, las variables económicas y sus evoluciones, los cambios en la legislación laboral, las tendencias del mercado, las acciones del estado que involucra a su actividad, etc.

Según Pedro Avejera la comunicación externa "es el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar-inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo de servicios específicos que brinda la institución, a sus públicos-meta reales, virtuales y potenciales" (Pedro Avejera en Páez Lilian, 2007, p. 147).

Por lo tanto la comunicación externa permite a la organización visualizar con quienes construir un escenario de interacción, que hacer para crear y

promover relaciones de mutuo beneficio y poder detectar sectores con los que todavía se mantiene un contacto.

### **Comunicación interna**

La comunicación interna según Piñuel Raigada, se organiza en torno a tres ejes: El trabajo, lo social y lo cultural; produciendo tres tipos de relaciones internas.

- Las relaciones estrictamente profesionales, ligadas a la actividad de la empresa y que vienen marcadas por la organización como Subsistema al interior del Sistema Social (SS) en cuyos procesos sus miembros son agentes productores, ligados entre sí por normas y roles, que ponen a disposición medios (capital y/o trabajo) para la producción de bienes y servicios que se habrán de ofertar a otros agentes (distribuidores y consumidores) al exterior.
- Las relaciones de convivencia, la comunicación "informal" entre sujetos, tanto en los talleres y despachos, como en la cafetería o en el restaurant de la empresa, dependiente de un Sistema de adaptación al Entorno (SE) que condiciona las actitudes personales y la motivación por el intercambio, y que por ello mismo condiciona también los resultados de la empresa.
- Las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de la empresa: conjunto de hábitos para la relación que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados (en el interior de una [SC] o Sistema de Comunicación, otorgándole sentidos a la percepción de personas (actores), manifestaciones (mensajes o expresiones) y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales, como en los marcos de

convivencia, como en la percepción misma de la organización, de su gente y de su historia, frente al exterior. (Piñuel Raigada, 1997, p. 94).

### **Atribución de responsabilidades**

El responsable de la comunicación interna es esencialmente el encargado de la elaboración y de la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna. Concretamente su cometido es valorar los mensajes emitidos por la dirección (circulación "descendente", o sea de arriba a debajo de la jerarquía), asegurando la difusión de la información y controlando su recepción óptima por parte del público al que se dirige y, en cualquier caso, suscitando un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa, a fin de establecer un verdadero "tejido de redes de información"; en consecuencia, asesora a los directivos y a todos los responsables internos ante problemas de comunicación que resolver (redacción de una circular, escritura de un discurso, organización y desarrollo de una reunión, etc.) y mantiene relaciones diarias con los representantes del personal, a fin de favorecer y conservar un buen clima social. (Piñuel Raigada, 1997, p. 103).

### **Plataforma de comunicación interna**

Según Piñuel Raigada (1997) entre la plataforma de comunicación interna se encuentran los siguientes dispositivos:

- **Dispositivos permanentes:**
  - Tablones de anuncios, puede ser en forma tradicional (tablón de corcho donde se fijan anuncios) u otra como un luminoso, es un clásico y muy útil que brinda todo género de informaciones necesarias:

1. Las informaciones legales obligatorias, las que son fijadas por la Ley, como horarios, servicios médicos laborales, asuntos que son recibidos por representantes del personal, etc.
  2. Las informaciones comunicadas al personal por la dirección (comunicación descendente), como pueden ser: resultados, descripción de nuevos productos, acontecimientos externos que interesan a la organización, etc.
  3. Informaciones que intercambia el personal que son pequeños anuncios y mensajes (viajes, deportivos, fotografía, etc).
- Buzón de sugerencias, son colocados en diversos puntos de la empresa, en forma de urna o buzón, lo cual tienen por objeto permitir a los empleados emitir opiniones y sugerencias en cuanto a un mejoramiento de la calidad, productividad, condiciones de trabajo, equipamientos, etc.  
Se aconseja que se enmarque un procedimiento para evitar que los buzones de sugerencias no se conviertan en "buzón de reclamaciones" que sucede frecuentemente, lo cual hay que instruir al personal sobre su finalidad propia.
  - Mensajería electrónica, la misma consiste en contactar a los destinatarios y transmitirles mensajes mediante técnicas telemáticas. El receptor de estas informaciones tiene acceso por medio de tres soportes: su terminal de ordenador conectado a una red informática interna, por servicios de las compañías telefónicas que facilitan la conexión al usuario con internet y servicios de mensajería electrónica a través de la misma red.  
Este tipo de instrumento cumple 2 funciones principales como, la creación, consulta, modificación y tratamiento de bases de datos profesionales, y por otra parte la mensajería interactiva, es decir, la transmisión de mensajes de cualquier tipo (mantenimiento de agenda electrónica, convocatoria de una reunión, información, avisos, etc.) que son destinados a un individuo o un grupo de ellos.

- Señalizaciones, tienen por objeto rotular la dedicación de los espacios físicos de la empresa a las personas, a las funciones, a las tareas, a las actividades o a las cosas, razón por la cual tanto la información que transmiten, como así también las connotaciones motivantes que pueden vehicular, están al servicio, al interior de la organización, de la construcción de la identidad de personas, actos y relaciones.

- **Dispositivos de periodicidad regular:**

- Periódico interno o revista de la empresa (a menudo de cuatro páginas e incluso editadas por fotocopia), constituye por su importancia el principal dispositivo a poner en funcionamiento para desarrollar una buena comunicación interna (descendente, ascendente y lateral), este dispositivo entre todos es el más utilizado. Su periodicidad varía en función del volumen de la información de actualidad que se va a difundir, como así también del presupuesto y de la composición del equipo de redacción.

El periódico interno o revista, tiene tres grandes cometidos, los cuales son *informar* sobre la empresa y sobre su entorno, *motivar* resaltando experiencias positivas realizadas en la empresa, valorando esfuerzos llevados a cabo y suscitando otros nuevos, el tercer y último cometido es *integrar* al personal, tratando de desarrollar el sentido de pertenencia, de crear lazos de solidaridad entre los miembros y favorecer el diálogo fluido, explicando su estrategia general y ofreciendo información sobre los métodos de trabajo, como así también informaciones personales (nacimientos, matrimonios, fallecimientos, etc.)

- Carta al personal, la misma es dirigida a empleados, firmada generalmente por el presidente y enviada por correo interno o al domicilio del empleado, está destinada a difundir informaciones importantes (comunicación descendente) tales como cambios relevantes en el organigrama, resultados y objetivos de la empresa.

La misma puede ser remitida periódicamente y tiene como objetivo iniciar y mantener, desde la Presidencia de la organización, un contacto informativo directo, sin intermediarios de su discurso, con el personal.

- Notas y flash informativos, este tipo de documentos es menos oficial que la carta y mucho más frecuentes que ésta, lo cual está destinado a difundir rápidamente para un público concreto una información breve (como reforzamientos de medidas de seguridad, información técnica necesaria, el anuncio de la llegada de una personalidad importante, etc.).

- **Dispositivos de frecuencia ocasional:**

- Audiovisuales de empresa para uso interno, se ha desarrollado con el uso del vídeo, que ha provocado hábitos de consumo entre los asalariados. A su vez se explica su éxito por las oportunidades de distensión que ofrecen, rompiendo la monotonía del horario de trabajo e introduciendo la ocasión de diálogo.
- Reuniones, las mismas se establecen en jornada de trabajo, la cual se destina tiempo al desarrollo de la tarea específica de encuentro físico dedicado a la escucha e intercambios comunicativos. El éxito de una reunión depende de la competencia personal del responsable de convocarla y dirigirla. La participación de todos es indispensable para lograr la calidad de los debates y para la motivación de las personas presentes.
- Seminarios de estudio, se conocen con este nombre las reuniones internas cuya finalidad es abordar en profundidad un problema, generalmente complejo, y hacer que todos participen a través de diversos medios como, ponencias, ejercicios de simulación, juegos de preguntas y respuestas, etc. La duración del seminario puede ser desde media jornada a varios días, el lugar en el que se desarrolla puede ser en locales de la empresa o en una sala de reunión externa (Cámara de Comercio, hotel, etc.), el público

participante puede ser, el personal en su conjunto o de una categoría específica de solo voluntarios, o por el contrario, un escalón jerárquico.

Lo ideal es que cada uno sepa de antemano el papel que va a desempeñar y la contribución específica que puede aportar.

- Videoconferencia, la misma permite mantener reuniones entre varias personas, geográficamente alejadas, y conectadas entre sí por un sistema de telecomunicación (imagen y sonido), puede ser útil añadirle un aparato de telefax para transmitir fácilmente documentos escritos.
- Entrevistas individuales, esta tarea se realiza sólo entre dos personas, lo cual para el empleado puede ser una ocasión de expresarse libremente ante una autoridad sin intermediarios y para la dirección una ocasión de manifestar un deseo de ser escuchada y comprendida también sin intermediarios.
- Acogida, para cualquier nuevo miembro de la empresa, el primer contacto con ella es fundamental, lo cual debe permitir la presentación de la empresa al recién llegado, ofrecerle los medios para ubicarse en su estructura y por sobre todo crear las condiciones para una inserción personal rápida y fluida de contactos directos. El encargado de realizar el recibimiento del personal, no es del mismo nivel jerárquico, sino un superior vinculado al puesto que viene a ocupar el nuevo empleado, el mismo deberá otorgar informaciones concretas, prácticas y pertinentes sobre la empresa, puede prolongarse en un lapso de tiempo durante los días y semanas siguientes al ingreso, por lo que es necesario un material impreso como un cuadernillo de bienvenida con información útil.
- Grandes celebraciones, son acontecimientos convocados por iniciativa de los dirigentes a fin de reunir a un gran número de personas en la empresa y

movilizarlas en torno a un tema concreto, ya sea tanto por razones estratégicas como también por razones presupuestarias.

- Visitas de empresa, los visitantes, ya sean de la propia empresa, pero de otras sedes, o del exterior, lo cual permite conocer mejor los departamentos con los que ellos no tienen relación directa, también inserta a la empresa en su ambiente, saca a la gente de su rutina, aunque este tipo de acontecimiento requiere dedicación, es costosa y compleja para organizar.
- **Dispositivos puramente ocasionales:**
  - Reclamaciones a la dirección, aunque los problemas de los empleados, aparte de las vías sindicales, también pueden ser comunicados a la dirección por otros dispositivos de comunicación ascendente, como la entrevista, correo, a su vez las "reclamaciones al director" pueden ser objeto de una campaña realizada periódicamente o, por el contrario lanzada con ocasión de determinada reunión importante o de una "gran celebración". Si se respeta el anonimato, la misma permite pulsar el clima de insatisfacciones ocultas y no expresadas, por lo que el director debe contestar imperativamente a todas las reclamaciones que hayan sido planteadas, ya sea de forma personal o colectiva.
  - Mensajes difundidos por altavoces, como dispositivo de comunicación interna, esta poco extendido debido a que los mensajes que se transmiten de esta manera adolecen de una mala retención y son percibidos como una agresión sonora. Este instrumento sólo es usado para transmitir informaciones breves y prácticas a un auditorio importante.

### **Funciones de la comunicación en las organizaciones**

"El término función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo



que una organización realiza o logra mediante la comunicación". (Fernández Collado, 1991, p. 24).

Según Fernández Collado (1991), hay tres funciones importantes de comunicación en las organizaciones:

- ***Función de producción:*** La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios que se orienta a la producción. Implicando cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central.
- ***Función de innovación:*** Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización, la misma es un suceso muy raro en las organizaciones, sin embargo ocurre en todo momento.

Las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo, pues requiere de un cambio en la actitud, desde los directivos, hasta los obreros.

- ***Función de mantenimiento:*** Es aquella función que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las funciones de producción e innovación. Las actividades de comunicación en dicha función están dedicadas a la socialización de la gente.

### **Finalidades de la comunicación en la empresa**

"Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común (la obtención de utilidades), es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos" (Fernández Collado, 1991, p. 141).

Fernández Collado establece, así se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales. Por esta razón la comunicación se constituye en el sistema nervioso de la empresa de nuestros días.

En este sentido, uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos, esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales por ser utilizados.

En concordancia con el objetivo general (fin último), los objetivos específicos de la comunicación organizacional, podrían ser enunciados de la siguiente forma:

1. La difusión de información que fomente:
  - ✓ La integración de la empresa.
  - ✓ Unión entre el personal.
  - ✓ La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
- 2- La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- 3- La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
- 4- El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
- 5- La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.

- 6- Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Para hacer posible lo anterior, el comunicador podrá hacer uso indistinto (dependiendo de sus posibilidades, de la cultura y usos del grupo al que se dirige y del presupuesto con que cuente) de diferentes canales (publicaciones, seminarios, conferencias, eventos, tableros de comunicación, encuestas, concursos, audiovisuales, sistemas de video-comunicación, facsímil, etcétera) (Fernández Collado, 1991, p. 143).

### **El comportamiento no verbal en la interacción**

La comunicación se lleva a cabo no sólo mediante la palabra hablada, sino también a través del comportamiento no verbal. Ambos lenguajes se complementan a la hora de establecer una relación comunicativa para una mejor comprensión del mensaje emitido.

Según Ricci y Cortesi, la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso (Ricci y Cortesi, en Fernández Collado, 1991, p. 69).

Según Fernández Collado (1991) las funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales en el contexto de la interacción son:

- Expresar emociones: Son manifestaciones directas y espontáneas que manifiesta el hombre de acuerdo a su estado emocional, tales como reír, llorar, etc.

- Comunicar actitudes interpersonales: Los comportamientos no verbales, constituyen la fuente más importante del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona con otras.
- Apoyar a la comunicación verbal: Dichas conductas complementan los mensajes transmitidos en forma verbal.
- Sustituir al lenguaje: Ocurre cuando el escenario actual no es el deseado, porque resulta imposible o indeseable, se recurre a comportamientos no verbales.

### **La comunicación interpersonal**

En las organizaciones es necesaria la comunicación entre sus miembros para coordinar las actividades, intercambiar información, sentimientos, entre dos o más personas.

Según Blake y Haroldsen la definen como la interacción "que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en las que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata" (Blake y Haroldsen en Fernández Collado, 1991, p. 62).

### **Variables que influyen en la comunicación interpersonal**

Según Fernández Collado (1991), las variables que influyen en la comunicación interpersonal son:

- **Necesidades de comunicación:** Para conjugarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de ellos, requiere contar con cierta información. Este puede agruparse en cuatro categorías:
  - a) Instrucciones de trabajo. Es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo y las normas de interacción con los demás.

- b) Retroalimentación sobre el desempeño. Es necesario que cada trabajador sepa en qué medida logra los resultados esperados de acuerdo al nivel de su desempeño en la empresa, no sólo con las evaluaciones formales de desempeño, sino en la relación cotidiana con sus supervisores.
  - c) Noticias. Son los informes de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, etc, esto permite que las personas conozcan la realidad de los asuntos concernientes a su trabajo.
  - d) Información de carácter personal. Permite a los individuos conocerse entre sí, en su ámbito personal, por encima del rol laboral.
- **Proximidad:** La proximidad física es un papel fundamental en el establecimiento de las relaciones, y de mayor importancia en su mantenimiento. Es más probable entrar en contacto con quienes se encuentran más cerca de nosotros que con aquellos que se hallan a distancia.
  - **Similitud de actitudes:** Juega un papel elemental en el primer contacto de los intercambios comunicativos, y en la medida en que se descubren semejanzas, incidiendo en el desarrollo de la simpatía mutua, generando mayores afinidades.
  - **Complementariedad de necesidades:** Se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de alguna otra.
  - **Diferencias de estatus:** Esta variable puede afectar el flujo de información y, desde luego, la calidad de interacción. Por ello, en algunas organizaciones se busca contrarrestar los efectos nocivos al reducir en la medida de lo posible los símbolos de status y hacer énfasis en las semejanzas.
  - **Autorrevelación:** Significa ir más allá de la intimidad de los demás para darles a conocer aspectos ocultos de la vida, personalidad, valores y creencias individuales.

- **Empatía:** Abarca la comprensión de la relación entre el estado de ánimo, o los sentimientos, y la conducta del otro. Para los fines de la comunicación interpersonal, la empatía tiene un carácter entre predictivo y explicativo.

### **Conflictos y barreras en la comunicación interpersonal**

La relación interpersonal es un asunto delicado y complejo que requiere el desarrollo y actualización de cierto número de habilidades. Es fácil, por tanto, que se presenten deficiencias en el proceso y surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento.

Las que aparecen con más frecuencia en el campo de la organización son:

- **Distorsión semántica:** Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
- **Distorsión serial:** Es la alteración – o deformación – del mensaje que viaja de una persona a otra; crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
- **Sobrecarga de información:** Es el exceso de información recibida que un individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.
- **Escasez de información:** Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás (Fernández Collado, 1991, p. 84).

### **Motivación**

Según Gibson (2006) el concepto motivación se define como las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. Dicha terminología, se utiliza para explicar las diferencias en la intensidad del comportamiento y también para indicar la dirección del comportamiento.

Según el Ing. Héctor Pignata se logra el rendimiento por dos caminos que no son excluyentes entre sí: la Motivación Extrínseca y la Motivación Intrínseca. La primera debe ser el marco de referencia de lo que está bien y de lo que está mal en la organización. La segunda es la manera progresiva y durable de motivar ya que se logra en base al convencimiento perseguido a través de tres elementos:

- Información y comunicación
- Participación y cooperación
- Modelo a imitar (Pignata en Gibson, 2006, p. 33)

### **Comunicación y motivación**

La primera fase de toda acción motivadora pasa por la comunicación con las personas, si se pretende motivar, la primera tarea es comunicar, por lo que se tiene que diferenciar tres tipos de comunicación interna dentro de las organizaciones, ellas son:

- Comunicación descendentes, es de tipo fundamentalmente informativo, tiene un moderado efecto motivador y orientador de la acción de los empleados.
- Comunicación ascendente, contribuye a acciones significativas para promover una cultura empresarial innovadora legitimando a los subordinados a que puedan opinar.

- Comunicación horizontal, es la comunicación entre grupos, unidades, comunicación interpersonal dentro del mismo nivel jerárquico, los cuales están muy compartamentalizados (Macello, 1998, p. 60).

## **Clima laboral**

Según Chiavenato (2000), el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización.

El clima organizacional en el ambiente interno está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados por lo que al existir una gran motivación permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración.

## **Cambio Organizacional**

“La palabra cambio es genérica, amplia y la bibliografía gerencial descuenta que el cambio es para bien. Cambiar implica hacer que la forma, el contenido o la naturaleza de algo sea distinto de lo que es o de lo que llegaría ser si no se lo tocara” (Carlos Altschul, 2003, p. 18).

De acuerdo con lo expuesto por Carlos Altschul (2003), puede afirmarse que el cambio se divide en tres tipos de procesos:

- a) Los cambios reactivos que surgen como respuesta a una agresión externa y se orienta en incorporar modificaciones sin cambiar en forma sustantiva lo que existía.
- b) Los cambios adaptativos incorporan actualización para consolidar lo existente, los cuales constituyen la mayoría de los cambios instalados en las empresas. De hecho se explica que el cambio es



una de las principales tareas del conductor, quien ha de regular en forma constante las condiciones de intercambio de la empresa con el empleado. Procuran una mejora significativa sin provocar alteraciones, con frecuencia son llamados reestructuraciones.

- c) Los cambios proactivos se proponen instalar transformaciones radicales en la relación con el otro. Pensar de nuevo, partir de cero y hacer distinto, anticiparse asumiendo riesgos. Apelan a la capacidad de transgredir, de instalar un nuevo orden, lo cual se puede concluir que infringen, contravienen, ofenden y desobedecen

# Marco Metodológico

"Es de importancia para quien desee alcanzar una certeza en su investigación, el saber dudar a tiempo".

**Aristóteles**



## MARCO METODOLOGICO

Para la propuesta de intervención en la empresa Tecnocampo, resulta necesario abordar la recolección de datos y su posterior análisis, a través de un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo que permitan enriquecer el relevamiento de datos esenciales de la realidad organizacional.

En una primera instancia, de acuerdo al plan de intervención será de carácter cualitativo, mediante la utilización de "métodos exploratorios" recolectando datos no estandarizados, a través de perspectivas y puntos de vistas de los participantes, en este caso integrantes de la empresa Tecnocampo.

A partir de dicho enfoque, los instrumentos a utilizar serán entrevistas semiestructuradas al Gerente General, como así también a diferentes profesionales de áreas, los cuales serán recursos humanos, producción y representantes de cada sucursal. Se establece de dicha manera, ya que se pretende adquirir conocimientos preliminares sobre la problemática y sus respectivas causas.

Además, se hará una revisión de fuentes documentales, ya que se accederá al material de la organización, tales como la reseña histórica, organigrama, declaración de la misión, visión, objetivos, entre otros.

Teniendo en cuenta el objetivo general de la intervención, en una segunda instancia resulta necesario el análisis de carácter cuantitativo, mediante la utilización de "métodos descriptivos" que permitan medir las variables en cuestión a través de cuestionarios, utilizando procedimientos estandarizados tales como preguntas abiertas y cerradas, que permitan hacer pronósticos sobre relaciones entre comunicación interna y la gestión de recursos humanos.

De acuerdo a dichos enfoques, las unidades de análisis que se van a comprender en el estudio, serán los trabajadores de la empresa ya que se podrá conocer de este modo como los afecta laboral y personalmente la problemática de comunicación organizacional.

Según la capacidad de la empresa, dichas variables a estudiar se encuentran comprendidas en una población de 66 colaboradores, constituyendo la totalidad de la misma. Está compuesta por personal femenino y masculino, de 20 a 55 años, que trabajan físicamente en la localidad de Montecristo, Villa Dolores, Pilar y Luque, de la provincia de Córdoba, bajo una misma política empresarial en el sector agropecuario.

A partir de ello, para comprender y manipular la información, se optará por un diseño muestral de personas que permitirá estimar lo que hace, piensa u opina un grupo más amplio. A pesar que se cuenta con una población pequeña, a pedido del área de recursos humanos de la empresa, se abordará a un subgrupo de personas para evaluar, ya que debido al tipo de actividad organizacional, el personal no se encuentra permanentemente en las instalaciones de la empresa sino en zona rural específicamente, por lo que no se podrá aplicar un instrumento de medición a todo el personal que compone la plantilla.

Debido a la realidad organizacional, la categorización de la muestra será "no probabilística", siendo la misma no representativa mediante un muestreo intencional o por conveniencia, lo cual es un procedimiento en el que se seleccionará directa e intencionalmente individuos a los que se tiene fácil acceso y que están disponibles para ser estudiados.

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar, son los siguientes:

<b>DISEÑO METODOLOGICO</b>					
Tipo de investigación	Exploratoria	Exploratoria	Exploratoria	Exploratoria	Descriptiva
Metodología	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa
Instrumento	Entrevistas semi-estructuradas	Entrevistas semi-estructuradas	Entrevistas semi-estructuradas	Entrevistas semi-estructuradas	Cuestionarios
Unidad de análisis	Gerente General	Responsable de Recursos Humanos	Responsable de producción	Representantes de sucursales	Empleados de Tecnocampo
Tamaño de la muestra	1	1	1	3	24

## **PLAN DE INTERVENCION**

### **Alcance del plan**

A partir del relevamiento que se realizará en la empresa Tecnocampo, analizando y conociendo su realidad organizacional, a través de las principales causas de su problemática actual en materia de comunicación interna, se propondrán diversas alternativas a implementar para la mejora de la misma.

### **Naturaleza y fundamentación del proyecto**

Con propósito de intervención y generar cambios significativos en dicha materia, se buscará proponer acciones pertinentes a la comunicación interna, siendo viables en todos los canales y direcciones organizacionales.

De esta manera se le otorga gran importancia a dicha temática, debido a su carácter primordial como variable organizacional, siendo que el arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo en un factor sistemático para lograr la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones.

Además, la comunicación como sistema integrado junto con una correcta gestión de recursos humanos, es una variable fundamental en el entretrejo organizacional que conforma el personal para lograr sostener el proyecto estratégico de las empresas.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de interrelación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, se puede inferir que los factores que influyen y afectan dichas relaciones, involucran básicamente a 3 actores: las personas, la empresa y el entorno.

