



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNOSTICO E INTERVENCION EN LA EMPRESA CAPUY

Trabajo de investigación presentado por:

Sandra BARRAL

Como un requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesora Guía

María Elena HOFFMANN

Caracas, julio 2006

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
PRIMERA PARTE: PROCESO DE DIAGNOSTICO	6
I. PROPÓSITO DE DIAGNÓSTICO	6
1- Descripción de la Organización	6
2- Estructura organizativa	9
3- Análisis DOFA	10
II. DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	12
1- Marco Teórico del diagnóstico	12
1.1 Clima Organizacional	12
1.1.1 Concepto de Clima Organizacional	12
1.1.2 Características del Clima Organizacional	16
1.1.5 Tipos de Clima Organizacional	19
1.1.4 Importancia del Clima Organizacional	21
1.1.5 Medición del Clima Organizacional	23
1.2 Método Investigación Acción	26
2- Marco Metodológico del diagnóstico	29
2.1 Levantamiento de información.....	29
2.2 Objetivos del diagnóstico	30
2.3 Metodología de trabajo	30
2.4 Cronograma	31
2.5 Plan de acción del diagnóstico	31
III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	37
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54

SEGUNDA PARTE: PROCESO DE INTERVENCIÓN	57
I. PROPÓSITO DE INTERVENCIÓN	57
1- La organización en proceso de cambio	57
II. INTERVENCIÓN DE CONSULTORÍA	59
1. Marco teórico de la Intervención	59
1.1 La organización como sistema	59
1.2 Trabajo en equipo	63
1.2.1 Concepto y características	63
1.2.2 Importancia del trabajo en equipo	66
1.2.3 Trabajo en equipo y comunicación	68
1.3 La comunicación interna	71
1.4 Aprendizaje en adultos	77
2. Marco Metodológico de la Intervención	83
2.1 Objetivos de la Intervención	83
2.2 Metodología de trabajo	84
2.3 Cronograma	85
2.4 Plan de acción de la intervención	85
III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	94
1- Resultados de las sesiones de trabajo	94
2- Resultados del boletín informativo	100
IV. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN REACTIVA	102
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone en detalle lo que fue el proceso de diagnóstico de Clima Organizacional llevado a cabo en la empresa Capuy, así como el proceso de intervención desarrollado en dicha empresa y el cual estuvo enfocado específicamente en las comunicaciones internas.

Ambos procesos, diagnóstico e intervención, se llevaron a cabo en el marco del Desarrollo Organizacional, disciplina que sugiere un conjunto de acciones planificadas que buscan implementar en las organizaciones una serie de cambios, que permitan incrementar la efectividad de las mismas, valiéndose para ello de los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento.

Para los fines académicos, el presente trabajo incluye una revisión de la literatura relacionada con la labor de consultoría que tuvo lugar en Capuy, la cual contempla temas como clima organizacional, método investigación-acción, visión sistémica de las empresas, trabajo en equipo, comunicación interna y andragogía.

Asimismo, se detallan las acciones que se realizaron para hacer el diagnóstico de Clima Organizacional, que abarcó a toda la empresa y midió siete dimensiones -según lo acordado con el cliente- a través de una encuesta aplicada a todo el personal de Capuy.

Una vez procesados los resultados de los cuestionarios se evidenciaron oportunidades de mejora en varios rubros, siendo el interés del cliente trabajar específicamente las comunicaciones. Atendiendo a lo anterior se diseñó una estrategia de intervención orientada a mejorar este aspecto de la organización.

Es así que este trabajo de investigación también presenta resultados y recomendaciones derivadas del estudio de Clima Organizacional, así como una descripción

de todo el proceso de intervención derivado con su respectiva metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones.

En el caso de Capuy, tras analizar la información recabada en las reuniones preliminares sostenidas con su entonces gerente comercial, se estimó pertinente llevar a cabo un estudio de Clima dada las particulares circunstancias de cambio que la empresa enfrentaba para el momento, entre las que destacaban cambios de estructura, división, automatización de procesos, así como planes de mercadeo y ventas orientados a expandir el negocio.

En este escenario y tomando en cuenta además que el gerente comercial tenía pocos meses en su cargo, se consideró que un Estudio de Clima permitiría contar con una evaluación amplia de la empresa, que asomara puntos a mejorar.

Al final del proceso de consultoría, toda la información revelada por éste, y la cual se refleja en el presente trabajo, resultó de gran ayuda a la gerencia en su tarea de desarrollar acciones estratégicas, orientadas al mejoramiento de la organización en todo sentido.

PRIMERA PARTE: PROCESO DE DIAGNOSTICO

I. PROPÓSITO DE DIAGNÓSTICO

1- Descripción de la Organización

Nombre del Organización: Capuy

Tipo de Organización: Privada

Naturaleza del Negocio: Diseño, fabricación, importación y exportación de muebles. Con 52 años en el mercado Capuy siempre se ha caracterizado por ofrecer muebles de excelente calidad y diseño vanguardista, principalmente orientados a un target AB+. En la actualidad cuenta con productos para el hogar, oficinas, hotelería y restaurantes, y además es representante, a través de la tienda Abstracta, de la franquicia danesa BO Concept, que ofrece muebles más asequibles. Como principales características de Capuy destacan sus diseños atractivos, productos de calidad, y una trayectoria de éxito (marca reconocida)

Historia: Capuy nació en 1954 como una sociedad compuesta por Ernesto Blohm (socio capitalista y administrador) y Franz Resnik (maestro ebanista). Su primera tienda estuvo ubicada en Puente Yanes y presentaba una selección de los mejores muebles suecos, daneses y holandeses de la época, producto del acertado gusto de Resnik quien traía “containers” llenos de mercancía varias veces al año.

Durante sus primeros años ofreció, además de mobiliario para la casa, cubertería, cristalería, vajilla, manteles, alfombras y objetos decorativos, así como telas estampadas, ropa, relojes y joyas.

Desde sus inicios el impacto que tuvo Capuy llegó a convertir la decoración del hogar en un estilo de vida. Aunque más allá de eso, la tienda se convirtió también en una suerte de cátedra extracurricular de diseño, al ser descubierta por los estudiantes de arquitectura de la UCV, quienes la visitaban con frecuencia para empaparse con las últimas tendencias europeas en diseño de mobiliario y accesorios.

El crecimiento de la empresa fue sostenido a través del tiempo, siendo sus momentos más importantes los que se especifican a continuación:

- 1965. Se inició el trabajo de fabricación local en el mismo edificio de Puente Yanes.
- 1974. Inició operaciones la fábrica de muebles de Capuy en Monterrey con unos 6.000 metros cuadrados de construcción, enmarcados en un complejo de 24.000 metros cuadrados.
- 1976. Capuy se muda a una tienda de 5.000 metros cuadrados ubicada en el edificio Beco en Chacaito.
- Años ´80. Comienza el desarrollo de proyectos corporativos.
- 1996. Muere Resnik, y Walter Hubsch, nuevo Gerente General, trabaja en la modernización y fortalecimiento gerencial, orientando las acciones a hacer a la empresa más resistente a las turbulencias del entorno.
- 2000. Se incorpora la marca Abstracta, para comercializar a la franquicia danesa BO Concept, que ofrece muebles de diseño a precios competitivos.
- 2005. Capuy se divide. La fábrica de Monterrey se convierte en una empresa aparte, proveedora de Capuy.
- 2006. La empresa trabaja en la reestructuración de su organigrama y en el desarrollo de un plan de expansión de todas sus áreas, bajo las directrices de un nuevo Gerente quien lidera el proceso de cambio (Carlos Hernández)

Tamaño de la