Una correcta gestión de comunicación interna se puede lograr contemplando la interrelación propia de acuerdo a cada organización, la aplicación de fórmulas exitosas no garantizan la efectividad, por lo que es útil analizar la cultura organizacional de Tecnocampo para diagnosticar y proponer acciones de acuerdo a la misma.

## **Pasos a seguir para realizar el relevamiento de datos**

El proyecto de intervención diseñado para el relevamiento de datos en la empresa Tecnocampo, se desarrollará de la siguiente manera:

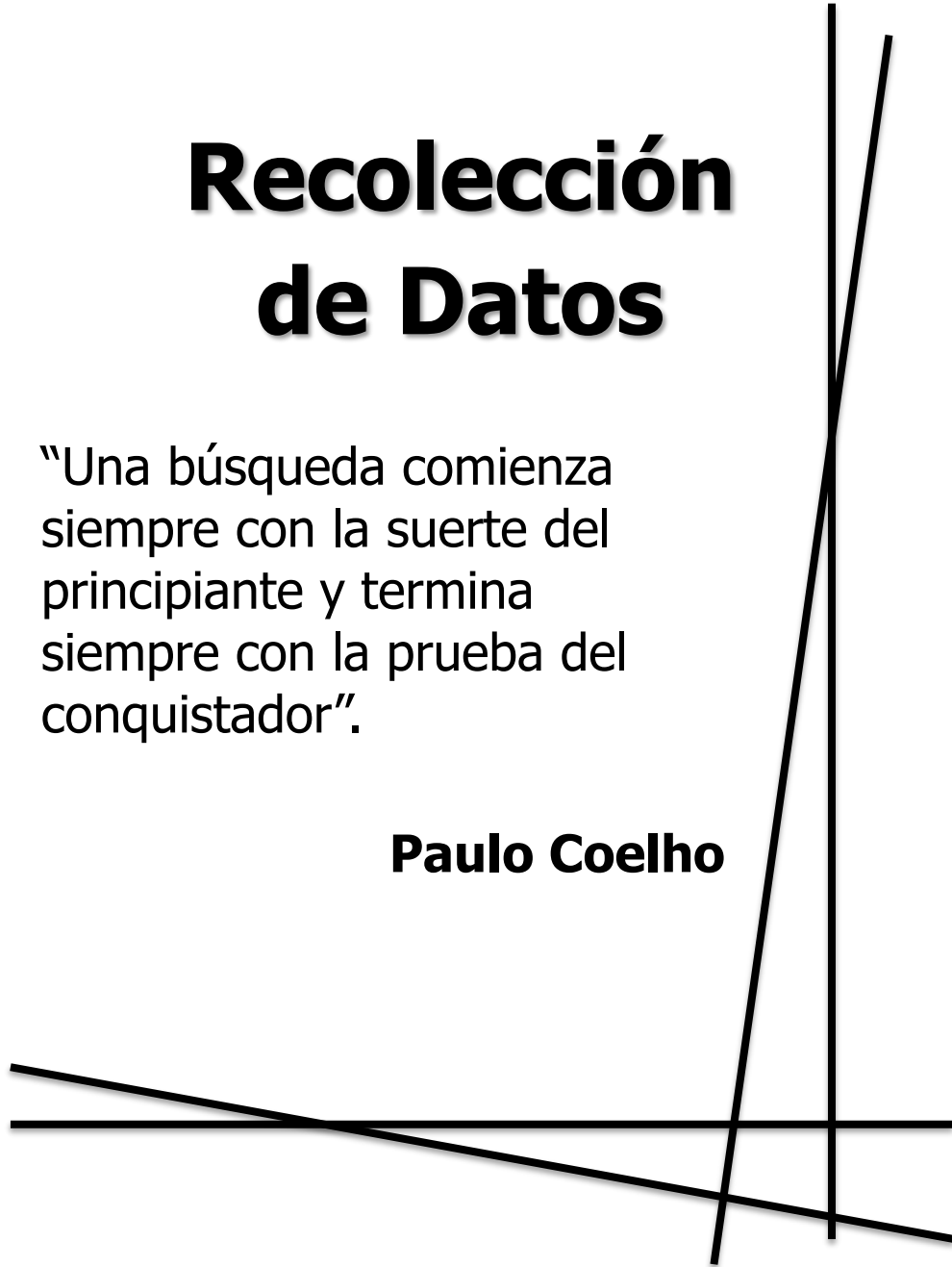
- ❖ Conocer la realidad organizacional, comprender la gestión de las unidades de negocios, y revelarlas principales causas que afectan la comunicación interna de la organización.
- ❖ A partir de las unidades de análisis predeterminadas, diseñar entrevistas semiestructuradas y cuestionarios para relevar información.
- ❖ Entrevistar al responsable de Recursos Humanos para conocer el desarrollo e impacto del área en la organización.
- ❖ Coordinar entrevistas con el Gerente General y Responsable de Producción.
- ❖ Enviar entrevistas por e-mail, conectar vía "Skype" o visitar a las sucursales, para poder entrevistar a sus representantes y conocer la realidad presente en ellas.
- ❖ Especificar y delimitar la problemática en materia de comunicación interna, a partir del relevamiento de las entrevistas realizadas.
- ❖ Aplicar cuestionarios a la muestra seleccionada de los empleados de Tecnocampo.
- ❖ Interpretar datos relevados de dichos cuestionarios.
- ❖ Determinar las principales causas que se originan, problemáticas en la comunicación interna actual, definir el impacto en las relaciones interpersonales y en el desempeño laboral.
- ❖ Concluir según la recolección de datos de acuerdo a las debilidades y deficiencias que presenta la empresa en relación a la comunicación interna de la organización.

- ❖ Proponer acciones para mejorar y efectivizar la integración entre Comunicación Interna y la Gestión de Recursos Humanos.

# Recolección de Datos

"Una búsqueda comienza siempre con la suerte del principiante y termina siempre con la prueba del conquistador".

**Paulo Coelho**





## INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

<b>Instrumentos de recolección de datos</b>	<b>Entrevistas semiestructuradas</b>	<b>Observación pasiva</b>	<b>Cuestionarios</b>
<b>Objetivos</b>	Poder recabar datos precisos generados desde la cúpula administrativa, y reconocer el papel que juegan ellos en la gestión actual de la comunicación.	A través de la percepción subjetiva propia de los investigadores, poder percibir el clima laboral, escuchar al azar conversaciones entre pares, colaboración entre empleados y la atención al cliente externo, sea personalizado o telefónico, etc.	Relevar la muestra de personal para poder conocer el grado de información receptado por los mismos, además de la viabilidad actual de las herramientas de comunicación utilizadas hasta el momento.
<b>VARIABLES de análisis</b>	Personal jerárquico	Personal casa central	Nivel medio y operativo
<b>Personal involucrado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general</li> <li>• Responsable de RRHH</li> <li>• Ingenieros representantes de sucursales</li> <li>• Responsable de producción (casa</li> </ul>	Todo el personal presente en la empresa al momento de recolectar datos, además de percepción directa del lenguaje no verbal en diferentes reuniones con la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos</li> <li>• Comerciales</li> <li>• Operarios de logística</li> <li>• Peones de campo</li> </ul>

	central)	responsable de recursos humanos.	
--	----------	----------------------------------	--

Para la evaluación de cada una de las herramientas de recolección de datos se especifica y estructura en diferentes categorías analíticas, las cuales permiten mantener un cierto orden y coherencia en el relevamiento de los mismos.

Dichas categorías, son pequeñas proyecciones del sustento teórico planteado anteriormente, para poder confrontar la realidad organizacional actual con las teorías vigentes de diferentes autores. Es decir, el cual permite visualizar cada variable a estudiar para poder concluir en una mejora para la empresa, de acuerdo a las necesidades que en ella se puedan detectar.

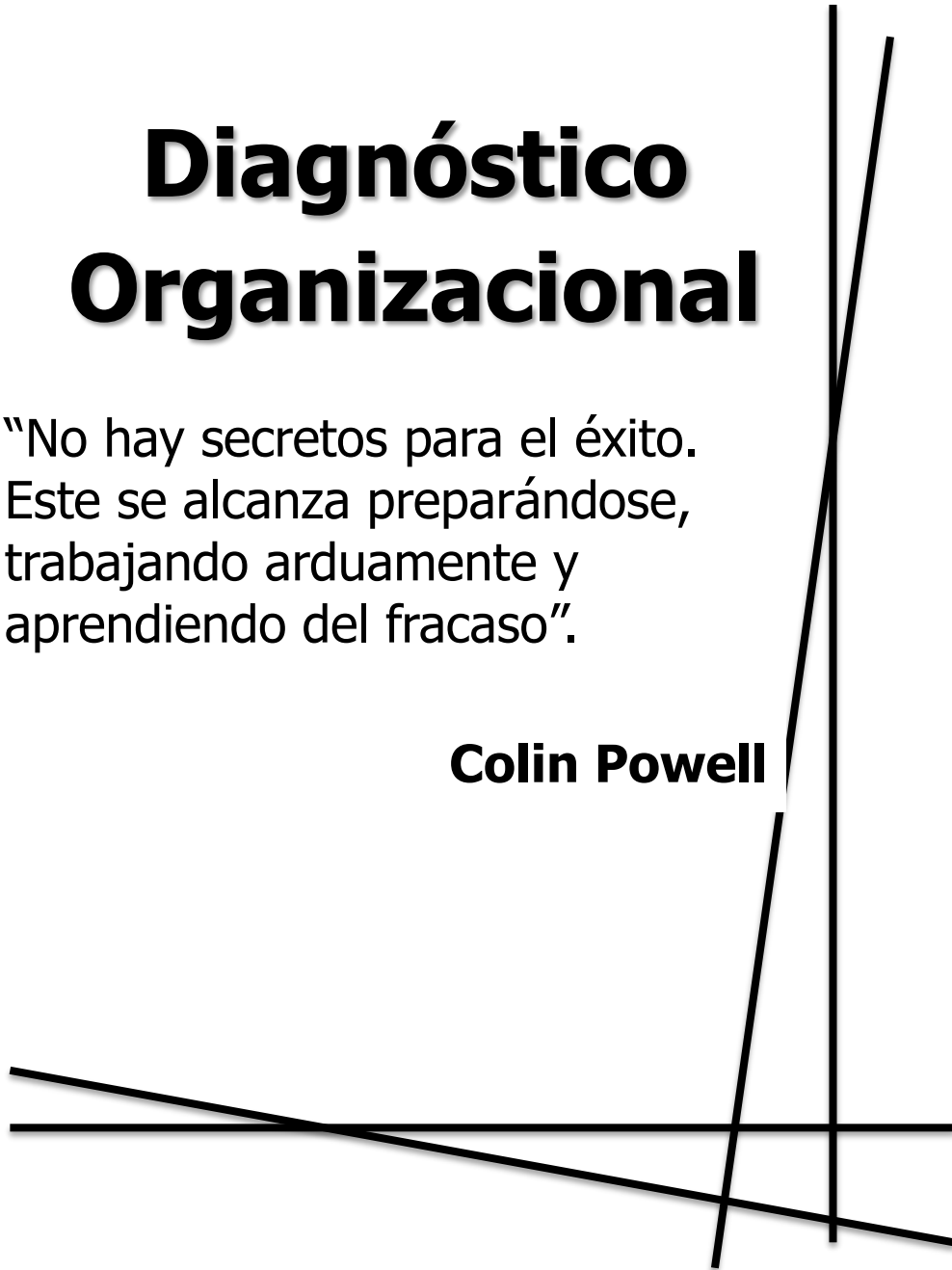
Ellas son:

- *Participación en empresas familiares agropecuarias.*
- *El impacto del nuevo rol de recursos humanos en la empresa.*
- *Repercusión de la gestión del liderazgo y el impacto en sus miembros.*
- *Herramientas y medios que se utilizan en la empresa para la viabilidad de la comunicación interna.*
- *Descentralización y participación en cuanto a diferentes puntos de vista de cada miembro.*
- *Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna.*

# Diagnóstico Organizacional

"No hay secretos para el éxito.  
Este se alcanza preparándose,  
trabajando arduamente y  
aprendiendo del fracaso".

**Colin Powell**



## Relevamiento de datos

De acuerdo al relevamiento de datos realizado en la empresa, en una primera instancia, se obtuvo información pertinente a través de entrevistas semiestructuradas de carácter cualitativo a mandos medios y gerenciales de Tecnocampo.

Partiendo de los criterios mencionados anteriormente, se analizará cada aspecto:

### **Entrevista a Gerente General de Tecnocampo**

#### **❖ *Participación en empresas familiares agropecuarias.***

Partiendo de la realidad organizacional, el Gerente General de la firma mencionó que actualmente Tecnocampo no es un fiel estereotipo de empresas familiares, ya que sólo está compuesta por dos hermanos, dueños de la misma, y recientemente se está produciendo una incorporación gradual de la segunda generación. Además de ello, el Licenciado comentó que como empresa familiar no poseen carencia de poder directivo, ya que los mismos están presentes y la relación entre ellos es totalmente profesional.

Con respecto al sector agropecuario, considera que no repercute sólo a ellos en particular, sino más bien a todo el mercado agro, ya que se está viviendo un momento complicado en lo económico, sin embargo, se está a la espera de un próximo escenario, que ofrezca condiciones más favorables para las pymes argentinas.

#### **❖ *El impacto del nuevo rol de recursos humanos en la empresa.***

De acuerdo a lo especificado, la incorporación del área de recursos humanos fue un cambio importante, ya que hace 22 años que Tecnocampo comercializa en el mercado, por lo que el principal motivo por el cual se decidió

crear dicha área fue debido a una visión de crecimiento, por lo cual había que reforzar con respecto a las necesidades que iban surgiendo en materia de gestión personal.

Dicho cambio, fue un impacto positivo ya que los mismos internalizaron rápido su presencia en donde pudieron generar lazos para ser escuchados, pedir opiniones, sacarse dudas, etc.

❖ ***Repercusión de la gestión y el impacto en sus miembros.***

Con respecto a la repercusión de la nueva gestión de recursos humanos, se puede decir que dicha área ha cumplido con las expectativas bajo las que se creó, ya que tiempo atrás los colaboradores se retraían a aportar sugerencias o sacarse dudas que les generaba algún tema en particular, no teniendo un espacio para hacerlo. Hoy en día esto no sucede ya que los miembros tienen a quien acudir sin temor alguno, lo cual genera una fuente de motivación, porque se atienden las necesidades y/o problemas que poseen, procurando generar una solución al mismo.

Igualmente esta área se encuentra en crecimiento, ya que debido a las condiciones del entorno nunca es estático, sino más bien dinámico, por lo que se necesita contar con personas idóneas que sean capaces de dar solución de manera más favorable a las diversas contingencias que se presenten.

❖ ***Herramientas y medios que se utilizan en la empresa para la viabilidad de la comunicación interna.***

En este aspecto según el criterio del Gerente, para la viabilidad de la comunicación en Tecnocampo, se utilizan los medios tradicionales, tales como "whatsapp", mensajes de texto, llamados telefónicos. Sin embargo, especificó que lo más importante para él es la comunicación verbal "cara a cara", lo cual no

siempre puede ser posible por las distancias con las que cuentan, como es el caso de las sucursales. Lo más cercano a ello para reducir estas barreras geográficas, es a menudo realizar videoconferencias, por lo que deberían internalizarlo todos los miembros para mantener un contacto periódico y lograr una bidireccionalidad en la comunicación.

❖ ***Descentralización y participación en cuanto a diferentes puntos de vista de cada miembro.***

El Licenciado ha expresado que en cuanto a la participación de los colaboradores, debido al puesto que ocupa en la empresa, cuenta con la libertad de decidir sobre ciertos temas que están a su alcance sin tener que consultar a los directivos, como sucede en toda empresa familiar. Además, existe entre ellos una relación afectiva de hace largos años, lo que conlleva a una mayor confianza entre los mismos.

Por otro lado, el tipo de gestión que se hace con los empleados es el de otorgarles alto grado de autonomía y participación para que puedan responder de forma idónea, sin tener que consultar decisiones enfocadas en su puesto, agregándole valor al proceso de gestión laboral.

❖ ***Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna.***

En general, lo que se busca con respecto al clima laboral, es que sea distendido, sin malos entendidos, con participación activa de todos los miembros, flexibilidad en los horarios y actividades, siempre y cuando se actúe con responsabilidad profesional y autonomía crítica.

Esto genera un buen impacto en la comunicación interna, sin embargo no quiere decir que están exentos a que los rumores aparezcan, ya que por la

dimensión de la empresa y los diferentes tiempos con los que cada uno se maneja, puede dar lugar a que se produzcan.

### **Entrevista a Responsable de RRHH**

#### **❖ *Participación en empresas familiares agropecuarias.***

Partiendo del marco teórico en el cual se especifica la generalidad de que en el rubro agropecuario predominen empresas familiares, Tecnocampo no es una excepción. Dichas particularidades son mencionadas por la persona responsable de Recursos Humanos, ya que al ser una PYME convive con una cultura organizacional en donde sus directivos son los dueños en primera generación, no existiendo un protocolo estandarizado para la proyección del mismo.

También se ha mencionado que el trato hacia con los colaboradores es de carácter informal, formando una especie de "gran familia" y sintiéndose parte de ella.

Con respecto al sector agropecuario, se puede decir que no se encuentra en su mejor momento, debido a que la actual disminución en las ventas es provocada por los problemas económicos nacionales, lo cual genera que no ingresen ciertos productos al país, afectando fuertemente a empresas familiares de esta índole, no pudiendo cumplir con los plazos de entregas pactados.

#### **❖ *El impacto del nuevo rol de recursos humanos en la empresa.***

Con la incorporación de esta nueva función en la empresa, se han notado cambios considerables ya que el nuevo rol ha modificado la proyección del día a día. Se diagnosticó la necesidad de incorporar a una persona para formar el área de recursos humanos, dejando de lado la consultoría externa, para atender más de cerca la gestión de personal (área "soft"). De esta manera, se logró conseguir

una figura representativa ante la cual los empleados pueden recurrir por reclamos, o diversas peticiones.

Siendo la única integrante del área, representa una especie de conector entre directores, gerentes/supervisores y los colaboradores de Tecnocampo, dando soporte a sus necesidades.

❖ ***Repercusión de la gestión y el impacto en sus miembros.***

Con la incorporación de dicha área, se produjo un cambio organizacional importante el cual afectó la planificación de cada puesto de trabajo, como así también la coordinación de la función atendiendo consultas, reclamos, peticiones, dudas, etc., lo que generaría una especie de acercamiento entre colaboradores y directivos. A partir de ello, hubo un antes y un después ya que los empleados no tenían a quien recurrir ante un problema, o consultas generales, existiendo hoy en día un espacio en el que los mismos pueden acudir ante ellos, sin existir barrera física para el diálogo.

❖ ***Herramientas y medios que se utilizan en la empresa para la viabilidad de la comunicación interna.***

Según lo mencionado por la licenciada, en la actualidad se utilizan diversos medios siendo estos, comunicación por celular, correo electrónico, pizarra de anuncios, reuniones semanales, y comunicaciones interpersonales. Además se implementan otras prácticas que generan integración entre el grupo de trabajo, tales como talleres y entrenamientos.

Con respecto a lo que se expresó, se considera que predomina la comunicación informal, no siendo un impedimento contar con tan pocos canales de acuerdo a la nómina actual.



Sin embargo, en un prediagnóstico realizado se detectó la necesidad de formalizar los canales de comunicación interna para lograr interacciones fluidas y certeras en cada comunicado, evitando rumores y el "boca a boca" que generan incertidumbre en la gestión del trabajo.

❖ ***Descentralización y participación en cuanto a diferentes puntos de vista de cada miembro.***

Se puede decir, según lo mencionado que la empresa tiene una perspectiva participativa hacia con los empleados, ya que siendo mujer en un directorio integrado por hombres, cuenta con gran participación teniendo "voz y voto" tanto en el día a día de su área, como así también en la gestión integral de toma de decisiones, sin interponer ninguna barrera ante su opinión.

Dicha flexibilidad, genera un gran sentido de pertenencia y confianza en su labor como profesional, como así también propiciando una descentralización hacia el resto de los miembros.

❖ ***Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna.***

Debido a la magnitud de la nómina de empleados con la que cuenta la empresa, se generan los llamados "rumores de pasillos" los cuales afectan al clima laboral siendo propiciados por la descentralización y la informalidad con la que se maneja la información, pudiendo producir incertidumbres y malos entendidos.

Dichas circunstancias son difíciles de revertir y/o suprimir en su totalidad, sin embargo se pueden disminuir lo mayor posible mediante la implementación de nuevos canales formales de comunicación, en donde se transmitan mensajes a toda la plantilla en un mismo momento y bajo el mismo formato.

**❖ *Respuestas ante nuevos cambios organizacionales.***

Ante este nuevo desafío en la empresa de incorporar una imagen de recursos humanos, generó incertidumbre en como los empleados iban a responder ante ello, sin embargo la respuesta fue favorable ya que se logró estandarizar los procesos de todos los niveles de la organización, como así también establecer un "rol de comunicador", transmitiendo información necesaria y oportuna, fomentando la participación y generando lazos entre jerárquicos y demás colaboradores de Tecnocampo.

**Entrevista a Gerente de Producción****❖ *Participación en empresas familiares agropecuarias.***

De acuerdo al punto de vista del gerente de producción, al ser una empresa familiar, brinda participación a los miembros haciéndolos partícipes en las acciones y toma de decisiones, estableciendo "lazos familiares" con los mismos.

Al ser Tecnocampo una empresa de esta índole, no importa el puesto que se ocupe ya que todos tienen un lugar importante en la misma, indistintamente si se tiene cargo jerárquico o no, para poder participar en el grupo de trabajo.

**❖ *El impacto del nuevo rol de recursos humanos en la empresa.***

Debido al crecimiento que ha tenido Tecnocampo en el último tiempo, al decidir innovar con la incorporación de una persona responsable de recursos humanos ha permitido delegar en cuanto a la atención y contención de las personas, que antes se hacía desde las diferentes gerencias. Dichos cambios, han permitido un mejor desarrollo en el día a día, logrando un mejor desempeño y trabajo en equipo entre los miembros.

❖ ***Repercusión de la gestión y el impacto en sus miembros.***

Con respecto a la nueva gestión del área de recursos humanos, se ha producido un significativo cambio en la organización de los miembros con respecto a sus puestos y las tareas que respectan. De acuerdo al trabajo en conjunto, se podría decir que es viable para fomentar el cumplimiento de los objetivos tanto personales como organizacionales.

❖ ***Herramientas y medios que se utilizan en la empresa para la viabilidad de la comunicación interna.***

Según lo establecido por el Ingeniero, se puede concluir que de acuerdo al puesto que él ocupa, el tipo de comunicación que establece con sus pares es formal, por medio de comunicaciones verbales.

Con respecto a la relación con las sucursales, menciona que la comunicación es fluida y permanente, mediante un contacto telefónico diario cuando es necesario, además se realizan reuniones mensuales en casa central.

Debido a los escasos medios de comunicación que utiliza considera conveniente la incorporación de nuevas alternativas para transmitir toda la información necesaria, sea formal o informal.

❖ ***Descentralización y participación en cuanto a diferentes puntos de vista de cada miembro.***

Al ser una empresa con una cultura de origen familiar, una de sus principales características es la participación del equipo de trabajo, considerando los diferentes puntos de vista, fomentando así que cada miembro exprese su opinión para la toma de decisiones.

De acuerdo al tamaño de la organización, permite facilitar la interacción e intervención de cada gerente o supervisor de área, siendo de gran importancia para la gestión de la cúpula directiva.

❖ ***Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna.***

Según el punto de vista del Gerente, el estado actual del clima laboral no se ve influenciado por "rumores de pasillo", ya que al ser una empresa de mediana envergadura no permite que los mismos se generen, de acuerdo a que cada miembro, ya sea de casa central como así también de sucursales, tiene la posibilidad de transmitir sus dudas, incertidumbres, inquietudes y viceversa.

Otra cuestión a tener en cuenta para el estado del clima laboral, es la importancia de las actividades recreativas que se realizan fuera del lugar físico de trabajo impactando positivamente ya que permite distenderse del día a día.

**Entrevista a Ing. de sucursal Villa Dolores**

❖ ***Participación en empresas familiares agropecuarias.***

De acuerdo a lo expresado por el Ingeniero, Tecnocampo es una empresa en la cual a pesar de que se descentraliza en varias sucursales, Luque, Villa Dolores y Pilar, no pierde el sentido de pertenencia de una organización familiar, ya que los mismos miembros que la componen se sienten acompañados en todos los procesos, con la posibilidad de participar y opinar libremente.

❖ ***El impacto del nuevo rol de recursos humanos en la empresa.***

Con la incorporación del nuevo rol de recursos humanos, se expresó que surgieron grandes cambios, los cuales siguen vigentes y afectando positivamente

a la organización, permitiendo mayor interrelaciones entre los miembros y representaciones de la empresa en diferentes lugares geográficos.

A pesar de que todo surge de manera favorable, es una incorporación reciente por lo cual su evolución es progresiva y restan procesos para mejorar e incorporar.

❖ ***Repercusión de la gestión y el impacto en sus miembros.***

El impacto producido en los colaboradores fue beneficioso, ya que los mismos se sienten acompañados en todo momento, pudiendo recurrir cuando sea necesario a una persona física que le brinde información ante dudas, reclamos, sugerencias, quejas, inquietudes, entre otros.

Más allá de la distancia geográfica, a través de la nueva gestión se ha generado mayor influencia entre las mismas, logrando mayor intercomunicaciones entre sucursales, áreas y miembros, ayudando a mejorar el trabajo diario.

❖ ***Herramientas y medios que se utilizan en la empresa para la viabilidad de la comunicación interna.***

La comunicación interna que se establece entre sucursal y casa central, es a través de canales informales de comunicación, utilizándose instrumentos tales como el teléfono, mensajes de texto, "whatssap" o e-mail.

❖ ***Descentralización y participación en cuanto a diferentes puntos de vista de cada miembro.***

La empresa al ser pequeña, relativamente con poca dotación de personal hace que se descentralice y se fomente la participación de sus miembros dando

espacio al debate, ya que cada uno tiene diferentes puntos de vista en lo que respecta al trabajo diario.

El principio de dicha participación es fomentada por la cultura impuesta en la empresa, lo que hace que agregue valor al sentido de pertenencia de cada colaborador.

#### ❖ ***Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna.***

Como en toda empresa la percepción del clima laboral es subjetiva, ya que depende de cada persona y el puesto que ocupe. En este caso, según lo expresado por el Ingeniero, el hecho de la distancia hace que afecte significativamente al trabajo y en consecuencia al clima laboral.

No obstante, se mantiene una fluida relación comunicativa entre la sucursal y casa central, pero al no tener una proximidad física, modifica parcialmente al trabajo por lo que para disminuir dichas barreras es que se realizan reuniones mensuales entre las mismas.

### **Entrevista a Ing. de sucursal Pilar**

#### ❖ ***Participación en empresas familiares agropecuarias.***

De acuerdo a lo expresado por el Ingeniero de la sucursal de Pilar, Tecnocampo al ser una empresa familiar permite tener relaciones interpersonales de manera abierta y participativa, tanto con los superiores como con sus pares. Debido a dicha particularidad, se consideran dudas, propuestas, opiniones, sugerencias, las cuales son tenidas en cuenta y muchas veces se implementan en la gestión interna de la empresa.

#### ❖ ***El impacto del nuevo rol de recursos humanos en la empresa.***

A partir de la incorporación de la nueva función de recursos humanos, se puede establecer que la misma ha afectado positivamente, ocasionando cambios perceptibles en lo que respecta a la comunicación interna entre los miembros de Tecnocampo, como así también con los clientes externos. En consecuencia a ello, ha permitido integrar los grupos de trabajo de las diferentes sucursales con el personal de casa central.

❖ ***Repercusión de la gestión y el impacto en sus miembros.***

De acuerdo a lo expresado, se puede decir que se ha generado un cambio importante desde la implementación de la nueva función de recursos humanos.

Dicho rol se ha convertido en un significativo nexo entre jefes y subordinados, siendo la principal fuente de consulta, omitiendo el contacto directo con los superiores, dando la confianza necesaria para poder expresar cualquier idea, duda o sugerencia, sin ser inoportunos en sus comentarios y desplazando barreras psicológicas que se puedan presentar.

❖ ***Herramientas y medios que se utilizan en la empresa para la viabilidad de la comunicación interna.***

De acuerdo a lo mencionado por el responsable de la sucursal, los medios de comunicación que se utilizan actualmente en la empresa son correo electrónico, llamadas telefónicas y mensajes de texto, que permiten llevar a cabo el trabajo diario. Sin embargo, incorporar nuevas herramientas sería satisfactorio y agregaría un valor importante a la gestión de trabajo de Tecnocampo.

Al ser una empresa de índole familiar, prevalece la comunicación informal, ya que se puede tener un contacto directo entre colaboradores, involucrando a todos los miembros de la empresa.

Otro cambio que se ha producido a partir de 2014, son reuniones programadas cada 20 días entre todos los involucrados en las distintas áreas comerciales, siendo un nuevo espacio de intercambio.

❖ ***Descentralización y participación en cuanto a diferentes puntos de vista de cada miembro.***

Se puede considerar que al ser una empresa de tipo familiar cuenta con una participación activa de todos sus miembros, teniendo en cuenta sus ideas, sugerencias y diferentes puntos de vista.

Esto no quiere decir lógicamente que todas las opiniones sean acatadas, pero en su gran mayoría los superiores las consideran para su posterior implementación.

Además, debido a las particularidades con las que cuenta Tecnocampo, conlleva a una cierta disciplina autónoma de cada empleado, ante la flexibilidad con la que se debe actuar en la toma de decisiones, por la imprevisibilidad del mismo y la distancia física con los directivos.

En el último tiempo, se adoptó realizar una fiesta de fin de año, la cual ha sido una gran fuente de motivación para todos los colaboradores por el hecho de reunir a todo el grupo de trabajo, por lo que se afirmó que sería gratificante que se realicen celebraciones con una mayor frecuencia.

❖ ***Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna.***

Desde el punto de vista del Ingeniero, el clima laboral no se ve afectado principalmente por "rumores de pasillo", ya que siempre que han surgido no se les ha otorgado gran importancia para que sean considerados por el personal.



Sin embargo existen otras cuestiones que influyen en el clima de trabajo, tales como la predisposición de los empleados de casa central por colaborar con los compañeros de las sucursales que no poseen contacto directo, afectando a la gestión de trabajo diario.

Además, en épocas de mayor demanda se depende del área de logística para la distribución de los productos que se deben entregar en tiempo y forma a los clientes, por lo que cuando no se llega a cumplir los plazos requeridos, afecta a la organización y el trabajo en equipo de la empresa.

### **Entrevista a Ing. de sucursal Luque**

#### ***❖ Participación en empresas familiares agropecuarias.***

Con respecto a lo mencionado por la Ingeniera, debido a la magnitud de la empresa cada uno de sus miembros pueden compartir sus ideas, opiniones, por el motivo de que los jefes son predispuestos a escuchar cada postura, evaluando cada propuesta, tanto para implementarlo, como así también para analizar o sacar dudas al respecto.

#### ***❖ El impacto del nuevo rol de recursos humanos en la empresa.***

De acuerdo al impacto con la nueva incorporación del rol de recursos humanos, la responsable de sucursal comunicó que su ingreso fue posterior al mismo, lo cual no puede hacer una comparación efectiva del cambio que ha producido dicha área.

Sin embargo, dejó claramente expresado que se encuentra en conformidad con la gestión de la misma ya que le facilita el trato tanto con sus subordinados como con sus supervisores. También aclaró, la sugerencia de la incorporación de un nuevo recurso a ese sector, permitiendo descentralizar las funciones de la misma.

❖ ***Repercusión de la gestión y el impacto en sus miembros.***

Como se mencionó anteriormente, el ingreso de la responsable fue positivo, ya que genera confianza entre los colaboradores permitiendo así otorgar la libertad de sacar dudas, realizar comentarios y/o sugerencias en cualquier tema a tratar.

❖ ***Herramientas y medios que se utilizan en la empresa para la viabilidad de la comunicación interna.***

Según lo especificado por la responsable, los medios a los cuales tienen acceso para una comunicación efectiva son los llamados telefónicos, e-mails, mensajes de textos y "whatssap". A la vez, la Ingeniera viaja una vez a la semana a casa central para realizar reuniones con sus pares y superiores, para así poder lograr una comunicación directa sobre cuestiones y/o temas puntuales a tratar. Además, una vez al mes se reúnen todos los representantes comerciales en Monte Cristo, evaluando el nivel de ventas en cada sucursal y nuevas estrategias para la comercialización de insumos.

Dichas herramientas utilizadas, producen una informalidad en la comunicación existiendo un riesgo de transgiversar el contenido de los mensajes, por lo que sería conveniente incorporar nuevas alternativas para lograr una mayor formalidad y que se pueda efectivizar la comunicación.

❖ ***Descentralización y participación en cuanto a diferentes puntos de vista de cada miembro.***

De acuerdo al tamaño de la empresa, todos sus integrantes cuentan con la libertad para una participación activa, pudiendo expresar sus opiniones, sugerencias, ya sean en las reuniones semanales, como así también en las

comunicaciones diarias con el responsable de recursos humanos, como con los gerentes de cada área.

A su vez, expresó la realización de reuniones, sin embargo propuso que sería conveniente la organización de nuevas actividades recreativas y con diferentes temáticas, para mejorar de esta manera la integración entre los integrantes de Tecnocampo en todos sus niveles jerárquicos.

❖ ***Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna.***

Según la percepción de la responsable, el clima laboral no es influenciado por los "rumores de pasillos" en la sucursal en la que ella se encuentra, ya que la información se transmite de manera directa en tiempo y forma. Sin embargo no descarta la posibilidad de que se puedan llegar a considerar de acuerdo a la distancia que existe con casa central, como con las demás sucursales.

Otro punto importante a considerar, es que debido a la distancia se ve afectado en el trabajo del día a día, lo cual puede llegar a ser producido por las diferencias en cuanto a los tiempos que se manejan, retrasando las etapas de cada proceso, perturbando en cierta medida el clima laboral y las respectivas relaciones entre miembros.

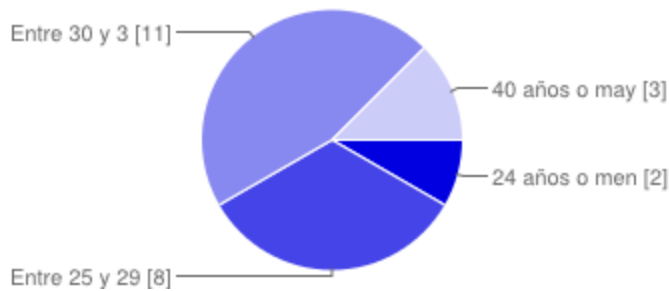
### Relevamiento de cuestionarios.

Se realizaron cuestionarios a una muestra de colaboradores de Tecnocampo, seleccionados al azar, siendo la misma no probabilística. Los mismos, pertenecen a sectores administrativos, ventas, logística, calidad, entre otros. La principal finalidad, es poder conocer su punto de vista acerca de la situación actual de la comunicación interna.

Los resultados tabulados cuantitativamente, fueron los siguientes:

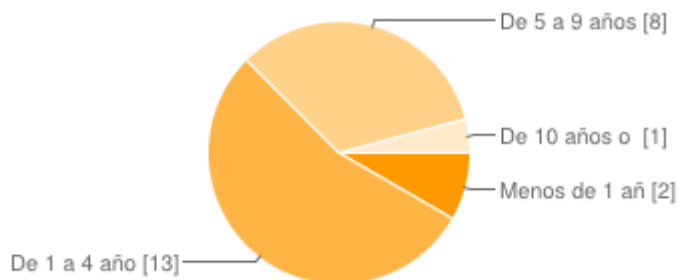
Los resultados tabulados cuantitativamente, fueron los siguientes:

#### 1. Edad:



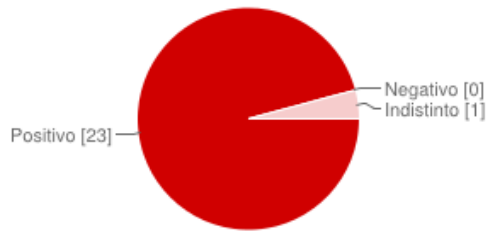
<b>24 años o menor</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>
<b>Entre 25 y 29 años</b>	<b>8</b>	<b>33%</b>
<b>Entre 30 y 39 años</b>	<b>11</b>	<b>46%</b>
<b>40 años o mayor</b>	<b>3</b>	<b>13%</b>

#### 2. Yo he trabajado en Tecnocampo aproximadamente:



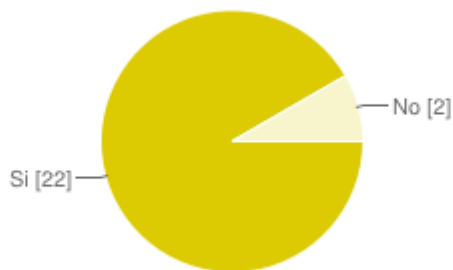
<b>Menos de 1 año</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>
<b>De 1 a 4 años</b>	<b>13</b>	<b>54%</b>
<b>De 5 a 9 años</b>	<b>8</b>	<b>33%</b>
<b>De 10 años o más</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>

#### 3. La incorporación de la función de recursos humanos, cree que fue:



<b>Positivo</b>	<b>23</b>	<b>96%</b>
<b>Negativo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Indistinto</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>

4. Con respecto a dicha inserción, ¿Ha notado una mejora en la comunicación interna?

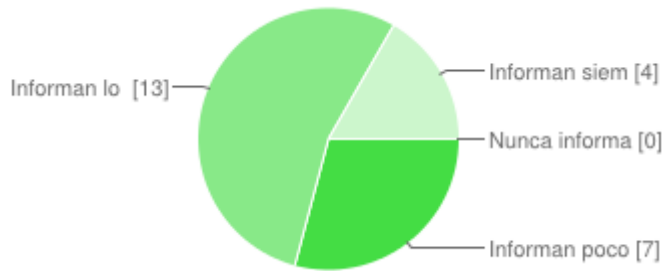


<b>Si</b>	<b>22</b>	<b>92%</b>
<b>No</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>

¿Por qué?

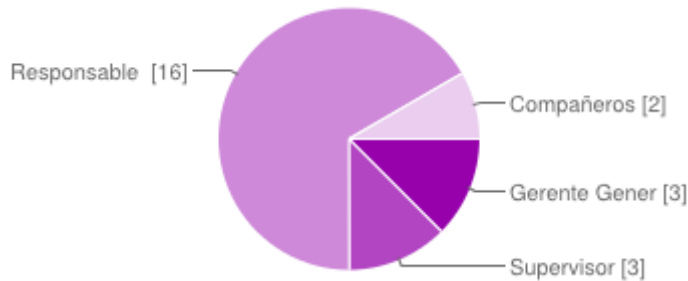
- Porque nos sentimos más informados para el trabajo.
- Porque se continuaron usando los mismos medios de comunicación que antes de su incorporación.
- Porque es un buen nexo entre empleadores y empleado.
- Permitted debatir y reclamar ciertas cuestiones que antes se filtraban.
- Ingresé después de su incorporación, no sé cómo era antes.
- Se utiliza más las "cadenas" de e-mails para informar cuestiones de la empresa.
- Tenemos a alguien en el medio entre nuestros jefes y nosotros para aclarar dudas.

5. ¿Cree usted que la empresa lo mantiene informado sobre políticas, planes y desarrollo de la compañía?



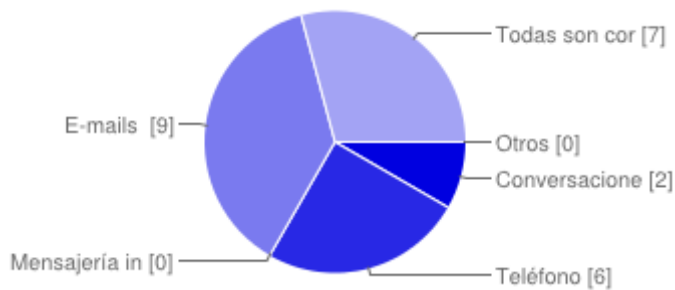
<b>Nunca informan</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Informan poco</b>	<b>7</b>	<b>29%</b>
<b>Informan lo necesario</b>	<b>13</b>	<b>54%</b>
<b>Informan siempre</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>

6. ¿Quién es el responsable de brindarle la información?



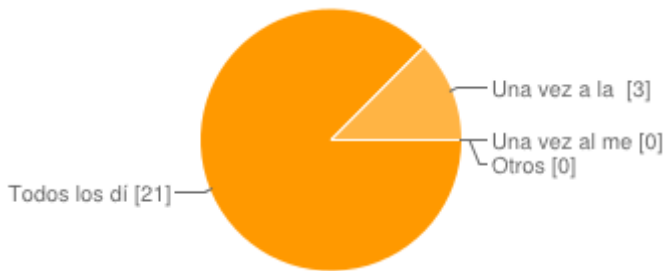
<b>Gerente General</b>	<b>3</b>	<b>13%</b>
<b>Supervisor</b>	<b>3</b>	<b>13%</b>
<b>Responsable de RRHH</b>	<b>16</b>	<b>67%</b>
<b>Compañeros</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>

7. ¿Con qué tipo de medios de comunicación cuenta la empresa para que usted se comunique con sus pares?



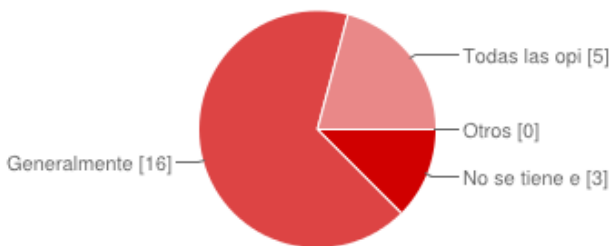
<b>Conversaciones informales</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>
<b>Teléfono</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>
<b>Mensajería interna</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>E-mails</b>	<b>9</b>	<b>38%</b>
<b>Todas son correctas</b>	<b>7</b>	<b>29%</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

8. ¿Cuán a menudo abre usted su correo electrónico?



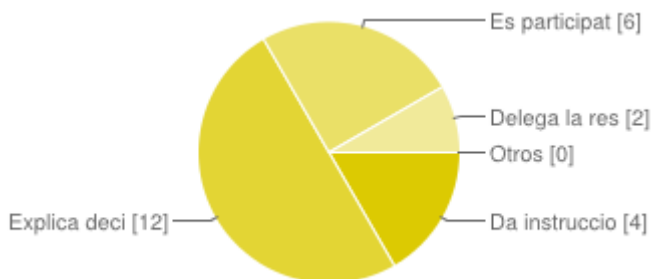
<b>Todos los días</b>	<b>21</b>	<b>88%</b>
<b>Una vez a la semana</b>	<b>3</b>	<b>13%</b>
<b>Una vez al mes</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

9. Si usted tiene una opinión, ¿Cómo es recibida usualmente?



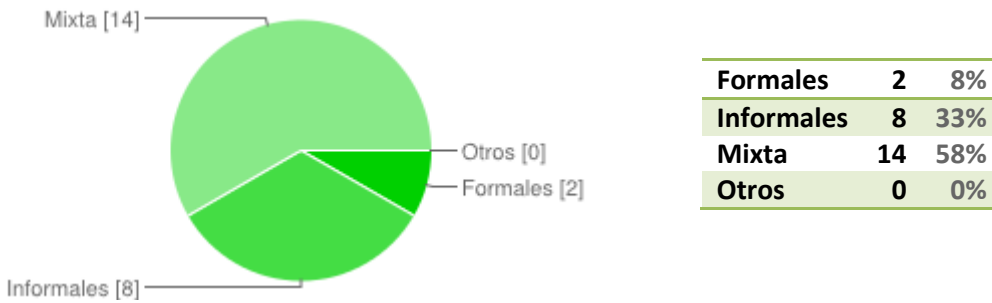
<b>No se tiene en cuenta la opinión al respecto</b>	<b>3</b>	<b>13%</b>
<b>Generalmente se escucha y se transmite a la gerencia</b>	<b>16</b>	<b>67%</b>
<b>Todas las opiniones son aceptadas y transmitidas</b>	<b>5</b>	<b>21%</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

10. ¿Cómo definiría a su jefe en cuanto a la comunicación?

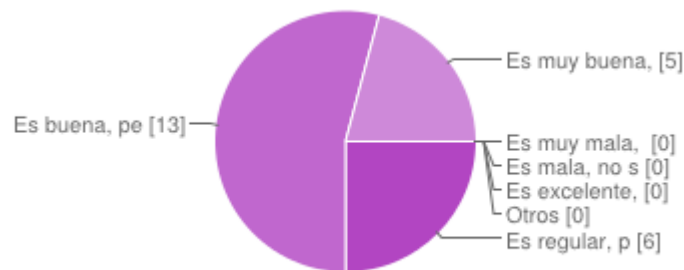


<b>Da instrucciones y supervisa</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>
<b>Explica decisiones y aclara dudas</b>	<b>12</b>	<b>50%</b>
<b>Es participativo, comparte ideas y ayuda a la toma de decisiones</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>
<b>Delega la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

11. Las relaciones entre superiores y empleados, son más bien:

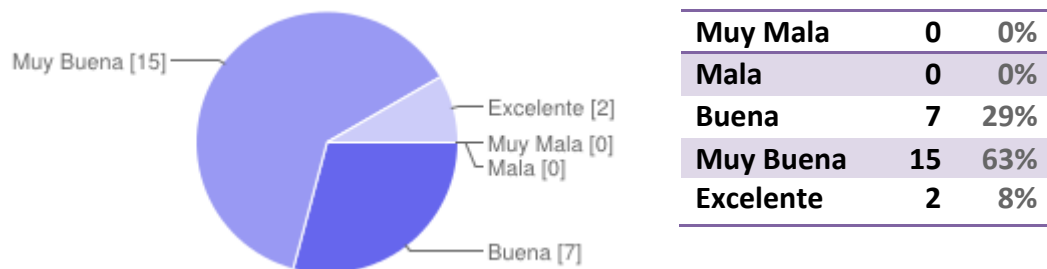


12. La comunicación interna de Tecnocampo Ud. piensa que:



<b>Es muy mala, no se transmite nada</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Es mala, no se entiende lo que se transmite</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Es regular, pocas veces se emiten comunicados claros</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>
<b>Es buena, pero puede mejorar</b>	<b>13</b>	<b>54%</b>
<b>Es muy buena, se entiende lo que nos transmite</b>	<b>5</b>	<b>21%</b>
<b>Es excelente, la información circula y se transmite de manera muy fluida</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

13. ¿Cómo calificaría las relaciones entre los miembros de Tecnocampo?





14. ¿Cómo siente usted que es el clima laboral en Tecnocampo?



15. ¿Estaría dispuesto usted a acceder y utilizar nuevos medios de comunicación que se implanten en Tecnocampo?



¿Por qué?

- Es realmente necesario que incorporen más medios.
- Creo que los medios utilizados son los acordes.
- Porque va a ayudar a estar mejor comunicados, informados y con mayor interacción.
- Más canales de comunicación puede servir a mejorarla.
- Porque creo que es necesario que incorporen más medios.
- Sería de gran utilidad para todos los empleados de Tecnocampo.
- Siempre es bueno tener otras alternativas.
- Ayudaría a mejorar el trabajo y las relaciones.

- Porque la comunicación es el pilar fundamental, para el correcto funcionamiento de una empresa, y todo lo que se incorpore para mejorar la misma, bienvenido sea...

#### Observaciones

- Ninguna.
- Invertir en comunicación tiene una alta rentabilidad en reputación, reconocimiento, eficacia, confianza personal y, en definitiva, en felicidad... excelente trabajo y éxitos.!

### **Diagnóstico del relevamiento de datos.**

Se realizó un relevamiento cualitativo expresado en entrevistas semiestructuradas a mandos medios y gerenciales de la empresa para conocer su mirada crítica y constructiva de la realidad actual de la comunicación interna dentro de la empresa.

Sus respuestas fueron concretas y precisas acerca de la existencia o no, tanto de medios como de herramientas para gestionar dicha comunicación. Sus perspectivas no difieren mucho, en excepciones notan la falta de recursos, la mejora de canales o problemas existentes del trabajo en el equipo diario, lo cual requiere de una eficaz comunicación para su efectividad y que en muchos casos no se está respondiendo como tal.

Dicho relevamiento se realizó en las oficinas de Tecnocampo en Montecristo, en excepción de los tres representantes de sucursales que por la distancia en la que se encuentran se tuvo que realizar por e-mail para conocer su punto de vista con respecto a la modalidad de trabajo.

Continuando con los criterios de evaluación que mencionamos anteriormente, se analiza cada respuesta concluyendo en la realidad organizacional.

### **Empresas familiares y agropecuarias**

Con respecto al tipo de empresa que se caracteriza por ser Tecnocampo, los 5 miembros entrevistados reconocieron su punto a favor de trabajar ante este tipo de organización, ya que se convive con una cultura familiar, en el sentido que sus propios dueños son de primera generación, siendo ellos el centro de decisiones como directores de la misma. Además es una particularidad de las empresas argentinas del sector agro, aunque en este caso no está conformada por familiares en todos sus mandos directivos, pero si cuenta con una visión estratégica en la cual incluye un propósito de darle continuidad en manos de la

siguiente generación, por lo que progresivamente se están incorporando las nuevas generaciones.

Dicha cultura, se afianza en que a pesar del crecimiento que se tuvo en los últimos años, es una empresa con poca dotación de empleados, formando una especie de "gran familia", permitiendo un tipo de comunicación informal entre los miembros, otorgándoles una participación activa estableciendo "lazos familiares", indistintamente del puesto en que se ocupe dentro de la estructura organizacional, fomentando el permanente trabajo en equipo, de carácter informal con respecto a sus interrelaciones.

Según los representantes de casa sucursal, no los excluye la distancia de formar dicha "familia", ya que se sienten acompañados, con participación equitativa. Esta realidad también conlleva a establecer relaciones interpersonales más cercanas con todos los puestos de trabajo, sin tener barrera con los integrantes de la cúpula directiva. Los líderes son siempre predispuestos a escuchar, analizando cada cuestión que se proponga para su post implementación.

En cuanto a lo que se mencionó como punto negativo en este tipo de cultura es que la informalidad que existiría en la misma, es provocada por las particularidades de la empresa. Sin embargo, es un factor a tener en cuenta, ya que sin él no se pueden plantear posibles escenarios del futuro, ni realizar un sólido plan de estrategias en el mercado competitivo al que enfrentan.

Además debido a las particularidades del sector agropecuario, sufren una disminución de ventas debido a la falta de importación, siendo que sus productos más comercializados son de origen extranjero. Dichos factores, hace que se presenten inestabilidades en el mercado por el escaso margen de equilibrio ante la falta de proyectivas organizacionales, sin embargo es rentable por la gran producción que genera, y continúa siendo capaz de enfrentar las particularidades y variaciones económicas que afectan en general al país.

### **Impacto de la incorporación del rol de recursos humanos**

En el año 2013, se decidió incorporar a una figura responsable de recursos humanos, encargada del área "soft" de la empresa, construyendo una figura representativa ante los empleados. La misma se habría convertido, según la muestra entrevistada, en una especie de conector entre los diferentes niveles jerárquicos, dando soporte a necesidades, contención a colaboradores, entre otros.

Como todo cambio conllevó grandes repercusiones, aún hoy siguen siendo progresivas, ya que no estaban acostumbrados a dicha figura. Además, la responsable pudo acercarse mucho más a los colaboradores de las sucursales e integrarlos a la gestión, en conjunto con los miembros de casa central. Fue una decisión consecuente del crecimiento de la empresa, por lo que se buscó y se decidió incorporar a una persona competente que pueda ser capaz de manejar el cambio y acompañar a los colaboradores en el mismo.

En términos generales, según la postura de cada entrevistado, su incorporación fue positiva, lo cual ocasionaría mejoras en la interrelación de los miembros.

Por otro lado un colaborador nos manifestó la sugerencia de que sería óptimo la incorporación de otro miembro al área de recursos humanos, ya que a pesar de que se introdujeron cambios, restan cuestiones por pulir e implementar, por lo que una sola persona se ve desbordada en varias ocasiones, no contando con quien delegar en cuestiones mínimas.

### **Repercusión en la gestión y en los miembros de la empresa**

Como se mencionó anteriormente, al producirse un cambio organizacional conllevó a modificaciones de la estructura de Tecnocampo, por lo que hoy en día se establecería un mayor acercamiento entre colaboradores. A su vez, este cambio habría repercutido también en las diferentes sucursales, ya que hay una

figura representativa a la cual pueden recurrir por cualquier duda, reclamo, sugerencias, etc.

Así mismo Tecnocampo contaría con una gestión de personal que promueve colaboradores con alto grado de autonomía, que sean participativos y flexibles ante el trabajo diario.

### **Actuales herramientas y medios de comunicación en Tecnocampo**

Hoy en día los medios que se utilizan para viabilizar la comunicación son a través de métodos tradicionales lo cual les permitiría a los colaboradores estar en contacto permanente.

Lo que se buscaría es que se implementen en un futuro, nuevos canales y herramientas en donde se innove con otros dispositivos de índole permanente, con periodicidad regular, ocasional y puramente ocasionales ajustándose a las contingencias que se presenten en el momento.

Según los miembros entrevistados, actualmente en Tecnocampo los medios que se utilizan son dispositivos de frecuencia permanente, tales como pizarra de anuncio, mensajería electrónica (correo electrónico y "whatssap"), siendo utilizados diariamente dentro de la empresa, como así también dispositivos de frecuencia ocasional que entre los mismos se encuentran las reuniones, videoconferencias por "Skype", puesto a disposición por la empresa cuando la situación lo amerita.

Además de lo especificado anteriormente, también se pueden mencionar las comunicaciones interpersonales y telefónicas, que las mismas se establecen de forma cotidiana de acuerdo al trabajo requerido, como así también de acuerdo a la situación en la que se encuentra cada empleado para establecer relaciones con sus pares.

Por otro lado, la responsable de recursos humanos ha mencionado que desde el año pasado se implementaron talleres y entrenamientos para tratar temas específicos tales como técnicas de ventas, capacitaciones idóneas en el rubro para satisfacer al cliente, los cuales son programados cada 20 días. Dicha práctica ejercida, también corresponde a un dispositivo de índole ocasional, reuniendo a los diferentes colaboradores de área.

De acuerdo a la dotación de personal con la que cuentan hoy en día y por la situación que se generaría con las sucursales, además de los medios utilizados, sería conveniente innovar a través de herramientas menos convencionales e incentivar al personal a que acceda a su uso diario.

### **Participación de los miembros**

En el caso de la participación activa por parte de cada uno de los colaboradores, los 5 miembros entrevistados coincidieron en que cuentan con un espacio de diálogo debido a las particularidades que son propias de la organización. Al ser una empresa de tipo familiar, con relativamente poca dotación de empleados, permitiría tener una visión más particular sobre cada punto de vista, sugerencia, propuesta de mejora, entre otros.

Desde la dirección general lo que se buscaría es contar con miembros que posean autonomía, flexibilidad ante los cambios y proactivos logrando responder a las demandas del mercado, trabajando de manera eficaz y conjunta con sus pares.

Es lógico que no sea excluyente cada punto de vista para ser tenido en cuenta, pero se analizaría otorgándole valor al mismo. Además cada supervisor ve reflejado este tipo de acciones en las reuniones que mantienen entre ellos, siendo espacios de diálogos e interacción entre áreas. Así mismo, consideran que no está de más fomentar desde recursos humanos nuevos espacios, en donde no sólo se

integre niveles jerárquicos, sino mandos operativos por su visión cotidiana con sus puestos de trabajo.

### **Estado del clima laboral y su impacto en la comunicación interna**

Según la mirada de cada entrevistado, se contaría en general con buen clima laboral, ya que existiría descentralización en la toma de decisiones e informalidad para cada comunicación establecida. Además no consideran que existan "rumores de pasillos", ya que ellos mismos se encargan de comunicar cambios que se generen en el día a día.

Sin embargo, en el caso de que existan podrían ser generados en las interacciones diarias y ante esta dicotomía se podría consultar la veracidad o no del comentario con la responsable de recursos humanos. En el caso de las sucursales se verían influenciadas por la distancia ya que podría provocar incertidumbre entre los colaboradores.

Otras cuestiones que podrían afectar al clima laboral, serían los tiempos y la distancia en que opera Tecnocampo, con respecto a la entrega de productos en donde pueden llegar a existir retrasos en los envíos de los pedidos, pudiendo generar un clima de conflicto entre los miembros.

### **Conclusión del relevamiento de datos de cuestionarios.**

Tecnocampo cuenta con una dotación de 66 colaboradores, con lo cual de acuerdo a la muestra seleccionada, el 46% tiene entre 30-39 años, mientras que el 33% tiene entre 25-29, el 13% 40 años o más y sólo el 8% 24 años o menos. Esto quiere decir que la empresa cuenta con una población joven, en su mayoría el rango etario se encuentra entre 25-39 años de edad, representantes de un tipo de "generación y".



Por otro lado, el 54% de la muestra seleccionada es el mayor índice de antigüedad de Tecnocampo, contando los mismos con 1 a 4 años, el 33% de los encuestados dista entre 5-9 años de antigüedad, el 8% cuenta con menos de 1 año de estar trabajando en la empresa, y el 4% restante poseen 10 años o más. Esto significa que Tecnocampo en los últimos 4 años incrementó la dotación de personal, determinado por un crecimiento organizacional.

Por otro lado, se indagó con respecto a la incorporación de la responsable de Recursos Humanos, en cuanto al resultado del mismo el 96% cree que fue positivo, y sólo el 4% indistinto.

De acuerdo a si se han notado una mejora en la comunicación interna, el 92% respondió con voto positivo, mientras que los restantes fueron negativos en su respuesta. Esto alude a que con la incorporación de la responsable de recursos humanos, se habría notado una importante mejora en la comunicación interna, ya que se sienten más informados en su trabajo, representando un nexo entre ellos y sus supervisores, dando lugar al debate sobre diferentes cuestiones, etc.

Así mismo, hay aspectos sobre los que se debe trabajar, siendo un cambio progresivo y en constante crecimiento. Con respecto a la opinión de la respuesta sobre si lo mantienen informado en cuanto a políticas, planes y desarrollos, el 54% considera que informan lo necesario, el 29% que informan poco y el 17% que informan siempre.

A partir de los porcentajes establecidos, se podría considerar en líneas generales, que más de la mitad de la muestra (54%) sostiene que informan lo necesario, por lo que se podría decir que no estarían cumpliendo con una función de la comunicación de innovar con nuevas prácticas comunicativas para generar cambios en los comportamientos de los miembros, requiriendo nuevas actitudes.

A su vez, el 67% de los encuestados consideran que Recursos Humanos es el responsable de brindar información, el 13% que es el Gerente General, otro 13% el supervisor y sólo el 8% los compañeros. Considerando que la incorporación del área de recursos humanos fue positiva, dados los resultados

obtenidos, la licenciada sería la responsable de la elaboración de los mensajes emitidos hacia toda la plantilla de Tecnocampo, asegurando su difusión y controlando su óptima recepción.

Los resultados a los que se ha llegado, en cuanto a los medios que utiliza cada uno de los miembros para comunicarse con sus pares, ha sido que de los encuestados el 38% respondió que es a través de e-mails, otro 25% el teléfono, el 8% conversaciones informales, y el 29% de la muestra utilizan todas las herramientas mencionadas anteriormente. De acuerdo a ello, con respecto a los medios de comunicación con los que cuenta la empresa, el más utilizado por los miembros es e-mail, siendo este un dispositivo de tipo permanente con el que los mismos se comunican diariamente dentro de la organización.

Según el relevamiento realizado, se obtuvo que el 88% de la muestra encuestada abre su correo electrónico todos los días y que sólo el 13% lo realiza una vez a la semana. A través de ello, se podría establecer que es de frecuencia diaria la utilización del correo electrónico, por lo que los empleados de Tecnocampo le otorgan gran importancia a la revisión del mismo.

En cuanto a la participación de los colaboradores cuando se tiene una opinión, el 67% considera que generalmente se escucha y se transmite a la gerencia, el 21% que todas las opiniones son aceptadas y transmitidas, el 13% restante que no se tiene en cuenta la opinión al respecto.

De acuerdo a los encuestados, se puede decir que los porcentajes obtenidos han sido que en su mayoría existe una participación diaria, por lo que Tecnocampo estaría generando un tipo de comunicación ascendente a los miembros, dando lugar a que los mismos transmitan y generen opiniones hacia mandos medios y niveles jerárquicos. Por otro lado existe un mínimo porcentaje de empleados que especifica que no se tiene en cuenta su opinión, percibiendo sólo un tipo de comunicación descendente, sin participación alguna.

Según el criterio evaluado de como consideran a su jefe con respecto a la comunicación, se puede decir que el 50% coincide en que explica decisiones y

aclara dudas, el 25% que adopta un estilo participativo, el 17% que sólo da instrucciones y supervisa, y el 8% que delega la toma de decisiones, descentralizándolas.

Se puede concluir que de acuerdo a los estilos de liderazgo que se encuentran presentes en la comunicación, en su mayoría son de "tipo emprendedor" ya que adoptan un estilo participativo, no delegando la toma de decisiones pero permite manifestar ideas y opiniones.

En cuanto a los tipos de relaciones establecidos entre los colaboradores y niveles jerárquicos de Tecnocampo, el 58% es una relación mixta, el 33% informal y el 8% que es formal.

Teniendo en cuenta el primer relevamiento realizado con la responsable de recursos humanos, se había planteado la necesidad de formalizar las relaciones de comunicación. Dicho cuestionario, deja en evidencia esta realidad, ya que el mínimo porcentaje considera que tiene una relación formal con sus superiores. Por otro lado, más de la mitad de la muestra respondieron que la comunicación es mixta, ya que en ciertos momentos los colaboradores perciben que el tipo de relación que establecen sus superiores es formal delegando responsabilidades y deberes, por otro lado es informal ya que se establecen comunicaciones espontáneas dando lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva.

Con respecto a la opinión de los colaboradores sobre la comunicación interna de Tecnocampo, el 54% consideró que es buena pero puede mejorar, el 25% que es regular, ya que pocas veces se emiten comunicados claros y el 21% que es muy buena, entendiéndose lo que se les transmite. Más allá de estos porcentajes hubo tres opciones que no obtuvieron voto alguno, por lo que los empleados no consideraron pertinente responder que la comunicación es muy mala, mala o excelente.

En cuanto a ello, se puede concluir que la comunicación interna sería buena ya que más de la mitad de la muestra ha considerado que la empresa informa lo necesario pero tienen aspectos por mejorar. Partiendo de que la principal finalidad

de la comunicación de la empresa es que se establezcan relaciones mutuas, unión entre el personal, la coordinación y difusión de actividades sociales para el personal, consolidando un clima social y organizacional sano.

Según la calificación acerca de las relaciones establecidas por los miembros de Tecnocampo, se puede decir que el 63% considera que las relaciones son muy buenas, el 29% que son buenas, y el 8% excelentes. Por otro lado ningún miembro ha calificado a las interrelaciones entre ellos como muy malas y malas, no atribuyéndoles valor a dichas respuestas.

Según los datos obtenidos, se podría establecer que en Tecnocampo las relaciones interpersonales entre los miembros se realizarían de forma efectiva, coordinando actividades, intercambiando información de índole personal o laboral entre ellos. Al no obtener resultados negativos, se podría decir que no se presentarían deficiencias que impidan o limiten las interrelaciones entre los mismos.

Con respecto al clima laboral, el 58% de los encuestados sostienen que el mismo es muy bueno, el 28% que es bueno y el 4% excelente, no existiendo ningún miembro que estime que el mismo es desagradable o muy desagradable.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se podría decir que en su mayoría se ha determinado que el clima laboral es muy bueno, ya que en Tecnocampo existiría una gran motivación lo cual permitiría establecer relaciones satisfactorias de interés y colaboración entre ellos.

En cuanto al cuestionario realizado, se podría observar que la comunicación interna no es percibida negativamente, pero tiene aspectos en los cuales mejorar. Debido a ello los miembros encuestados 96% respondió que estarían dispuestos a acceder y utilizar nuevos medios u herramientas para una mejora de la misma, mientras que un 4% no estaría dispuesto a un cambio en ello.

Además del resultado obtenido, los miembros de Tecnocampo han manifestado observaciones positivas con respecto a la incorporación de nuevos

medios, ya que lo ven como una oportunidad para mejorar la comunicación, estar más informados y con mayor interacción, ayudando a contribuir al pilar fundamental que es la comunicación para el correcto funcionamiento de la empresa.

A partir del relevamiento realizado anteriormente, se podría especificar que la realidad organizacional en cuanto a la comunicación interna de Tecnocampo, es determinada por el tipo de estructura familiar, lo que conlleva a que la comunicación sea más bien informal, estableciendo lazos familiares entre los miembros.

Por otro lado existe una brecha en cuanto a la opinión de mandos medios y nivel operativo en lo respecta a la participación, desde los colaboradores hacia los niveles jerárquicos. Esto quiere decir que según el punto de vista de los supervisores, gerentes, existe una participación activa de los miembros y una descentralización en la toma de decisiones, pero por otro lado se encuentra el nivel operativo, los cuales especifican que generalmente se escucha pero no siempre es transmitido a la gerencia.

De acuerdo a lo que respecta al área de recursos humanos, según la opinión de colaboradores de sucursal, se ha manifestado la necesidad de la incorporación de otro miembro al área, dado que el mismo cumple un rol fundamental en la empresa, siendo un nexo entre ambos niveles y permitiéndole descentralizar sus tareas para poder atender a todas las necesidades en materia de personal.

Otro punto a tener en cuenta es la percepción del clima laboral ya que los mandos medios consideran que no existen rumores de pasillo, ni malos entendidos entre los miembros. Por otro lado los miembros de sucursales mencionaron que la falta de comunicación dificulta el pedido de los productos ya que se manejan diferentes tiempos y eso lleva a producir retrasos.

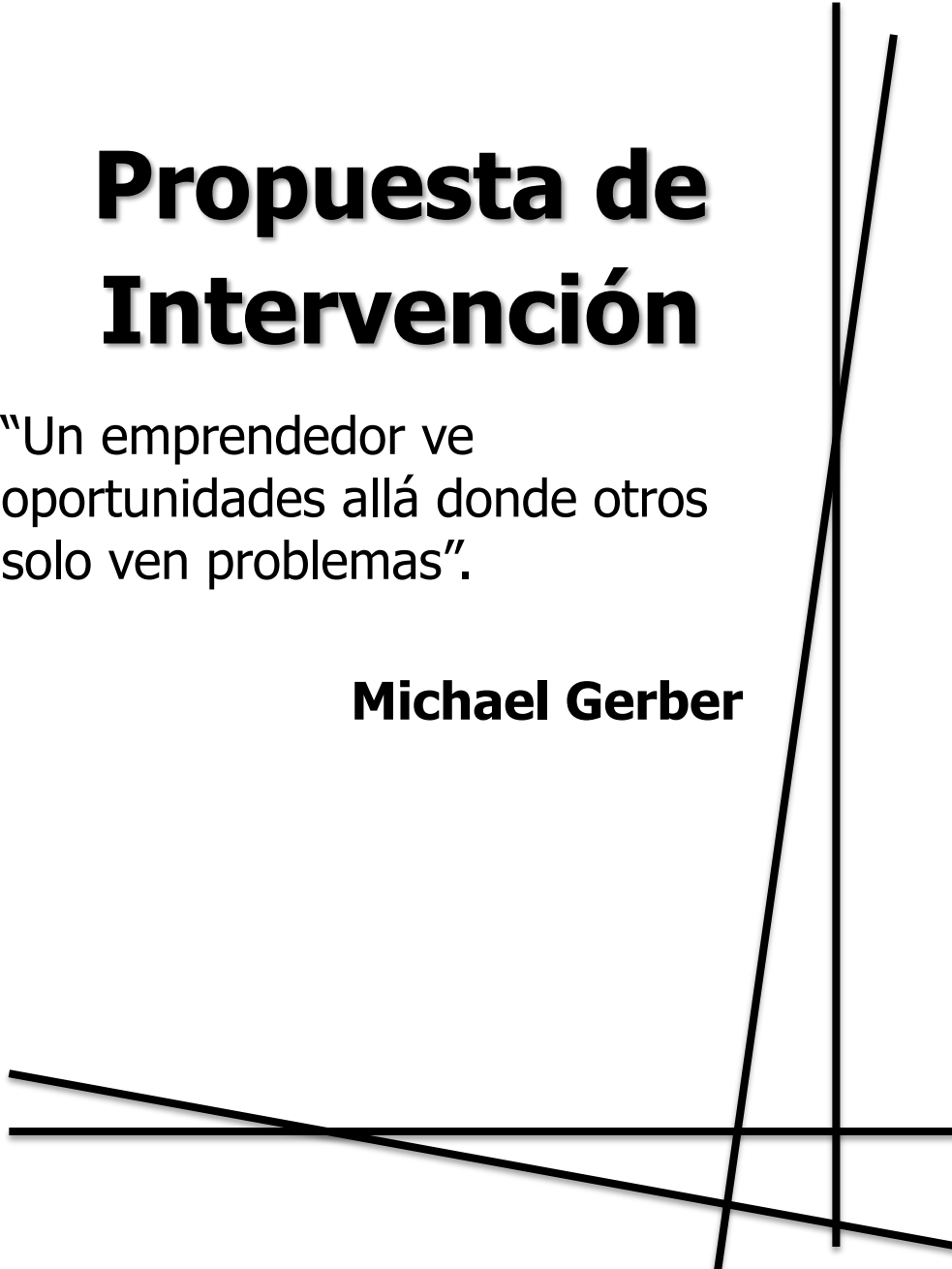
En cuanto a la muestra encuestada, se ha expresado que las relaciones de Tecnocampo son muy buenas, conllevando a un buen clima laboral. Sin embargo sostienen que la comunicación entre los miembros es buena pero puede mejorar.

Con respecto a ello, solo utilizan medios tradicionales, no presentando diversidad de herramientas para la comunicación entre ellos, como así también para una mejora en el flujo de información. Por lo cual los mismos colaboradores están dispuestos a aceptar que se incorporen nuevas herramientas de comunicación ya que lo consideran necesario.

# Propuesta de Intervención

"Un emprendedor ve  
oportunidades allá donde otros  
solo ven problemas".

**Michael Gerber**



## **PROPUESTAS Y/O ACCIONES DE MEJORA**

De acuerdo al resultado del relevamiento realizado en la empresa Tecnocampo, a continuación se presentan una serie de instrumentos de comunicación interna para proponer al área de recursos humanos su implementación y así mejorar la formalidad de la misma, además de ofrecer nuevas herramientas a cada colaborador que le permitan expresarse, dando una opinión, sugerencia, duda, reclamo, etc.

Es por ello que como futuras profesionales de recursos humanos, nos parecería pertinente la siguiente propuesta de intervención, ya que contribuiría a una mejor interrelación de los miembros de Tecnocampo, ayudando a acortar la distancia con respecto a las sucursales.

Las acciones y propuestas son:

### **♦ Reuniones informativas**

Una reunión es una técnica por la cual un grupo de personas, con objetivos en común intercambian información sobre uno o varios temas, mediante exposición de nuevas ideas, procedimientos, metodologías de trabajo, resolución de problemas, para así lograr la consecución de objetivos a través del compromiso de todos los miembros.

#### **a) Objetivos:**

- Mejorar la interacción e interrelación personal.
- Lograr comunicación fluida entre los miembros de la empresa.
- Participación democrática en sus ideas, propuestas, opiniones, etc.

#### **b) Acción:**



Encuentros con frecuencia trimestrales en donde se participe por sector o reuniendo a todo el personal.

**c) Metodología:**

- Fijar día y horario.
- Detallar por parte del Gerente la temática a tratar previamente.
- En la misma, dar a conocer los temas de la convocatoria y que los demás miembros retroalimenten con sus respectivas opiniones.

**d) Recursos necesarios:**

- Espacio físico.
- Proyector de imagen.
- Recursos Humanos: Gerente General y personal a cargo.

◆ **Revista o periódico interno**

Es uno de los principales instrumentos de la comunicación interna, cuya finalidad es la de dirigirse al conjunto de miembros de la organización. La misma reúne una serie de funciones que dan sentido a la aplicación de esta herramienta, entre ellas se encuentran:

- Información sobre las principales novedades de la organización.
- Aspectos culturales.
- Elementos lúdicos.
- Informaciones económicas generales y sobre la estrategia de la organización.
- Reconocimientos de diversas índoles.

**a) Objetivos:**

- Abarcar a todos los miembros de la organización utilizando información de contenido social, de la empresa, y relacionado con los empleados.
- Incluir todo tipo de información, ya sea positiva o negativa, para aportar credibilidad al contenido de la publicación y ofrecer verosimilitud.

**b) Acción:**

Plasmar información pertinente tanto deportiva, cultural, anuncios de personal, crónicas sobre el empleado, noticias financieras o de producción dentro del sector, relaciones con el trabajo, beneficios económicos o sociales, promociones, entre otros.

**c) Metodología:**

- Confeccionar un modelo estándar, para editar cada mes bajo el mismo formato.
- Preseleccionar acontecimientos y temas de mayor envergadura del mes, de interés para todos los miembros.
- Redactarlo una vez al mes, realizando dos formatos con el mismo modelo estándar, uno en papel para el personal que no tiene acceso a medios tecnológicos, y otro virtual, que le llegará a su correo electrónico, para ahorrar costos.

**d) Recursos necesarios:**

- Computadora, papel, tinta.
- Recursos Humanos: Responsable de RRHH para que provea la información y un Diseñador Gráfico que realice el diseño para que el mismo sea atractivo.

(\* Se detalla un modo de ejemplo en el anexo.

### ◆ Tablones de anuncios

Se considera tablones de anuncios a sitios existentes estratégicamente ubicados para poder ser leídos, en los que recursos humanos de la empresa coloca escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles, etc. Se trata de lugares de visualización y lectura de información facilitada.



#### a) Objetivos:

- Difundir la información necesaria para un buen funcionamiento de la organización, tanto legal, organizacional, como social.
- Transmitir información en diversos sentidos (ascendentes, descendentes, horizontales).

#### b) Acción:

Colocar un pizarrón para transmitir información pertinente de Tecnocampo siendo visible a todos los miembros, en la cual se actualicen todas las semanas para mantener constantemente comunicados a toda la empresa sobre todos los acontecimientos.

Esta herramienta reemplazaría a la pizarra de la cocina existente en la empresa, estableciéndose de manera más creativa e innovadora, para atender la atención de todos los miembros de Tecnocampo.

#### c) Metodología:

- Ubicar en un lugar concurrido y de fácil acceso visual.
- Asignar a una persona responsable que sustituya semanalmente los contenidos.
- Confeccionar avisos atractivos visualmente y legibles, a diferencia de los escritos de hoy en día.

**d) Recursos necesarios:**

- Pizarrón, hojas de color, chinchas.
- Recursos humanos: Encargado de colocar anuncios.

**♦ Buzón de sugerencias**

El mismo es diseñado en forma de caja en el punto de trabajo, con la finalidad de que los empleados puedan depositar sus opiniones, consejos o incluso reclamos sobre distintos aspectos a mejorar.

**a) Objetivos:**

- Ser el vehículo para garantizar la comunicación y el sistema de calidad total de la empresa.
- Permitir a los empleados emitir sugerencias, opiniones y reclamos para mejorar diversos aspectos organizacionales, tanto en lo técnico, humano o administrativo.
- Ser un escrito anónimo en el cual el colaborador pueda dar su punto de vista sin tener miedo a ser "reprimido" por tal razón, siendo libre de sus reclamos o sugerencia.

**b) Acción:**

Completar planilla expresando disconformidades o aportes que van a ser útiles para una mejora organizacional. Como todo canal de comunicación interna requiere de un proceso de diseño, una campaña de lanzamiento, una fase seguimiento y otra de evaluación.

La finalidad del mismo es lograr que se fomente la expresión y participación del personal, generando fuentes de motivación, iniciativa, promoviendo la creatividad e innovación y creando un sentido de pertenencia.

**c) Metodología:**

- Colocar en lugar de fácil acceso, en donde sea visible y concurrido por todos los miembros.
- Confeccionar planilla para que sea completada por el solicitante.
- Apertura semanal del buzón para no acumular planillas y responder a tiempo.
- Clasificar el tipo de sugerencia, si es reclamos, opinión, felicitaciones, entre otros.

**d) Recursos necesarios:**

- Buzón creativo.
- Planilla a completar.
- Recursos humanos: Responsable de abrir un día a la semana y hacerlo llegar a quién corresponda, canalizando y garantizando la eficacia de este medio. Además de ello, es la encargada de responder a toda la empresa en general sobre las diferentes dudas, sugerencias que se han manifestado, ya que esta herramienta se utiliza de manera anónima.
- Debe participar todo el personal en la emisión de opiniones.
- Para responder a toda la empresa sobre las diferentes sugerencias, se coordina una reunión con todos los integrantes de la empresa para presentar y explicar posibles soluciones ante reclamos o inquietudes.

(\*)Se detalla un modo de ejemplo de la planilla a completar por los colaboradores en el anexo.

◆ **Establecimiento de actividades fuera del lugar de trabajo**

Esta actividad tiene la particularidad de sociabilizar a los integrantes de la organización con jornadas dinámicas, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Su finalidad consta de propuestas de cambio o capacitaciones, en lugares donde los mismos se sientan distendidos, fuera del rol laboral del "día a día".

**a) Objetivos:**

- Impulsar un mayor rendimiento laboral mediante la interacción entre sus miembros, a través de actividades dinámicas.
- Generar relaciones entre los participantes que concurran a la actividad, con el fin de conocerse en otro ámbito.

**b) Acción:**

Organizar encuentros que se lleven a cabo de manera dinámica y didáctica fuera del establecimiento para trabajar sobre temas específicos, sin estar pendiente del teléfono, computadora y permitir distender tensiones laborales.

**c) Metodología:**

- Desde Recursos Humanos plantear la temática a tratar en los encuentros.
- Planificar día y horario que se realizará.
- Difundir la información ante el personal con una semana de anterioridad para coordinar tiempos y actividades de trabajo.

**d) Recursos necesarios:**

- Espacio físico fuera del lugar de trabajo.
- Materiales didácticos y recreativos.
- Recursos humanos: Coach y los miembros participantes.



**◆ Intranet**

Es una red de computadoras privada basada en los estándares de Internet para enlazar los recursos informativos de la organización, desde documentos de texto a documentos multimedia, desde bases de datos legales a sistemas de gestión de documentos.

La misma contará con diversas secciones, en el cual cada empleado podrá ingresar con un usuario a una plataforma virtual en donde se desarrollarán diferentes temáticas.

**a) Objetivos:**

- Mejorar y enriquecer la eficiencia de la comunicación interna, incrementando la calidad de las relaciones interpersonales y laborales al ser un acceso compartido por todo el personal de la empresa.
- Agilizar la información interna mediante la ampliación de acceso a la misma, la comunicación y el flujo de trabajo entre sus miembros.
- Optimizar los procesos internos de trabajo diario.

**b) Acción:**

Diseñar e implementar un programa de redes internas, al cual sólo tengan acceso miembros de la empresa, siendo un espacio web en común en donde se comparta información, noticias, documentos propios de la gestión, etc., siendo exclusivo de la firma.

**c) Metodología:**

- Diseñar y desarrollar el programa a implementar, generando accesos múltiples a plataformas informativas o comprar licencias para usuarios en herramientas prediseñadas.

- Generar carpetas compartidas, a las cuales se pueda ingresar a través de un usuario y contraseña, pudiendo de esta manera guardar y abrir documentos que sean útiles.
- Capacitar al personal sobre esta herramienta, metodología, beneficios e importancia de su uso, para lograr optimizar los procesos de trabajo.

#### d) Recursos necesarios:

- Computadoras con acceso a internet.
- Recursos Humanos: Contratar a un tercero que desarrolle dicho software o que instale el programa customizando accesos y contenidos, con colaboración del responsable de RRHH

❖ Página principal del servidor:

**INTRANET** **Tecnocampo**  
22 de Septiembre de 2014

Cerrar sesión

USUARIO

Inicio

Administración de usuarios

**Recursos Humanos**

Proveedores

Pedidos

Stock

Ventas

Devolución

**Contabilidad**

Sucurales

Soporte

**El tiempo en Córdoba**

**15 °C**  
Despejado  
Viento: S a 23 km/h  
Humedad: 39%

vie 22° 6°   sáb 18° 6°   dom 17° 4°   lun 15° 0°

**Cotización hoy en Argentina**

Cotización	Compra	Venta
Dólar	4.17	4.21
Euro	0.00	6.12

Cotización de cereales

Infonotas

Reglamento Interno de Tecnocampo

Mis Documentos

❖ Sección Recursos Humanos:



En esta sección de dicha área se transmitirá información pertinente a difundir a toda la plantilla, la cual se basará en datos específicos que el trabajador debe tener en cuenta, tales como, calendario de actividades, régimen de licencias especiales, consejos del ART ante un accidente de trabajo, su propio legajo para actualizar los datos personales, material de capacitaciones, búsquedas de personal, recibos de sueldos, y por último un acceso virtual en el que cada miembro de Tecnocampo pueda realizar diferentes opiniones o consultas, las cuales será resueltas por el responsable de recursos humanos.

#### ◆ Mensajería interna

Es una herramienta de comunicación entre dos o más personas en el cual se requiere de un software específico que permita la interacción instantánea en forma escrita entre las partes. Es un método ágil y rápido, lo cual requiere conexión a internet y no necesariamente la presencia física de los participantes en el mismo lugar.

#### a) Objetivos:

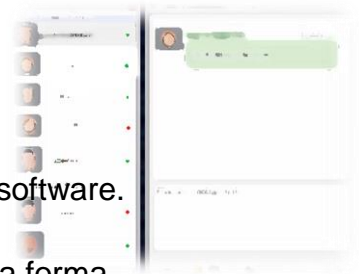
- Permitir conexión instantánea entre miembros de la empresa ubicados en diferentes lugares geográficos.
- Notificar mensajes informales y rápidos entre dos miembros de la empresa, manteniendo conversaciones fluidas.
- Conocer que miembros se encuentran on-line para poder establecer la conversación.

**b) Acción:**

Instalar e implementar un software que permita este tipo de comunicación interna entre dos personas para su uso diario e incentivando la interacción permanente entre los mismos.

**c) Metodología:**

- Contratar un especialista en sistemas para la instalación del software.
- Sensibilizar al personal sobre las ventajas de su uso y de esta forma aumentar el interés.
- Verificar que la plantilla de empleados se encuentre en línea, y así estar disponibles ante la necesidad de sus compañeros para comunicarse.

**d) Recursos Necesarios:**

- Computadoras con acceso a internet.
- Software específico que permita realizar la mensajería instantánea.
- Recursos Humanos: Analista o ingeniero en sistemas para programar el software, dos personas que participen en los mensajes instantáneos, y responsable de recursos humanos que se encargue de sensibilizar a los empleados para su uso.

**♦ Videoconferencia**

Es un sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de Internet.

Este sistema está especialmente diseñado para llevar a cabo encuentros virtuales que permiten acortar las distancias que hoy en día presentan las distintas sucursales con casa central. De esta manera se podrá realizar capacitaciones, reuniones de trabajo, demostraciones de productos, etc.

**a) Objetivos:**

- Lograr interacción entre dos personas que están separadas geográficamente, como en el caso de las sucursales con las que cuenta la empresa.
- Reducir las barreras que se generan por la distancia entre los miembros, mediante información compartida de diversos aspectos, que agreguen valor a la toma de decisiones con participación activa de todos los colaboradores, para conocer sus opiniones e incluir a los mismos en la jornada diaria, sin restricciones.

**b) Acción:**

Reunir a dos o más personas separadas geográficamente permitiendo un contacto visual en tiempo real, ayudando a la toma de decisiones y trabajo en equipo, generando flexibilidad en la modalidad de trabajo de los mismos.

**c) Metodología:**

- Definir días y horarios en los cuales se van a realizar las reuniones virtuales.
- Generar flexibilidad en los temas a tratar, teniendo en cuenta las necesidades que van surgiendo en el trabajo diario.



- Sensibilizar y comprometer al personal involucrado en las videoconferencias, como una tarea más a realizar.

**d) Recursos necesarios:**

- Computadora con acceso a internet, cámara web, micrófonos, espacio físico disponible en el que no haya interferencia para la comunicación.
- Recursos Humanos: Personal de sucursales, como así también de casa central, sin importar su puesto de trabajo.

♦ **Celebraciones**

Encuentros empresariales en los cuales participa todo el personal de la empresa con un fin particular ya sean aniversarios, nuevas instalaciones, días festivos, reconocimiento a empleados, que agreguen valor a la cultura organizacional. La finalidad de las celebraciones es contar con un motivo particular, generando vínculos y lazos simbólicos entre los miembros de la empresa.



**a) Objetivos:**

- Reunir a todos los miembros de la organización en días festivos.
- Lograr una interrelación entre los mismos, a través de comunicaciones fluidas y relajadas integrando a la familia de cada empleado.

**b) Acción:**

Planificar encuentros extra laborales con el fin de generar vínculos y conocerse en otro ámbito. El hecho de permitir reunirse fuera del sitio de trabajo permite conectar relaciones más personales, sin las interrupciones diarias de las tareas requeridas por cada puesto.

**c) Metodología:**

- Planificar los días en que se van a llevar a cabo las celebraciones.
- Establecer el lugar, contratando un servicio acorde para el mismo.
- Organizar la temática de la festividad, concursos, juegos de acuerdo al evento que permitan la participación de todos.

**d) Recursos necesarios:**

- Espacio físico disponible con comodidades de acuerdo a lo que se va a llevar a cabo.
- Recursos Humanos: Todo el personal y su familia.

**♦ Establecimiento de un sistema de memorandos**

Son comunicados escritos, breves, por el que se intercambia información entre diferentes áreas de la organización para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción o disposiciones importantes tomadas por la dirección, etc.

**a) Objetivos:**

Dar a conocer información importante a todos los empleados de la organización tales como:

- Renuncias.
- Despidos con causas.
- Instrucciones de simulacros/Recomendaciones.
- Fallecimientos empleados o familiares.

**b) Acción:**

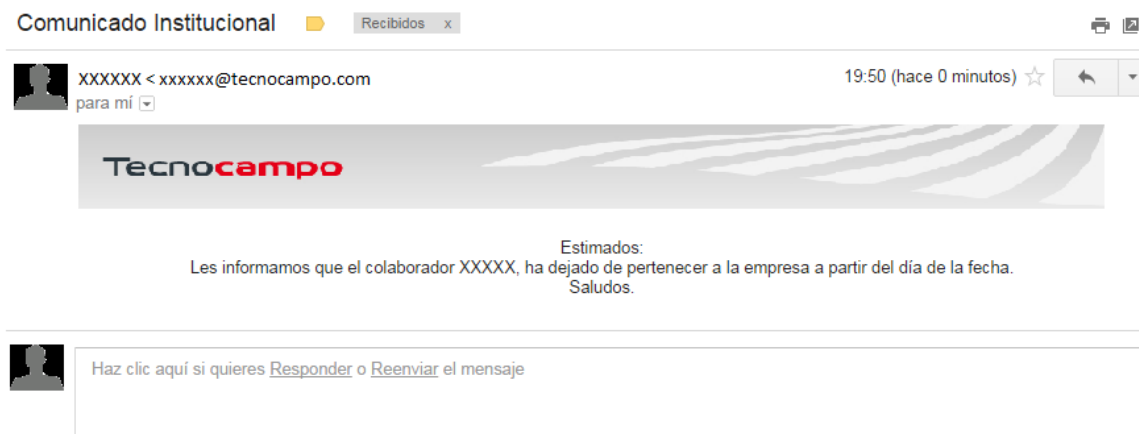
Redactar sintéticamente información precisa e importante, para que sea comunicado a todo el personal en el momento oportuno, sin extenderse en varias líneas para lograr la atención de lo importante del mensaje, sin explicar en detalles el acontecimiento ocurrido.

**c) Metodología:**

- Segmentar información relevante tales como desvinculaciones, cambios de leyes laborales, etc.
- Enviar el mismo día del acontecimiento por correo electrónico a todo el personal de la empresa.

**d) Recursos necesarios:**

- Computadoras en red.
- Recursos Humanos: Persona capacitada que redacte la información a transmitir, en lo posible responsable de recursos humanos.



◆ **Tarjetas virtuales**

Son recordatorios eventuales que se envían mediante correo electrónico al personal, ante reconocimientos, fechas especiales como cumpleaños,

aniversarios, nacimientos, días festivos, comunicando a todos los miembros dichos acontecimientos.

**a) Objetivos:**

- Dar a conocer una fecha especial.
- Incentivar compañerismo entre los miembros en cada acontecimiento.
- Generar sentido de pertenencia en la empresa.

**b) Acción:**

A primera hora de la mañana notificar al personal del acontecimiento en cuestión, modificando cada plantilla según del carácter festivo de la misma, puede ser un e-mail programado desde el día anterior para que a todos se les notifiquen en el mismo momento.

**c) Metodología:**

- Diseñar tarjetas estándar, ya sea para notificar o recordar, cumpleaños, nacimientos, casamientos, reconocimientos, etc.
- Modificar personalizando el acontecimiento y el empleado protagonista.
- Enviar a todos los colaboradores de la empresa.

**d) Recursos necesarios:**

- Computadoras con acceso a internet.
- Programa de diseños para su confección.
- Recursos Humanos: Responsable de recursos humanos que se encargue de realizarlo y enviarlo.



## CONCLUSION FINAL DEL PROYECTO FINAL DE GRADO

Como conclusión del presente Trabajo Final de Graduación, se puede afirmar que la empresa cuenta con una perspectiva menor a la que se había definido en un principio en materia de comunicación interna. A través de nuestro análisis, se pudo detectar que existe una fluida comunicación entre sus miembros siendo de carácter informal, utilizando escasos medios y herramientas de comunicación, lo cual generaría que los miembros no posean diferentes alternativas para comunicarse e interactuar entre ellos.

Además, para un mejor análisis del problema en cuestión, se han realizado entrevistas cualitativas semiestructuradas y cuestionarios cuantitativos, permitiendo reflejar los puntos de vista de mandos medios y operativos de la empresa Tecnocampo. Dicha recolección de datos ha permitido diagnosticar la informalidad que se establecen en las relaciones, tanto en casa central como con las respectivas sucursales.

Es por ello, que se propone generar espacios de comunicación interna entre los empleados de la empresa, para diseñar y mejorar estratégicamente nuevas herramientas que permitan aumentar la eficacia y la eficiencia en cada proceso de trabajo con participación activa de cada colaborador.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, teniendo en cuenta las herramientas y acciones planteadas durante el Proyecto Final, se establecen una serie de pautas para que consecuentemente en un lapso considerado la organización produzca una mejora en su comunicación interna.

Ellas son:

- Contar con canales formales de comunicación interna.
- Promover comunicación clara y oportuna entre las distintas áreas y sucursales.
- Disminuir rumores, resistencias que puedan surgir entre los miembros.



- Generar a través de las nuevas herramientas, propuestas para mayor compromiso del personal y de esta forma lograr optimizar el clima laboral.

# BIBLIOGRAFÍA

The page features a large, bold, black sans-serif title "BIBLIOGRAFÍA" centered horizontally. The entire content is framed by a thick red border. In the lower right quadrant, there is an abstract graphic consisting of several black lines: a vertical line, a line with a steep positive slope, a horizontal line, and a line with a shallow negative slope. These lines intersect to form a series of geometric shapes.

## BIBLIOGRAFIA

### **Libros**

- Bohlander, G. y Scott, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México. Edición 14. Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas S.A.
- Gibson, J. (2006). *Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. España.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Costa Rica. Editorial Agroamérica.
- Lilian, P. (2007). *Comunicación II*. Córdoba, Argentina.
- Macello, C. (1998). *Motivación e incentivos no remunerativos*. Córdoba, Argentina.
- Piñuel R. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. España. Editorial Síntesis S.A.

### **Sitio web**

- Apuntes agroquímicos. (2013). Consumo de fitosanitarios en el contexto de expansión agrícola. Recuperado el 24 de Marzo de 2014. [http://www.agro.uba.ar/apuntes/no\\_5/agroquimicos.htm](http://www.agro.uba.ar/apuntes/no_5/agroquimicos.htm)
- ECOS Córdoba (2013). Informe: Agroecología o agronegocios. Recuperado el 24 de Marzo de 2014. <http://ecoscordoba.com.ar/informe-agroecologia-o-agronegocios/>
- Gestionpolis (2005). *Comunicación organizacional: teoría y puntos de vistas*. Recuperado el 05 de Marzo de 2014. <http://www.gestionpolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>

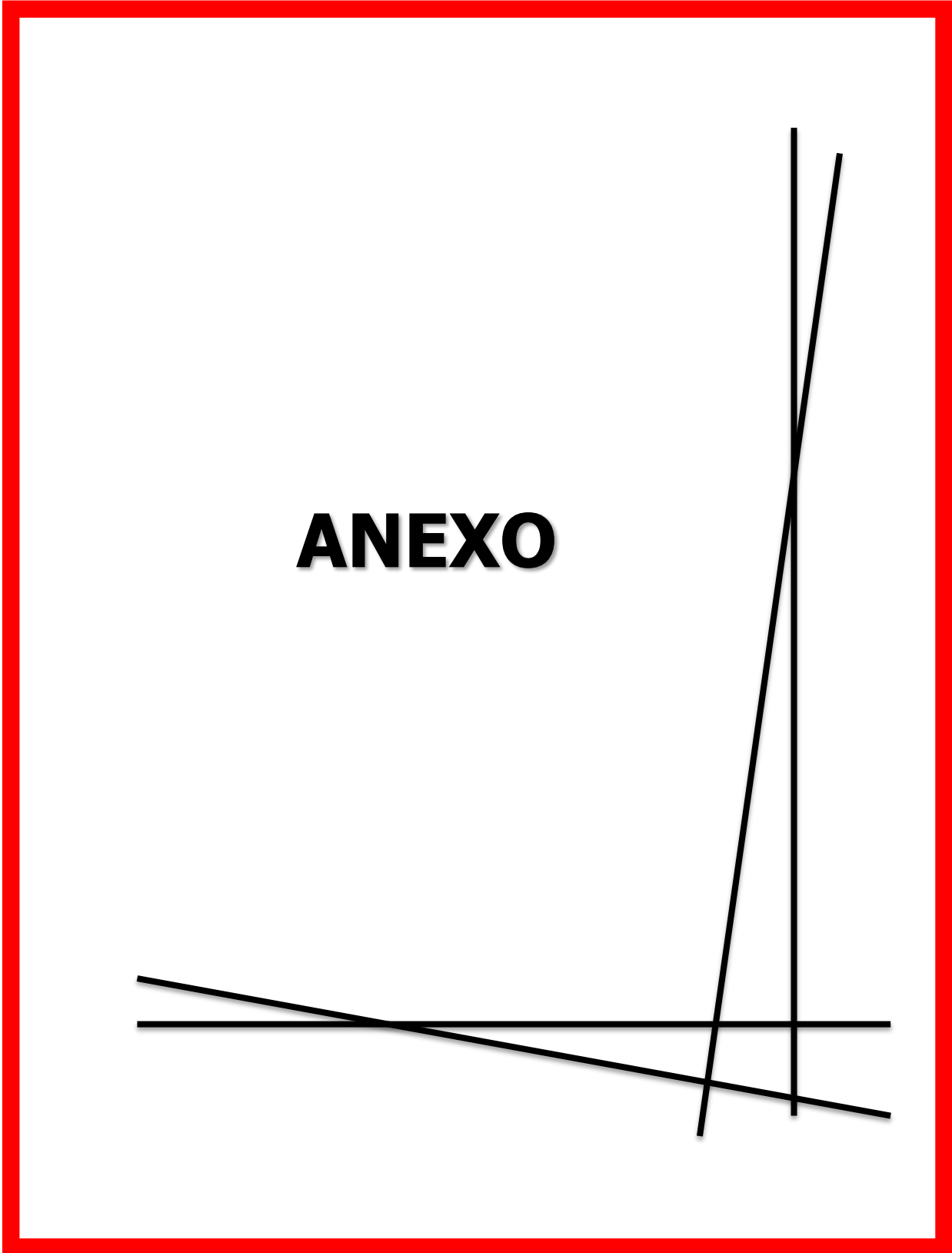
- La marca líquida agropecuaria. (2013). La empresa agropecuaria de familia. Recuperado el 10/06/2014. <http://marcaliquida.com.ar/revista/archivos/2460>
- PDF. (2013). Estudio económico de los agronegocios en Argentina: situación actual y perspectivas. Recuperado el 24 de Marzo de 2014. <file:///C:/Users/bangho/Desktop/sintesis-agronegocios-2013.pdf>
- Wikipedia (2014). Empresa Familiar. Recuperado el 10 de Junio de 2014. [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar)
- [http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD\\_2\\_COMUNICACION\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD_2_COMUNICACION_ORGANIZACIONAL)

### ***Bibliografía consultada***

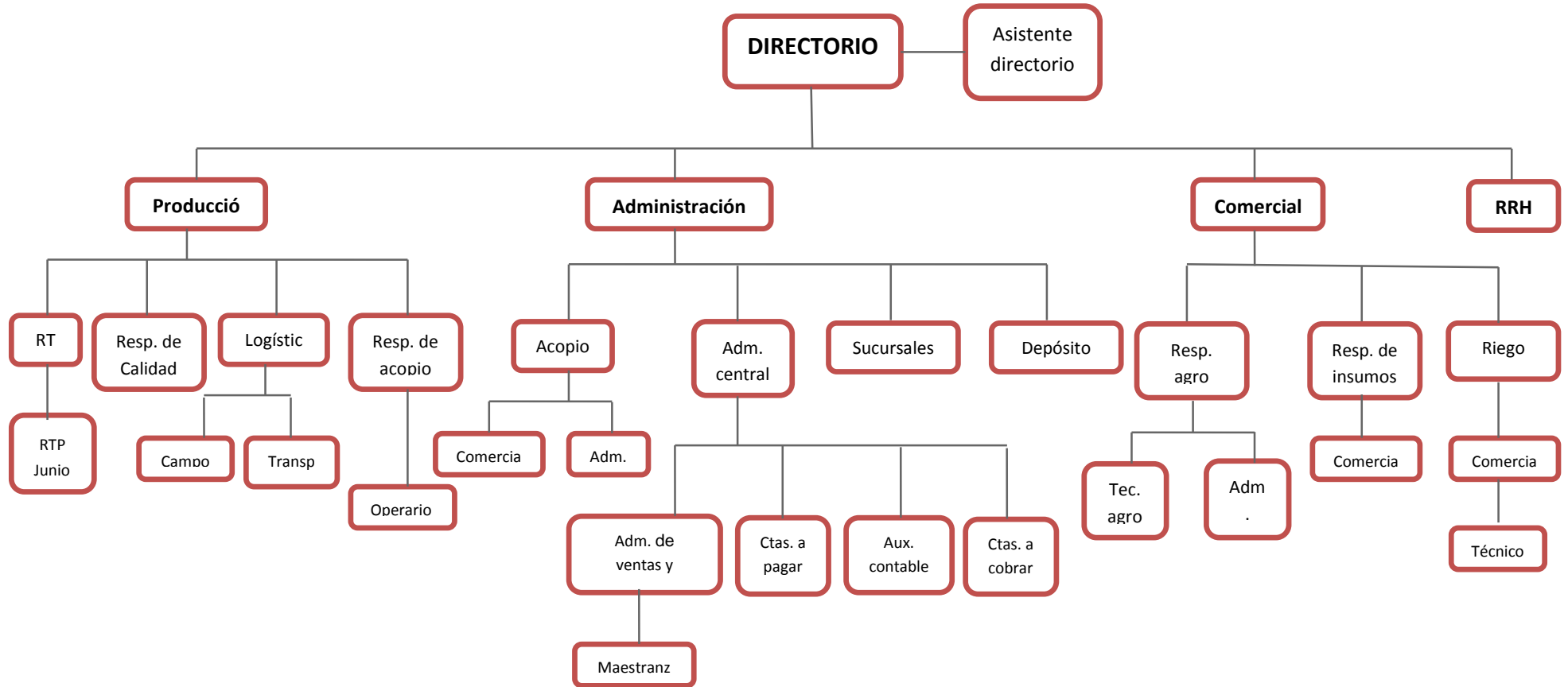
- <file:///C:/Users/bangho/Downloads/agropost%20junio%20%20julio%20bajad>
- [http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=el clima y la produccion agropecuaria combinados en un software para elaborar predicciones&id=2058#.U7CMmPmSxz9](http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=el_clima_y_la_produccion_agropecuaria_combinados_en_un_software_para_elaborar_predicciones&id=2058#.U7CMmPmSxz9)
- [http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=un proyecto para llevar internet a zonas rurales&id=1565#.U7CNO\\_mSxz8](http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=un_proyecto_para_llevar_internet_a_zonas_rurales&id=1565#.U7CNO_mSxz8)
- <http://ecoscordoba.com.ar/la-instalacion-de-monsanto-es-inviable-socio-sanitariamente/>
- <http://horizonteadigital.com/simposio-argentina-y-asia-en-2030-estrategias-en-los-agronegocios-para-un-mundo-en-desarrollo/>
- [http://inta.gob.ar/documentos/avances-en-agricultura-de-precision-aplicada-a-la-siembra/at\\_multi\\_download/file/INTA%20%20-5%20Jornada%20Nacional%20de%20forrajes%20conservados%20-20Avances%20en%20agricultura%20de%20precisi%C3%B3n%20aplicada%20a%20la%20siembra.pdf](http://inta.gob.ar/documentos/avances-en-agricultura-de-precision-aplicada-a-la-siembra/at_multi_download/file/INTA%20%20-5%20Jornada%20Nacional%20de%20forrajes%20conservados%20-20Avances%20en%20agricultura%20de%20precisi%C3%B3n%20aplicada%20a%20la%20siembra.pdf)
- [http://inta.gob.ar/documentos/avances-en-agricultura-de-precision-aplicada-a-la-siembra/at\\_multi\\_download/file/INTA%20%20-5%20Jornada%20de%20forrajes%20conservados%20-20](http://inta.gob.ar/documentos/avances-en-agricultura-de-precision-aplicada-a-la-siembra/at_multi_download/file/INTA%20%20-5%20Jornada%20de%20forrajes%20conservados%20-20)

- [%20Siembra%20de%20precisi%C3%B3n%20nuevo%20concepto%20%28pw7%29.pdf](#)
- [http://inta.gob.ar/documentos/el-sector-agropecuario-como-productor-energetico-y-de-bio2010fertilizante-mediante-una-planta-de-biogas/at\\_multi\\_download/file/INTA%20%205%20Jornada%20Nacional%20de%20forrajes%20conservados%20%20El%20sector%20agropecuario%20como%20productor%20energ%C3%A9tico%20y%20de%20biofertilizante%20mediante%20una%20Planta%20de%20Biog%C3%A1s.pdf](#)
  - [http://inta.gob.ar/documentos/en-argentina-una-de-cada-4-hectareas-se-trabajacondosisvariable/at\\_multi\\_download/file/INTA%20%20En%20Argentina%20una%20de%20cada%204%20hect%C3%A1reas%20se%20trabaja%20con%20dosis%20variable.pdf](#)
  - [http://inta.gob.ar/documentos/innovaciones-tecnologicas-en-la-agricultura.-surgimiento-y-desarrollo-de-las-tecnicas-de-proteccion-de-cultivos/at\\_multi\\_download/file/CLADHE%20Mesa%207%20MASIA%20MOLTONI%20Trabajo%20Completo.pdf](#)
  - [http://inta.gob.ar/documentos/innovaciones-y-tendencias-de-la-maquinaria-agricola-y-agropartes/at\\_multi\\_download/file/INTA%20-%20Tendencias%20tecnol%C3%B3gicas%20en%20Mecanizaci%C3%B3n%20Agr%C3%ADcola%20y%20Agrocomponentes.pdf](#)
  - [http://jorgevega.com.ar/impuestos/651-alicuotas-ingresos-brutos-cordoba-2014.html](#)
  - [http://www.agriculturadeprecision.org/institucional/objetivos.asp?tit=Institucional%20-%20Objetivos](#)
  - [http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=724](#)
  - [http://www.bna.com.ar/agro/banca\\_agro.asp](#)
  - [http://www.consejo.org.ar/publicaciones/iec/files/348\\_enero\\_14.pdf](#)
  - [http://www.faa.com.ar/Contenido/noticia6997.html#.U7Hj1fmSxz9](#)
  - [http://www.faa.com.ar/Contenido/noticia6998.html#.U7CYE\\_mSxz8](#)

- [http://www.ieco.clarin.com/agronegocios/Caen-precios-estanca-produccion-campo\\_0\\_965903462.html](http://www.ieco.clarin.com/agronegocios/Caen-precios-estanca-produccion-campo_0_965903462.html)
- <http://www.infonegocios.info/nota.asp?nrc=46569&nprt=1>
- <http://www.lavoz.com.ar/politica/la-tasa-vial-potencia-la-suba-de-combustibles-en-cordoba>
- <http://www.monsanto.com/global/ar/nuestrocompromisos/pages/seguridd-salud-y-medio-ambiente.aspx>
- <http://www.salvadordestefano.com.ar/>
- [http://www.soler.com.ar/2013/CBA\\_impositiva\\_2014.pdf](http://www.soler.com.ar/2013/CBA_impositiva_2014.pdf)



Organigrama Tecnocampo



RTP: Responsable técnico de producción



## 1° Relevamiento de datos

Entrevista preliminar para conocer la realidad organizacional y delimitar la provisoria problemática que presenta la empresa en el marco del prediagnóstico.

Sector:	Recursos Humanos
Puesto:	Responsable de Recursos Humanos
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguirre Candelaria</li> <li>• Urrutia M. Victoria</li> </ul>

### 1- ¿Cómo describiría a rasgos generales la cultura organizacional?

“Tecnocampo es una empresa familiar que ha crecido de manera acelerada desde el 2008 en adelante. Los valores que rigen el trabajo diario son conocidos y compartidos por todos, lo que se traduce en una empresa flexible ya que tiene mucha confianza en sus empleados, no existen normas de control rígidas, siempre se apela a la responsabilidad de cada uno en su puesto en lo que hace a la organización de sus tareas y el tiempo que esto insume.

A esto les sumo: Misión, Visión y Valores:

- **MISIÓN:** Generar y ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras para lograr un crecimiento sustentable del sector agropecuario, contribuyendo al desarrollo integral de todas las personas relacionadas a Tecnocampo.
- **VISIÓN:** Ser reconocidos en Argentina como una organización referente que desarrolla y difunde innovaciones tecnológicas relacionadas al agro, en donde las relaciones internas y externas se diferencien por la generación de círculos virtuosos.
- **VALORES:**
  - ❖ Somos honestos, abiertos y profesionales en todo lo que hacemos.

- ❖ Valoramos el trabajo y demostramos actitud de compromiso.
- ❖ Somos dinámicos, innovadores y nos agradan nuevos desafíos.
- ❖ Buscamos el crecimiento integral y la excelencia.
- ❖ Incentivamos el trabajo en equipo y una comunicación fluida.
- ❖ Promovemos un ambiente amigable basado en relaciones interpersonales productivas y en el respeto mutuo".

## 2- ¿Con cuánto personal se cuenta en cada área?

"Las áreas que conforman la empresa son:

- Producción: En oficinas que son los Ing. Agrónomos: 3 permanentes y 2 junior. En campo: 15 peones generales
- Acopio (Planta Luque): 2 personas. Comercial acopio: 1
- Venta de Insumos: Ingeniero Agrónomos que venden insumos: 5
- Venta de Tecnología para el agro: Equipos de Riego, Agricultura de precisión y Sondas de monitoreo de humedad: vendedores: 3, técnicos: 4 y 1 administrativo
- Administración, central: 8 y sucursales: 3 (1 administrativa en cada sucursal: pilar, Luque y V. Dolores.
- Logística: 4 personas en la coordinación y 4 choferes
- Depósito: 2 personas
- Recursos Humanos: 1 persona.
- Gerente de Producción y Gerente General: Facturan a la empresa, no son empleados.

- Directorio: los 2 dueños".

### **3- ¿Cuáles son los principales objetivos de la gestión de recursos humanos que aplican en la empresa?**

"El área de RRHH es de reciente incorporación y apertura (1 año), desde que Tecnocampo se fundó en 1992, nunca hubo una actividad formalmente establecida en la empresa, sólo una Contadora se ocupaba y se ocupa actualmente todavía de las cuestiones "Hard" altas y bajas, novedades al estudio contable para liquidación de sueldos, trámites de obra social, ANSES, etc.

El objetivo por este primer año era ordenar e implementar todas las cuestiones técnicas que hacen a los recursos humanos de manera de que se generen procesos de trabajo que estén formalizados de acuerdo a la estructura y tamaño de la empresa. Se planteó un plan de desarrollo anual, partiendo de la revisión de las descripciones de puestos para elaborar el manual y de allí desprender las demás actividades y formalizar (por escrito) los procedimientos de cada una de estas tareas".

### **4- ¿Existe alguna particularidad del agronegocio para la administración de recursos humanos? (en términos de sindicatos, costumbres, normas vigentes, etc.)**

"Ninguno".

### **5- Desde su punto de vista, ¿Cuál es el valor que se le otorga a los recursos humanos de la empresa?**

"El grado de importancia que se le da a los empleados es alta, a toda empresa la forman personas, y éstas no son un recurso más de la empresa, sino que son las que forman la empresa y hacen que se lleven adelante los objetivos del negocio".

**6- ¿Bajo qué criterios seleccionan a su personal? ¿Qué capacidades y competencias buscan en el mercado? ¿Existe mucha rotación de personal?**

“Los criterios para seleccionar son: en función de la vacante que se presente en el área, el responsable o gerente comunica a RRHH de esta vacante para iniciar la búsqueda. Primero se le da prioridad a la localidad donde se encuentra establecida la empresa (Monte Cristo) y si desde allí no puede ser cubierta, orientamos la búsqueda a Córdoba u otra localidad vecina. Las competencias que se buscan de manera general, ya que las específicas dependerán de cada puesto y área, son: compromiso, flexibilidad, trabajo en equipo, orientación al servicio y honestidad”.

**7- ¿Realizan evaluaciones de desempeño a cada empleado? ¿Qué tipos de retroalimentaciones se aplican al respecto?**

“Estamos en proceso de construcción de Gestión del desempeño, que estará formado por una evaluación individual que consta de las competencias genéricas que te mencioné anteriormente, más las específicas o técnicas de cada puesto y competencias de Liderazgo para quienes tengan personas a cargo. Esto no es sólo para mejorar deficiencias, en todo caso es para evaluar si es necesario un plan de capacitación, de mejora u actualización de tareas o responsabilidades. Hasta puede aparecer el caso de tener una mejora en algún puesto.

Por otro lado la empresa cuenta con un otorgamiento de premio semestral, es decir se paga un bonos 2 veces al año en función de ciertos objetivos para cada uno, los cuales obviamente son medibles y cuantificables y se calculan en base a un porcentaje del sueldo bruto que varía según cada área”.

**8- ¿Cómo se aplica el control ante el cumplimiento de jornadas laborales diarias?**

“No existe control estricto, se trabaja en función de cumplimiento de tareas, apelando a lo que comente al principio, respeto y responsabilidad. Es decir si

tengo que ingresar más tarde o salir antes, se lo comento a mi jefe directo, si es demostrable con certificado se trae sino no hay problema (trámite personal por ejemplo) apelando a que cada uno sabe cómo organizar y cumplir con sus tareas. Esto hace que se trabaje de manera flexible y que cada empleado se comprometa con la empresa en el sentido de que al sentirse no controlado, sola la persona sin que nadie se lo pida devuelve las horas otro día o puede llegar a extender su jornada en función de la cantidad de horas que pidió para salir o ingresar fuera del horario formal establecido.

En el caso del trabajo de campo, que por estaciones se hace muy prolongada la jornada, se controlan las horas extras, para poder devolver en francos compensatorios".

**9- ¿Realizan capacitaciones a sus recursos humanos para lograr un mayor desempeño en la prestación de servicio de venta y producción?**

"Si la empresa es muy prudente en esto de la atención al cliente, ya que brindan asesoramientos, servicios post ventas, buscando fidelizar al cliente y captar nuevos. Además Tecnocampo fue pionera en la zona de ciertas tareas agrícolas como el tema de la siembra directa, entonces eso hizo que se posicionara en ventaja competitiva con otras del mismo rubro. Además como representantes de Bayer y Monsanto cumple todos los años con las métricas (condiciones) que piden en cuanto a ventas estas grandes empresas, logrando así un reconocimiento local importante".

**10-¿Se podría decir que su incorporación ha generado un cambio organizacional? ¿Por qué?**

"Y fue todo un cambio sí, y como todo cambio es lento, paso a paso y no me encontré con personas resistentes a las innovaciones administrativas sino que tuvimos que llegar a acuerdos para definir límites de tareas y responsabilidades".

**11-¿Cuál es el mayor desafío del área para la adaptación al mismo?**

“El mayor desafío desde mi visión personal, fue el que entienden qué es lo que el área de RRHH venía a proponer y cuál era mi posición, en el sentido de estar parada en el medio de la “tensión” entre la parte jerárquica y la parte operativa. Tensión no en el sentido de conflicto, sino de brecha que existe en ambos lados de la estructura, es tomando un concepto de Peter Senge. Posicionarme como comunicador, facilitador, espacio de escucha y reflexión para proponer mejoras o para compartir y/o volcar todo lo que consideren oportuno.

En este año transcurrido uno de los mejores halagos que recibí fue: ahora tenemos quien nos escuche y a quien contarle nuestras cosas”.

### **12-¿Qué tácticas se ha aplicado para generar motivación en los empleados, ante esta reciente incorporación?**

“Las primeras actividades fueron siempre pensadas en darle la palabra a cada empleado, por ejemplo en las descripciones de puesto, en lugar de hacer la entrevista con el ocupante y luego con el jefe y así describir. Se planteó entrevistar a cada uno, y en ciertos apartados era la persona la que respondía directamente sobre las relaciones más importantes que tienen dentro del puesto, en qué pueden tomar decisiones o hacer recomendaciones, es decir una forma de trabajar de manera conjunta con una actividad tan específica de RRHH.

Lo mismo respecto a las actividades de capacitación, se les preguntó qué creían que les hacía falta en materia de formación para cumplir con los objetivos de su puesto.

En resumen, la táctica para motivarlos, fue no prometer nada que no se pueda cumplir, explicitar los límites de mi función, asegurar tener siempre una respuesta, ya sea por sí o por no, e involucrarlos en cada actividad específica del área realizándola de manera conjunta”.

### **13-¿Podría explicar cómo es la comunicación interna que hay hoy en día en la empresa?**

"Formal en muy pocas cuestiones, informal en su mayoría, faltan mejorar muchas cuestiones".

**14-¿Cuál es el aporte que se produjo con su incorporación como responsable de Recursos Humanos de la empresa?**

"Se mejoró sí en que desde RRHH se informa vía mail o teléfono (a quienes no tienen acceso al mail), sobre fecha de pago de sueldos, bonos, aguinaldos, cumpleaños, capacitaciones, o cualquier evento que tiene que ser conocido por todos. Antes era un boca a boca".

**15-¿Cuáles son los medios que se utilizan para llevar a cabo la comunicación interna?**

"Usamos el mail, cada uno que trabaja en puesto de oficina tiene una dirección habilitada en cuenta Outlook con la inicial del nombre, y el apellido, ejemplo: mriboldi@tecnocampo.com. Luego hay una pizarra en la cocina donde todos los meses figuran los cumpleaños o alguna otra información importante".

**16-¿Existe retroalimentación entre empleados y directivos ante alguna opinión o crítica?**

"Sí, los directivos son totalmente abiertos a recibir y atender cualquier cuestión que le plantee un empleado sin importar puesto ni área".

**17-¿Cuál es el impacto de los rumores de pasillo? ¿Se aplica alguna medida para controlarlo o disminuirlo?**

"El rumor o radio pasillo existe en todos lados, acá somos muy pocos, y te diré que está controlado en el sentido de que luego de cada reunión donde se deciden algunas cuestiones que deben comunicarse, una vez que tengo el Ok me encargo de enviarle la información a todos por igual, es decir que todos se enteren en el mismo momento".

**18-A la hora de difundir información / decisiones importantes, ¿Quién es el encargado de hacerlo? ¿De qué manera se comunica?**

"La encargada soy yo vía mail o teléfono".

**19-¿Realizan reuniones? ¿De qué tipo? ¿Con qué frecuencia? ¿Quiénes son sus participantes?**

"Hay reuniones 1 vez por semana (todos los lunes) de los Directivos y Gerentes de Área, si esto no se cumple, se cambia de día. Luego RRHH con Directivos generalmente cada 15 días están planteadas, ya que mi área depende directamente de ellos.

El resto de las áreas y/o puestos cuando lo solicitan, con quién sea se arma enseguida una reunión para atender las cuestiones. Repito al ser pocos en casa central y sucursales es más fácil y manejable. El ambiente es muy amigable, informal y nos conocemos todos".

**20-¿Se efectúan encuestas de satisfacción del clima laboral? ¿Qué temas se abordan en las mismas?**

"No todavía, no lo tenemos pensado para el corto plazo, seguramente en un mediano plazo armaremos este tipo de instrumento que mida la satisfacción del clima".

**21-Con respecto a las sucursales, ¿Se efectúa algún tipo de comunicación especial para las interacciones con ellas?**

"No es la misma que en casa central, los mails y teléfono, ya que todos los puestos de oficina tienen celular a cargo de la empresa también".

**22-¿Cuáles cree que son las principales barreras que afectan a la comunicación de la empresa?**

"No sé si llamarlo barrera que afecta, pero me parece como comenté anteriormente que es todo un cambio cultural, progresivo y que poco a poco lo iremos internalizando y buscando mejoras".

**23-¿Qué grado de importancia tiene la comunicación no verbal para Ud.?**



“Para mí es muy importante el lenguaje corporal, como Psicóloga en el momento de las entrevistas le presto mucha atención, el discurso hablado es importante, pero el cuerpo, la postura, el tono voz también me dan muchos indicadores. En el trabajo diario es relativo ya que el grupo es muy heterogéneo, no me focalizo en esos aspectos. Si los tengo en cuenta de mi parte hacia ellos, mi postura al decirles algo y/o comunicar, tiene que ser también amigable como el tono de voz que utilizo, ejemplo: no es lo mismo que vaya a un campo a ver a los peones realizar alguna actividad o les lleve alguna recomendación y les hable de brazos cruzados, distante etc.”.

#### **24- ¿Cómo enfrentan las crisis organizacionales con respecto al entorno de las relaciones sociales internas?**

“Considero que hay crisis social, que repercute en la organización ya que algunas personas tienen problemáticas individuales o familiares respecto a lo que acontece a nivel país, eso repercute en el desempeño ya que muchos se sienten preocupados por tema inflación, gastos y es un tema recurrente en todas las áreas.

En mi caso trato de acompañarlos mediante la oportunidad de escucha de sus problemáticas, y si hay algún caso muy urgente que atender de cuestiones económicas, se charla con el jefe o Gerente de la persona para tratar de encontrarle una solución”.

## 2° Relevamiento de datos.

### Entrevista a nivel jerárquico

Sector:	Administración General
Puesto:	Gerente General
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguirre Candelaria</li> <li>• Urrutia M. Victoria</li> </ul>

#### 1. ¿Cómo se siente con respecto a su participación en una empresa familiar con las particularidades del agro negocio?

“Que sea una empresa familiar es una propiedad pero no funciona como una empresa familiar tradicional donde llegas y está el padre, el hijo, el hermano, que llevan el mismo apellido, entendiendo la empresa familiar como un negocio donde está lleno de parientes. Tecnocampo es una sociedad anónima donde la propiedad la tienen dos hermanos, pero no es el estereotipo de empresa familiar, recién ahora se está produciendo la incorporación gradual de la segunda generación, los hijos de los dueños.

Como empresa familiar no tengo problema, si bien los dueños están presentes, la relación que hay es absolutamente profesional.

Estar en el sector del agro no repercute en cuanto a la empresa, ya que todas funcionan de la misma forma, indistintamente el sector donde estén, las problemáticas organizacionales son las mismas, hay detalles operativos que son distintos, un año puede ser difícil para la construcción y otro año difícil para el agro. Nos ha tocado tiempos difíciles en el último tiempo por una cuestión de la política económica a nivel gobierno, pero podría haber pasado en otro sector también, yo creo que el sector del agro es un sector importante y estratégico en el desarrollo de la economía del país, me parece que es un buen sector donde estar, a la espera de condiciones más favorables.

Así que los dos temas a la primer pregunta son que me siento cómodo, estoy bien, estamos en un sector que le va a ir bien y no le veo mayores inconvenientes”.

**2. ¿Cómo ve usted el desarrollo de la nueva gestión de recursos humanos, con respecto a la incorporación del responsable de área?**

“Los recursos humanos siempre están en las empresas, es un área que tiene casi dos años, relativamente nueva para una empresa que tiene 22 años, antes no se hizo no por un problema de falta de visión, sino por envergadura de la empresa, una empresa por más pequeña que sea tiene recursos humanos, digamos tiene personas, a nosotros nos parece hablar más que de recursos humanos, de gestión de las personas, porque recursos humanos parece que fueran bulones, tornillos o una caja de herramientas.

Hace un par de años cuando estaba más complicado el panorama a nivel empresa, y a nivel económico, los dueños tuvieron que tomar la decisión de pensar si la empresa iba a continuar con vistas al crecimiento o si se iba a estancar a la espera de cómo se desarrollaban los acontecimientos, asique optaron por la primer alternativa, dijeron esto está mal ahora pero pensamos que va a mejorar en algún momento y tenemos que estar preparados como organización para poder aprovechar un mejor momento, y ahí se analizó cuáles eran los puntos débiles que teníamos y las mejoras que había que hacer a nivel organizacional, así determinamos que a nivel de producción agrícola teníamos muchas fortalezas y a nivel organización con relación al personal estábamos complicados, teníamos una estructura medianamente importante y creo que se dieron una serie de variables que confluyeron para tomar la decisión y buscar una persona permanente ocupada de la gente, así como fue que llego Mara a la empresa.

Fue todo un cambio, todo nuevo, pero fue más fácil que la gente internalizara la presencia de Mara, porque era una falencia que se tenía, algo que

faltaba, el tiempo que paso para que la gente encontrara en el área, un lugar donde sean escuchados, llevar sus inconvenientes, ser escuchados. Eso resultó mucho más fácil que para la empresa internalizar que había un sector más, orgánico de la empresa que estaba unificando las demandas, los pedidos, las inquietudes, recolectando datos, y qué hacer con eso, ya que antes era informal, en cambio ahora alguien trae un problema y a través del área tratan de darle una solución en X tiempo, y ahí juega la parte de la motivación, siempre tenés que darle una respuesta, le puedes decir que no pero siempre decirle algo, no puede quedar ahí en el aire.

Como conclusión ha sido muy positivo y tenemos mucho para hacer todavía, porque es muy reciente la incorporación y la empresa cambia de manera permanente, porque el entorno es dinámico, las necesidades son distintas y si nosotros decidimos enfocarnos hacia actividades nuevas, necesitamos personas que se ajusten a esas nuevas actividades, entonces la demanda que hay para el área de recursos humanos es permanente, porque no es lo mismo gestionar las mismas personas que hacen lo mismo durante mucho tiempo que tener que buscar personas nuevas con perfiles distintos, con actividades que cambian, que algo que hacemos ahora mañana no lo hacemos y vamos a incorporar cosas nuevas, y es más la incertidumbre porque cuando vos vas a incorporar algo que no hiciste nunca no conoces, rrhh no está solo para juntar curriculum y pagar los sueldos, tiene mucha tarea por hacer”.

### **3. ¿Cuál es su experiencia como líder en el puesto? ¿Cómo son las relaciones que establece con sus colaboradores?**

“Desde mi visión personal, después habría que preguntarle a la gente como lo ve, como dije antes, al ser una empresa pequeña tengo la suerte de tener acceso a todas las áreas o casi todas, me quedan más alejadas las que tienen que ver con la producción agropecuaria, agrícola que se dan a la distancia, ya que soy licenciado en administración no tengo mucho para ir a opinar a los campos cuando además tenemos gerentes de producción, mi relación con gente operativa

es más bien social, me relaciono más directamente con las áreas comerciales, financieras.

Yo por más de que tenga el puesto de gerente general, hago todo tipo de trabajo, estoy con planillas de Excel, etc., por lo que a veces es bueno para conocer el negocio y a veces es malo porque te quita tiempo para la parte estratégicas.

El clima en general que esta bajado desde los dueños, los directores, es muy buen clima organizacional, distendido, de respeto, digamos no es una empresa que quiera decir informal, sino con autonomía, participativos, flexibilidad, damos la confianza que cada uno sabe lo que tiene que hacer y que son responsables, o sea que se trabaja de manera flexible, y de manera autónoma, de horarios, actividades, y eso se traduce a un buen clima, siempre hay algún caso que tenés que prestarle más atención que a otro.

La palabra clave es participación pero eso no quiere decir que sea o se haga una cuestión democrática, que alguien diga hoy no tengo ganas de ir a trabajar por que llovió, sino la participación quiere decir que consideramos que cada uno de los que hacen un trabajo son los que más conocimiento tienen sobre el mismo aunque muchas veces no tienen toda la información ni el horizonte estratégico pero el que está en el puesto es el que más conoce de ello.

Cuando tenemos que hacer alguna actividad dejamos que participe el responsable del puesto para que dé su opinión e integrarla al análisis, después se define que hacer y se avanza, entonces la cuestión es que no es un estilo de control de estar viendo permanentemente si alguien lo está haciendo bien, sino más bien nos planteamos objetivos para cada uno, es decir que cada uno sepa que tiene que hacer.

El que está en un puesto de mayor jerarquía es un facilitador para el resto de su gente, es decir que a mí me interesa que si alguien está haciendo un trabajo y viene hacia a mí a preguntarme algo, viene a buscar una solución y cada uno

debe tener alternativas y estudiado el asunto, lo que se debe hacer es que el jefe ayude a que los empleados hagan bien su trabajo y lo puedan hacer bien.

Por ejemplo hay cada camionero para los fletes y el trabajo de logística, pero eso no quiere decir que no haya un responsable de controlarlo, cada camionero sabe lo que debe hacer, como realizar su tarea cuando se les da las recomendaciones, solo el responsable está supervisando de que los mismos cumplan y lo hagan bien sin producir ningún perjuicio, pero en términos generales no los está llamando a cada rato por teléfono para ver que hace o que no hace".

**4. ¿Podría describir la comunicación interna dentro de la empresa a rasgos generales? ¿Han realizado alguna evaluación en ese aspecto?**

"La comunicación, cada vez que te vas alejando de las operaciones, y te vas más a puestos jerárquicos, el tramo de comunicación se hace más largo y necesitas un nexo que haga ese rol, yo desde mi puesto estoy tentado a pensar que la comunicación es bárbara porque el que quiera decirme algo que vaya a la oficina y me lo diga o me llama y voy a la oficina donde hace falta, no estoy negado, el que necesita algo va y me lo dice, porque me gusta estar en contacto, la comunicación debe ser bidireccional, pero no obstante tengo clarísimo que ir a hablar con el jefe, o con el jefe del jefe siempre es una tarea difícil, yo en este momento tengo el cargo de gerente general , pero antes de serlo tuve otros puestos y se cómo es el miedo de hablar y dar un comunicado a un superior, por miedo a no ser escuchado o no decir lo correcto, el "que ira a decir mi compañero o mi jefe .

Muchas veces el empleado a mí me puede decir que está todo bien, pero al responsable de recursos humanos le llevan las quejas, demandas e inquietudes que no se animan a decirlo a alguien con un puesto superior.

Antes cuando no estaba la responsable de recursos humanos, no se animaban a decir las cosas y quedaban ahí, en cambio ahora se abren a hablar y preguntar, sacarse dudas, o decir alguna sugerencia.

Acá en esta empresa hacemos que esto no pase, para que no haya rumores ni malos entendidos entre todos los miembros de Tecnocampo. No estamos exentos a que pase, ya que es un limitante importante el tema de la comunicación.

Uno piensa que tenemos confianza y buen trato, pero a veces te das cuenta que les cuesta transmitir algunas inquietudes, eso pasa bastante, están en la duda si lo que quieren proponer estará bien o estará mal, es por eso que prefieren chequearlo con la responsable de recursos humanos antes de venir directamente a mí a decírmelo".

**5. ¿Cómo describiría la comunicación que existe entre usted y los directivos de la empresa?**

"Ya prácticamente esta contestada en la anterior, los dueños son personas muy abiertas, en caso excepcional a lo que puede pasar con los otros colaboradores, porque yo soy amigo personal de hace más de 35 años, entonces tengo una relación muy buena y diferente al resto".

**6. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones entre gerentes de las diferentes áreas?**

"No tenemos demasiados gerentes, esto aplicaría más a si tuviésemos 5 gerentes de áreas, básicamente las dos personas, además de los dueños, estamos en contacto permanente, hacemos reuniones periódicas con los dueños, pero para temas específicos o particulares de gran importancia que exceden la responsabilidad que tenemos, sino las otras decisiones las tomamos los dos gerentes de acuerdo a nuestro criterio.

A los dueños les gusta venir a la empresa pero no se introducen en cuestiones del día a día, sino más bien en cosas importantes.

Cuando tenemos que hacer la campaña ahí si planificamos y decimos tal día nos juntamos a debatirlo y otro día para cerrarlo y darle un corte, pero días específicos ya programados no tenemos".

**7. Dentro de la empresa, ¿Cuál es el canal de comunicación que usted más emplea? ¿Le gustaría añadir otro, cuál o cuáles?**

“La metodología de comunicación que tenemos es la comunicación verbal , persona a persona, por ahí cuando se define alguna cuestión muy puntual se hace por escrito, como informativas, se comunica por mail cuando es cumpleaños, cuando les depositan los sueldos, cuando están los kits escolares, etc.

Yo trato de buscar la comunicación diaria y personal para que no sea tan formal y acartonada”.

**8. ¿Piensa que la comunicación podría mejorar con la implementación de nuevos canales y medios?**

“Me parece que no estaría de más añadir otros canales de comunicación, pero siempre y cuando sea un beneficio para nosotros, ya que somos una estructura pequeña”.

**9. ¿Considera que la incorporación del profesional de RRHH ha producido un cambio en la comunicación interna?**

“Sí ha producido un cambio en la comunicación interna, como te mencioné anteriormente, ya que cada colaborador tienen a quien acudir ante cada inquietud, dudas, solicitar información o aportar alguna idea/sugerencia, siendo la misma un nexo entre los mandos medios y el resto de la empresa. Lo que antes esto no pasaba, ya que los empleados tenían ‘miedo’ de acercarse a los jerárquicos para dar punto de vista”.

**10. Desde su punto de vista, ¿Qué piensa de las comunicaciones que se establecen entre cada sucursal y el resto de la empresa?**

“Creo que nunca es suficiente, nos manejamos por skype cuando es necesario, pero la mayoría de las veces perdemos de vista a las sucursales ya que acá en casa central hay mucha actividad diaria, por lo que las sucursales son



los que llaman más que nosotros a ellos, es excepcional que de acá se llame más que por algún problema en particular.

Somos compañeros en el sentido de que si alguno de la sucursal no está en ese momento, entre las demás sucursales y casa central tratamos de solucionar su trabajo.

Esa falta de comunicación desde casa central a las sucursales tratamos de corregirlas, a través del área de recursos humanos, y que la misma responsable llame y pregunte si está todo bien, si necesitan algo".

**11. ¿Qué expectativas le genera que se trabaje sobre una propuesta de comunicación?**

"No tengo ninguna expectativa puntual pero creo que todo nos puede sumar, esto nos va a sumar, nos va a resultar de utilidad seguramente.

Hay que identificar qué cosas se pueden implementar en este momento y otras de acá a un cierto lapso de tiempo, pero siempre un beneficio para nosotros y somos optimistas y expectativas positivas en lo que se proponga".

**12. ¿Qué opina usted de la motivación que sienten los empleados con respecto al uso de las herramientas de comunicación?**

"Mientras más nos alejamos de casa central, cobran más relevancia los mecanismos de comunicación, por lo tanto mientras más herramientas haya eso es positivo, pero tampoco la sobre abundancia ya que generaría que no los utilicen.

Hay que tratar de ver cuáles de las herramientas que podemos llegar a implementar, sean las que las personas se sientan más cómodos y utilizan realmente, y tratar de generar el espacio para que se usen".

**13. ¿Cómo repercute lo anteriormente mencionado en las relaciones interpersonales con respecto al clima laboral?**

"Creo que a veces repercute pero no intencionalmente sino que hay veces que se generan malos entendidos por una mala comunicación o interferencias que se puedan producir".

**14. ¿Tiene algo para acotar o alguna duda al respecto?**

"No, muchas gracias, cualquier cosa que necesiten comuníquense con Mara que ella les va a saber decir lo que necesitan".

**Entrevista III:**

Sector:	Recursos Humanos
Puesto:	Responsable de Recursos Humanos
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguirre Candelaria</li> <li>• Urrutia M. Victoria</li> </ul>

**1. ¿Podría describir brevemente la función que usted desempeña en la organización?**

“Antes que nada, prefiero hacerles un breve resumen de lo que fue mi incorporación en la empresa:

Ingresé a Tecnocampo en Abril 2013, luego de un proyecto iniciado en 2012 con una Directora de Consultora de RR.HH. de Córdoba y uno de los dueños de TC.

Luego del diagnóstico realizado por ella, surgió la idea de “armar” el área de RR.HH. con una persona que se dedique full time y trabaje bajo la modalidad de relación de dependencia.

En ese momento diseñaron un proyecto inicial, con una planificación de actividades mes a mes para cubrir, y la decisión era contratar a alguien Junior, es decir no era imprescindible tener experiencia anterior.

Así fue que me postulé, yo me encontraba trabajando en una empresa de servicios, y terminando mis estudios en Lic. en Psicología, aunque ya era Lic. en RR.HH, nunca había tenido una experiencia formal en relación a mis profesiones, salvo las prácticas obligatorias en la Universidad.

Con mi llegada a la empresa se dio inicio a un proceso de formalización de todo lo que involucra a RR.HH, durante el primer año (2013) trabajé bajo la

supervisión de la directora de una Consultora de RRHH, quien fue la que inició la búsqueda y me seleccionó.

Propusimos un plan de trabajo, para mejoras, revisiones y diseño de nuevas herramientas y/o procesos de trabajo.

Fue así que se crearon todos los perfiles y descripciones de todos los puestos de trabajo, se formalizaron de manera escrita los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, procedimiento de capacitaciones, procedimientos de descripciones de puestos y procedimientos de desvinculación. En otras palabras, me ocupo desde el inicio de la llegada del candidato hasta su proceso de desvinculación. En el medio trabajo con las diferentes áreas y sucursales en cuanto a necesidades de capacitación y otras cuestiones que surgen en el día a día.

Tengo el respaldo de un estudio contable quien liquida sueldos así que todas las novedades administrativas se consultan directamente a ellos y también un estudio jurídico que nos asesora en casos puntuales.

Colaboro también en todo lo que sea eventos sociales: fiesta de fin de año, y coordinación de entrega de regalos para el día del niño e ingreso escolar.

También mantengo la información de los legajos actualizados, viendo los vencimientos de ciertas documentaciones obligatorias (ej: carnet de asesor fitosanitario de los Ing.), entre otras cosas".

## **2. ¿Cómo se siente con respecto a su participación en una empresa familiar con las particularidades del agro negocio?**

"La verdad que trabajar para una empresa familiar tiene aspectos muy lindos porque en todo momento nos hacen sentir a todos como parte de una gran familia. Por ahora sigue estando la primera generación, entonces todo lo que respecta a protocolos familiares no se ve tanto en la práctica.

De a poco se van incorporando dos hijas de uno de los dueños, pero con la intención de hacer una especie de pasantía para conocer el funcionamiento de toda la empresa.

Respecto al sector, son momentos muy duros, muchas trabas del país, sobre todo en las áreas en la que los productos se ven frenados en los ingresos a las importaciones y por ende no se puede vender.

Siempre se apostó con una visión de futuro, confiando en que la situación mejorará, y apostando al campo como fuente de mayor ingreso en nuestro país".

### **3. Desde su punto de vista, ¿Qué cambios surgieron desde su incorporación del área de recursos humanos?**

"Desde mi punto de vista, como te comenté al principio, se formalizaron procesos que se hacían "a medias" ya que no existía un responsable formado para tal fin, y lo que más motiva es que todos los empleados desde el campo hasta las oficinas, saben que está Mara, porque no ven el área sino la persona, para canalizar todo lo que les suceda, consultas, permisos, vacaciones, etc. Entonces soy reconocida como un canal conector con las otras áreas o hacia arriba con Directorio o Gerencia General".

### **4. ¿Qué le provoca ser la única integrante del área?**

"Es un enorme desafío y una enorme responsabilidad a la vez, por momentos tengo muchísimo trabajo (como a fin de año), pero trato de organizarme lo mejor posible. No creo que todavía haga falta incorporar a alguien más, por suerte todos tienen mucha predisposición para ir acompañando mis tiempos y las demandas que vayan surgiendo. Por ejemplo: se puede disparar una búsqueda en un área, más presentación de documentación a Calidad que tenemos auditoría por las certificaciones, organizar la fiesta de despedida de año...y así a veces ocurre tener la sensación de que la semana debiera durar 8 días!".

**5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usted utiliza para transmitir la información pertinente, tanto en casa central como para sucursales?**

“Uso habitualmente correo electrónico, casi todo el personal tiene una cuenta creada, celular y pizarra en la cocina.

El área de Logística colabora mucho conmigo, ya que son quienes tienen a cargo la distribución de tareas de choferes y peones a campo, éstos últimos no utilizan mail, entonces o yo mando un comunicado vía mensaje de texto, o el responsable de cada uno de esos grupos, se reúne conmigo, les explico la información que tienen que compartir y ellos la gestionan”.

**6. ¿Cree que sea necesario la existencia de otros medios de comunicación?**

“Por el momento, dada la cantidad de personal actual (65 empleados), no veo que sea un impedimento contar sólo con estos canales, hasta ahora no hubo ningún problema al respecto”.

**7. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones entre sucursales y casa central?**

“Los encargados de sucursales van 1 vez por semana a casa central, a llevar o buscar documentación, facturas, remitos, productos, etc, además de revisar temas puntuales con Administración y conmigo.

Hace unos meses, armé un taller con los responsables de ventas de cada área, donde nos juntamos cada 20 días para tratar temas puntuales de ventas, clientes, de cada unidad de negocios en particular, y se invita a referentes de otras áreas que estén involucrados a éstos para dialogar al respecto. Por suerte de los 4 encuentros que tuvimos salieron cosas muy interesantes, se logró un negocio con un cliente difícil vendiéndole insumos agropecuarios y monitor de siembra directa, es decir intervinieron 2 comerciales de distintas áreas para atender un mismo cliente”.

**8. ¿Cree que sus superiores consideran las opiniones y comunicados que usted tiene desde su rol?**

“Totalmente, suelo participar en reuniones de mis superiores en la que tengo “voz y voto”, se me respeta bastante como mujer y profesional. Digo mujer, ya que Directorio, Gerencia General y Gerencias de áreas están integradas por hombres y de profesiones “duras”, entonces de repente alguien más chico, mujer y de las ciencias sociales, pensé que iba a ser muy difícil poder superar esas barreras. Y resultó todo lo contrario, me contienen y respetan bastante, y en lo que es específico de mi función, decido y me manejo sin problemas”.

**9. ¿Se realizan actividades recreativas para fomentar la integración entre los miembros?**

“Terminamos este año de realizar un entrenamiento en comunicación productiva y trabajo en equipo, con un primer grupo integrado por Gerentes, responsables de áreas, Jefes. La idea es hacerlo con toda la empresa, es decir faltarían 2 grupos más que lo harán a principios del próximo año.

Luego en las reuniones de fin de año, fomentamos mucho la participación de todos, como en algunas capacitaciones que elegimos hacer el cierre de una jornada en el campo con un asado”.

**10. ¿Cree que la informalidad de la comunicación estaría generando “rumores de pasillos”?**

“Creo que es algo inevitable de toda empresa, no solamente de TC, me parece que en toda comunicación hay “ruidos”, y más en los canales informales, los cuales no se van a suprimir nunca, lo bueno es poder detectarlos y ver si están manejando una información equivocada o errónea, aclararla y hacerla conocida a todos por igual”.

**11. ¿Lo anterior afecta el clima laboral?**

"Los rumores siempre te van a afectar el clima, dependiendo de la intensidad de los mismos. El mejor remedio es comunicar siempre, y largar la información para todos en el mismo momento. Dejar de lado las incertidumbres, dar respuestas, por si o por no, pero darlas, es lo mejor y se evita en gran medida estas cuestiones".

**12. ¿Qué tipos de incentivos promueve para la utilización de los diferentes medios de comunicación?**

"No me queda clara la pregunta, pero incentivos no se promueven, se utilizan los distintos medios como forma natural de trabajar en TC, todos saben que pueden mandar mail, o acercarse a la oficina de un jefe o responsable de área, o por teléfono, etc. En ese sentido el clima es excelente, es un grupo muy lindo de trabajo".

**13. ¿Tiene algo para acotar o alguna duda al respecto?**

"No, Gracias!!!!".



**Entrevista IV:**

Sector:	Producción
Puesto:	Gerente de Producción – Casa Central Monte Cristo
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguirre Candelaria</li> <li>• Urrutia M. Victoria</li> </ul>

**1. ¿Podría describir brevemente la función que usted desempeña en la organización?**

“Soy el gerente del área de Producción encargado de supervisar que se encuentren los productos para entregaren tiempo y forma, sin que se produzcan retrasos en su distribución”.

**2. ¿Cómo se siente con respecto a su participación en una empresa familiar con las particularidades del agro negocio?**

“Bien, al ser una empresa familiar te hacen sentir participe en todos los procesos y toma de decisiones, siendo beneficioso para el trabajo del día a día”.

**3. Desde su punto de vista, ¿Qué cambios surgieron desde la incorporación del área de recursos humanos?**

“Se les dio más atención y contención a las personas que trabajan en Tecnocampo. Se está haciendo un mayor seguimiento y acompañamiento a las personas logrando un mejor desarrollo y desempeño”.

**4. ¿Cómo se siente con respecto ante dicha incorporación, cree que influyó en su trato con sus subordinados?**

“Me siento bien y creo que no influyó negativamente, sino más bien ayudó a la organización de los mismos y de su trabajo, para lograr un direccionamiento en conjunto hacia los objetivos de la empresa”.

- 5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usted utiliza para transmitir la información pertinente a sus pares, tanto en casa central como en las demás sucursales?**

"Principalmente comunicaciones verbales y de ser posible de manera directa".

- 6. ¿Cree usted que sea necesario la existencia de otros medios de comunicación?**

"En algunas situaciones sí, ya que se pueden distorsionar los mensajes o no transmitirse completamente la información necesaria".

- 7. De acuerdo a la posición en la que usted se encuentra, ¿Predomina en mayor medida la comunicación formal o informal?**

"Formal debido al puesto en el que me encuentro".

- 8. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones entre sucursales y casa central?**

"Realizamos reuniones mensuales conjuntamente con los responsables década sucursal y los demás gerentes de casa central".

- 9. ¿Existe una fluida relación comunicativa entre casa con las demás sucursales?**

"Sí existe una fluida comunicación entre sucursales, ya que si se necesita algo se contacta telefónicamente".

- 10. ¿Cree que sus superiores consideran las opiniones y comunicados que usted tiene desde su rol?**

"Sí lo consideran ya que en las reuniones acatan nuestras opiniones, siendo muy participativos con nosotros".

**11. ¿Se realizan actividades recreativas para fomentar la integración entre los miembros?**

“Sí hemos realizado, dándoles un ejemplo en este año se realizó un taller en el campo que culminó con un asado en el campo con todos los integrantes. Estas actividades se pudieron realizar gracias a la responsable de recursos humanos que fue la encargada de que esto se pueda llevar a cabo”.

**12. ¿Cree que la informalidad de la comunicación estaría generando “rumores de pasillos”?**

“No ya que al ser una empresa pequeña tenés la posibilidad de hablarte con todos los miembros sin distorsionar la información o dar espacios para generar estos ‘rumores’ ”.

**13. ¿Cómo lo afecta laboralmente operar desde una distancia significativa con las sucursales? ¿Lo anterior afecta el clima laboral?**

“No nos afecta trabajar con las sucursales a la distancia ya que se realizan viajes a las mismas o se está en permanente contacto telefónico para el trabajo del día a día, no afectando el clima laboral”.

**14. ¿Qué tipos de incentivos recibe para la utilización de los diferentes medios de comunicación que tiene a su alcance?**

“No se reciben incentivos, ya que no utilizo otro medio de comunicación que no sea el teléfono o en su defecto el e-mail”.

**15. ¿Tiene algo para acotar o alguna duda al respecto?**

“No, muchas gracias”.

**Entrevista V:**

Sector:	Administrativo – Comercial
Puesto:	Ingeniero de Sucursal Villa Dolores
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguirre Candelaria</li> <li>• Urrutia M. Victoria</li> </ul>

**1. ¿Podría describir brevemente la función que usted desempeña en la organización?**

“Asesor fitosanitario y Encargado de Sucursal”.

**2. ¿Cómo se siente con respecto a su participación en una empresa familiar con las particularidades del agro negocio?**

“Particularmente en Tecnocampo me siento muy acompañado por todos los integrantes, además nos dan la posibilidad de participar y opinar en todo”.

**3. Desde su punto de vista, ¿Qué cambios surgieron desde la incorporación del área de recursos humanos?**

“Fueron grandes los cambios y todavía quedan muchos por hacer. Hoy existe un mayor intercambio de ideas sumado a la colaboración de otras aéreas”.

**4. ¿Cómo se siente con respecto ante dicha incorporación, cree que influyó en su trato con sus subordinados?**

“Genero una gran influencia entre todas las aéreas, hoy estamos mucho más intercomunicados”.

**5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usted utiliza para transmitir la información pertinente a sus pares, tanto en la misma sucursal como con casa central?**

“Teléfono, mensajes de texto, whatsapp y e-mail”.

**6. ¿Cree usted que sea necesario la existencia de otros medios de comunicación?**

"No opino ya que no conozco".

**7. De acuerdo a la posición en la que usted se encuentra, ¿Predomina en mayor medida la comunicación formal o informal?**

"Predomina la comunicación informal".

**8. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones entre sucursales y casa central?**

"Hoy estamos logrando que sea una vez cada mes/mes y medio, antiguamente no se realizaban este tipo de reuniones, salvo que sean pedidas".

**9. ¿Existe una fluida relación comunicativa entre la sucursal en la que usted se encuentra con las demás sucursales?**

"Sí existe fluida relación comunicativa, gracias a los medios que les mencioné anteriormente se acortan las barreras geográficas, manteniendo un contacto permanente".

**10. ¿Cree que sus superiores consideran las opiniones y comunicados que usted tiene desde su rol?**

"Tecnocampo es una empresa que fomenta la participación de todos sus empleados y tiene en cuenta las opiniones de cada uno desde la perspectiva de su puesto".

**11. ¿Se realizan actividades recreativas para fomentar la integración entre los miembros?**

"Si se realizan una vez al año en donde nos reunimos todos los integrantes de Tecnocampo".

**12. ¿Cree que la informalidad de la comunicación estaría generando "rumores de pasillos"?**

"Desde mi punto de vista totalmente en desacuerdo, somos una empresa chica y creo que eso no se genera".

**13. ¿Cómo lo afecta laboralmente operar desde una distancia significativa con casa central? ¿Lo anterior afecta el clima laboral?**

"Considero que afecta en un 100%, ya que en oportunidades es muy difícil trabajar a la distancia, por ejemplo si se necesita algo de casa central no está el otro físicamente para brindárselo o solucionar inconvenientes, es decir que afecta al trabajo y en consecuencia al clima laboral".

**14. ¿Qué tipos de incentivos recibe para la utilización de los diferentes medios de comunicación que tiene a su alcance?**

"No recibimos ningún tipo de incentivo, ya que los medios de comunicación que utilizamos son los básicos, o sea únicamente los que les mencione antes".

**15. ¿Tiene algo para acotar o alguna duda al respecto?**

"Muchas gracias por dejarme participar en su tesis y EXITOS en la misma!!!"

**Entrevista VI:**

Sector:	Comercial – Insumos
Puesto:	Ingeniero de Sucursal Pilar
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguirre Candelaria</li> <li>• Urrutia M. Victoria</li> </ul>

**1. ¿Podría describir brevemente la función que usted desempeña en la organización?**

“Dentro de Tecnocampo, mis funciones son:

- Realizar el asesoramiento técnico - comercial a productores rurales y comercios vinculados a la firma, (incluyendo la visita a campos para realizar los diagnósticos y posteriores recomendaciones, reuniones en los distintos comercios, etc.), con el fin último de la venta de insumos.
- Llevar adelante la sucursal de Pilar, como responsable de la misma (responsable del mantenimiento de estructura edilicia, habilitación municipal como negocio, stock de sucursal, cuentas corrientes de clientes, etc.)
- Encargado de compras y gestión general del rubro FERTILIZANTES en Tecnocampo (incluyendo la compra de los mismos para las distintas sucursales, campos de la firma, etc.).
- Realizar ensayos e informes a campo en cultivos de soja y maíz, de los distintos productores y clientes de Monsanto”.

**2. ¿Cómo se siente con respecto a su participación en una empresa familiar con las particularidades del agro negocio?**

“Me siento muy cómodo en la empresa, después de varios años de pertenecer a la misma, ya que al ser la misma del tipo “familiar”, me permite acceder a reuniones con mis jefes para transmitirles cualquier inquietud, consulta, etc prácticamente cuando lo necesite.

El agronegocio posee ciertas particularidades como por ej la imprevisibilidad del mismo, ya que depende en alto porcentaje del clima (lluvias, temperaturas, etc.). Esto hace necesario que las empresas dedicadas al mismo, deban tener cierta flexibilidad a la hora de ejecutar lo planificado, pero de manera ágil y dinámica. Estar en una empresa "familiar", permite lograrlo en gran medida, ya que hay pocos intermediarios entre la/s cabezas de la organización y los empleados. En mi caso, la mayoría de las veces siento que en alguna medida mis ideas, o aspectos que propongo, son tenidos en cuenta (a veces implementados y otras no, lógicamente)".

### **3. Desde su punto de vista, ¿Qué cambios surgieron desde la incorporación del área de recursos humanos?**

"Desde la incorporación de esta área, los cambios perceptibles son muchos (y creo que aún más los imperceptibles por lo menos a simple vista). Entre ellos, el más importante a modo general, es la mejora en la comunicación interna así como también externa (para con los clientes).

En cuanto a lo interno, creo que esta mejora trae como consecuencia un clima laboral más agradable y un trabajo conjunto más eficiente, con los consecuentes resultados en las distintas áreas de la empresa.

Otro cambio importante, es la creación a través de la licenciada en RRHH, de un "nexo" entre los empleados y jefes, ya que si bien al ser una empresa familiar el acceso a los mismos es simple, hay ocasiones en que por diversos motivos (barreras psicológicas, etc.) los empleados no intentan acercarse a los rangos más altos en la organización".

### **4. ¿Cómo se siente con respecto ante dicha incorporación, cree que influyó en su trato con sus subordinados?**

"En el puesto que tengo, no tengo subordinados, sino tan solo una compañera de trabajo".



**5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usted utiliza para transmitir la información pertinente a sus pares, tanto en la misma sucursal como con casa central?**

“Los medios de comunicación que utilizo son los correos electrónicos, llamadas telefónicas y mensajes (texto y whatsapp)”.

**6. ¿Cree usted que sea necesario la existencia de otros medios de comunicación?**

“No creo que sea necesario ningún otro medio de comunicación. Sin embargo de acuerdo a la distancia con la empresa no estaría de más incorporar nuevas herramientas”.

**7. De acuerdo a la posición en la que usted se encuentra, ¿Predomina en mayor medida la comunicación formal o informal?**

“En mayor medida la informal, aunque en algunas ocasiones se hace presente la formal (sobre todo con personas ajenas a la organización)”

**8. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones entre sucursales y casa central?**

“En el último año (2014) comenzamos a realizar reuniones entre todos los involucrados en las distintas áreas comerciales (Insumos, Acopio, Agricultura de Precisión y Riego) con una frecuencia promedio de 20 días. En los años anteriores no había reuniones pre-programadas (solo muy ocasionales)”.

**9. ¿Existe una fluida relación comunicativa entre la sucursal en la que usted se encuentra con las demás sucursales?**

“Si existe....si bien no es necesario estar todo el tiempo comunicados entre sucursales, sino más bien con Casa Central. Pero cuando es necesario, la comunicación es eficiente”.

**10. ¿Cree que sus superiores consideran las opiniones y comunicados que usted tiene desde su rol?**

“Creo que la mayoría de las veces son consideradas, aunque algunas (pocas) he sentido lo contrario”.

**11. ¿Se realizan actividades recreativas para fomentar la integración entre los miembros?**

“Se realizan este tipo de actividades en las fiestas de fin de año. Pero solo una vez por año. Creo que podrían organizarse con más frecuencia y sería muy bueno”.

**12. ¿Cree que la informalidad de la comunicación estaría generando “rumores de pasillos”?**

“No lo creo, solo en muy pocas ocasiones he sentido que puede haber algún ‘rumor de pasillo’. De todas maneras no les asigno ninguna importancia a los mismos”.

**13. ¿Cómo lo afecta laboralmente operar desde una distancia significativa con casa central? ¿Lo anterior afecta el clima laboral?**

“Muchas tareas y funciones que tienen los distintos empleados de la firma, se realizan en casa central. Esto hace que en determinadas ocasiones sea más fácil o “accesible” para las personas que allí trabajan, obtener respuestas rápidas ante sus requerimientos. Sin embargo, también es cierto que la buena predisposición de la mayoría de los empleados, disminuye un poco este efecto. Se ha mejorado bastante en los últimos tiempos, aunque en mi opinión, todavía falta por hacer.

Por otro lado, todos los productos (agroquímicos, semillas, etc.) que la firma comercializa, son enviados por los proveedores a Casa Central. Esto hace (sobre todo en época de alta demanda), que los que estamos en sucursales dependamos del área de logística (que muchas veces no pueden darnos respuesta rápida) o de

nosotros mismos para traer esos insumos a nuestras sucursales. De todas maneras, no es un caso grave en mi situación (tal vez por estar más cerca de Casa Central que otras sucursales).

En cuanto a si afecta el clima laboral, podría decir que algunas veces (no siempre) se ve afectado por las contingencias mencionadas anteriormente".

**14. ¿Qué tipos de incentivos recibe para la utilización de los diferentes medios de comunicación que tiene a su alcance?**

"No recibo incentivos para la utilización de los distintos medios, por lo menos en forma directa. Indirectamente el incentivo está en que los distintos actores (internos y externos) los utilizan, y hay que estar 'dentro del sistema'".

**15. ¿Tiene algo para acotar o alguna duda al respecto?**

"Me gustaría remarcar la importancia del área de RRHH y de la "buena comunicación" en general, dentro de toda organización. Creo que estos aspectos son pilares fundamentales para lograr un buen clima laboral y consecuentemente ser eficientes y sustentables como empresa".

**Entrevista VII:**

Sector:	Comercial - Insumos
Puesto:	Ingeniera de Sucursal Luque
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguirre Candelaria</li> <li>• Urrutia M. Victoria</li> </ul>

**1. ¿Podría describir brevemente la función que usted desempeña en la organización?**

“Mi función; responsable de la sucursal de Luque, venta de insumos que comercializa la empresa, asesoramiento a productores de la zona”.

**2. ¿Cómo se siente con respecto a su participación en una empresa familiar con las particularidades del agro negocio?**

“Me siento con la libertad de participar y que mis ideas seas acatadas, ya que al ser una empresa familiar es relativamente chica y los jefes se abren a nuestra postura”.

**3. Desde su punto de vista, ¿Qué cambios surgieron desde la incorporación del área de recursos humanos?**

“Me parece que la persona que está a cargo, trabaja de forma muy eficiente, porque a pesar de ser una sola persona, llega a todos los empleados, por lo menos acá en la sucursal se ve así. Por ahí, la sugerencia sería la incorporación de alguien más”.

**4. ¿Cómo se siente con respecto ante dicha incorporación, cree que influyó en su trato con sus subordinados?**

“Mi incorporación a la empresa fue posterior a la de la persona de Recursos Humanos, por este motivo no puedo hacer esa comparación. Pero si puedo

aclarar que las veces que tuve que tratar con mis subordinados, la Licenciada en Recursos Humanos me facilitó la llegada a ellos".

**5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usted utiliza para transmitir la información pertinente a sus pares, tanto en la misma sucursal como con casa central?**

"Utilizo todos los medios que tengo disponibles dependiendo el grado de urgencia que tenga la comunicación. Haciéndolo de forma personal, con llamados por teléfono, mails, mensajes de textos, Whatsapp".

**6. ¿Cree usted que sea necesario la existencia de otros medios de comunicación?**

"Me parece que tenemos todas las herramientas con excelente acceso pero no descarto la idea de que se puedan agregar nuevas alternativas para efectivizar aún más la comunicación".

**7. De acuerdo a la posición en la que usted se encuentra, ¿Predomina en mayor medida la comunicación formal o informal?**

"De acuerdo a mi posición predomina la comunicación informal, ya que se utiliza en mayor medida mensajes de textos o whatsapp para transmitir la información, no siendo los canales tan recomendables por el riesgo de distorsión de los comunicados".

**8. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones entre sucursales y casa central?**

"Una vez a la semana viajo a casa central, y las reuniones con el resto de los comerciales son una vez al mes aproximadamente".

**9. ¿Existe una fluida relación comunicativa entre la sucursal en la que usted se encuentra con las demás sucursales?**

"Sí, la comunicación es fluida ya que como te mencioné anteriormente estamos en contacto permanente vía whatsapp o mensajes de textos, como así también nunca faltan las llamadas telefónicas".

**10. ¿Cree que sus superiores consideran las opiniones y comunicados que usted tiene desde su rol?**

"Sí, creo que si son consideradas mis opiniones ya que son abiertos a cualquier idea, propuesta, duda inquietudes que tengamos y creo que eso repercute para una mejor gestión diaria".

**11. ¿Se realizan actividades recreativas para fomentar la integración entre los miembros?**

"Sí. Se realizó un curso de comunicación productiva, a parte de las reuniones que se realizan. Igualmente se podrían organizar nuevas actividades con diferentes temáticas para una mejor integración entre sucursales y casa central".

**12. ¿Cree que la informalidad de la comunicación estaría generando "rumores de pasillos"?**

"No, por lo menos no desde el lado de la sucursal, pero no descarto que se puedan generar por la informalidad de los comunicados".

**13. ¿Cómo lo afecta laboralmente operar desde una distancia significativa con casa central? ¿Lo anterior afecta el clima laboral?**

"No, a pesar de la distancia no tengo problemas para operar ni relacionarme con el personal que está en casa central. Por ahí los tiempos no son los mismos. Pero hablando todo se soluciona".

**14. ¿Qué tipos de incentivos recibe para la utilización de los diferentes medios de comunicación que tiene a su alcance?**

"Me dan los medios necesarios para comunicarme diariamente, computadoras, teléfono, internet, con uso personalizado y eso me permite comunicarme con mis compañeros en todo momento".

**15. ¿Tiene algo para acotar o alguna duda al respecto?**

"No, gracias".

## Cuestionario a colaboradores de Tecnocampo



A continuación se presentará un cuestionario en el cual usted debe ser franco y transparente en sus respuestas, con el fin de garantizar confidencialidad no se mostrará su nombre a su empleador ni a ninguno de sus representantes.

Dicho estudio permitirá valorar lo que consideran como colaboradores de Tecnocampo sobre la incorporación del área de Recursos Humanos y la importancia otorgada a la comunicación interna, por lo que esperamos su cooperación.

El cuestionario consta de dos partes:

- 1- La Parte I se refiere a preguntas sobre información general.
- 2- La Parte II se relaciona con su apreciación de la comunicación organizacional y las políticas de Recursos Humanos.

\*Obligatorio

Parte I

Marque junto al enunciado que personalmente usted aplica.

1.

**Edad \***

- 24 años o menor
- Entre 25 y 29 años



- Entre 30 y 39 años
- 40 años o mayor

**2. Yo he trabajado en Tecnocampo aproximadamente \***

- Menos de 1 año
- De 1 a 4 años
- De 5 a 9 años
- De 10 años o más

Parte II

Marque su respuesta en el espacio antes del enunciado, expresando su opinión tan sólo con una (X).

**3. La incorporación de la función de recursos humanos, cree que fue: \***

- Positivo
- Negativo
- Indistinto

**4. Con respecto a dicha inserción, ¿Ha notado una mejora en la comunicación interna? \***

- Si
- No

**¿Por qué?**

**5. ¿Cree usted que la empresa lo mantiene informado sobre políticas, planes y desarrollo de la compañía? \***

- Nunca informan
- Informan poco
- Informan lo necesario
- Informan siempre

**6. ¿Quién es el responsable de brindarle la información? \***

- Gerente General
- Supervisor
- Responsable de RRHH
- Compañeros

**7. ¿Qué tipo de medios de comunicación utiliza la empresa para enviar comunicados a sus miembros? \***

- Conversaciones informales
- Teléfono
- Mensajería interna
- E-mails
- Todas son correctas

- Otros

**8. ¿Cuán a menudo abre usted su correo electrónico? \***

- Todos los días
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Otros

**9. Si usted tiene una opinión, ¿Cómo es recibida usualmente? \***

- No se tiene en cuenta la opinión al respecto
- Generalmente se escucha y se transmite a la gerencia
- Todas las opiniones son aceptadas y transmitidas
- Otros

**10. ¿Cómo definiría a su jefe en cuanto a la comunicación? \***

- Da instrucciones y supervisa
- Explica decisiones y aclara dudas
- Es participativo, comparte ideas y ayuda a la toma de decisiones
- Delega la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución
- Otros

**11. Las relaciones entre superiores y empleados, son más bien: \***

- Formales
- Informales
- Mixta
- Otros

**12. La comunicación interna de Tecnocampo Ud. piensa que: \***

- Es muy mala no se transmite nada
- Es mala, no se entiende lo que se transmite
- Es regular, pocas veces se emiten comunicados claros
- Es buena, pero puede mejorar
- Es muy buena, se entiende lo que nos transmite
- Es excelente, la información circula y se transmite de manera muy fluida
- Otros

**13. ¿Cómo calificaría las relaciones entre los miembros de Tecnocampo? \***

- Muy Mala
- Mala
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

**14. ¿Cómo siente usted que es el clima laboral en Tecnocampo? \***

- Muy Desagradable
- Desagradable
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente
- Otros

**15. ¿Estaría dispuesto usted a acceder y utilizar nuevos medios de comunicación que se implanten en Tecnocampo? \***

- Si
- No

**¿Por qué?**

**Observaciones**

### Buzón de sugerencia

El modelo a modo de ejemplo de la planilla a completar por cada colaborador que desee expresar su opinión, queja, consulta.

## ¡Nos interesa tu opinión!

---

**TECNOCAMPO**

---

**Para:** Destino al área correspondiente

**Fecha:** XX/XX/XXXX

**Re:** Asunto

**Comentarios:** [Sus comentarios]

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

---

## ¡MUCHAS GRACIAS POR AYUDARNOS A MEJORAR!

# Recursos Humanos en ACCIÓN.



## Caen precios y se estanca más la producción del campo

Aunque no sea dramática, la caída de los precios internacionales de los granos está **condicionando de modo severo** a la agricultura argentina y tendrá alto impacto en la campaña 2013/14. Los analistas privados, pero **también los del INTA**, advierten que la rentabilidad agrícola podría desaparecer o incluso **convertirse en pérdida**. Los principales afectados son los **"productores sin tierra"**, o aquellas empresas que trabajan **sobre campos alquilados**. Pero habrá daños colaterales, especialmente en maíz.

A pesar de los magros resultados económicos que promete la soja para la campaña 2013/14, el analista Carlos Etchepare consideró que habrá mucha soja el año próximo, pues los productores **recurrirán a ella como resguardo**. Mientras sembrar soja insume **un costo directo de 330 dólares**, hacer una hectárea de maíz demanda **no menos de 55 dólares**.

El escenario de escasa rentabilidad que afecta al maíz se **repite en otros cultivos, como el trigo y el girasol**. La constante es que en muy escasas situaciones un arrendatario podría salir empatado, por el alto impacto de las retenciones y los alquileres agrícolas. Cruje -y mucho- el actor productivo determinante del crecimiento agrícola de los últimos veinte años.

## Recursos capacitados

Los invitamos el próximo jueves 6 de Septiembre a las 8hs. a participar de la Jornada Maíz y Sorgo de Córdoba en el Centro de Convenciones del Dinosaurio Mall, de Barrio Alto Verde, organizado por la Bolsa de Cereales de Córdoba con Agroverdad. Se ha convertido en el encuentro de quiénes en Córdoba piensan en el maíz, con los técnicos que más saben sobre sus problemáticas y los analistas de mercado.

## Contenido

Artículos de interés especial:

Caen precios y se estanca más la producción del campo – 1 –

Recursos capacitados – 1 –

Día del niño empresarial – 2 –

Larga la Copa de Equipos – 2 –

2



## Día del niño empresarial

Continuando con nuestra gestión de Recursos Humanos, se pensó en poder acercar a los niños con sus padres conociendo el lugar de trabajo. Recibimos a los hijos de nuestros colaboradores que conocieron "donde están sus papás cuando no están en casa", recorrieron la empresa y se tomaron una rica merienda.

Además cada niño fue obsequiado por un regalito de acuerdo a su edad el cual se encontraba al lado de cada escritorio, y en el living de cada instalación de nuestras sucursales.

Tecnocampo busca poder acortar distancias y fortalecer lazos familiares aun estando en horario laboral.

### Tecnocampo

Perú – 5125 – Monte Cristo  
Provincia de Córdoba

0351 – 4917125

[info@tecnocampo.com](mailto:info@tecnocampo.com)

*“Nuestro negocio más que ofrecerte nuevas tecnologías, es ayudarte a descubrir nuevas oportunidades”.*

Visite nuestro sitio web

[www.tecnocampo.com](http://www.tecnocampo.com)

**Tecnocampo**

## Larga la Gran Copa de los Equipos, ¿Empezamos a entrenar?

Hombres y mujeres representando a sus empresas se enfrentarán en la cancha y se disputarán el título de campeones en la **Gran Copa de los Equipos**. Sin embargo, los ganadores se llevarán otro premio además del simbólico título y copa: \$ 50.000 en publicidad en los productos de **InfoNegocios**. Quienes nos fueron agraciados en la cancha pero sí lo son fuera de ella también vuelven a casa con un regalo: el título al **Mejor Equipo**, \$ 30.000 para publicitar en **InfoNegocios** y un fin de semana en **Posta del Cóndor** para realizar actividades de Coaching grupal.

Hasta el 21 de abril las empresas tienen tiempo para inscribir a sus colaboradores representantes: pueden ser tanto hombres (siete jugadores) como mujeres (cinco participantes). El costo de inscripción es de \$ 3.000 sólo para hombres, \$ 2.000 sólo para mujeres y \$ 4.000 para dos grupos que se formen de un sexo cada uno de una misma empresa. En este último caso, todos se llevan remeras **Sportlandia** para participar en el torneo.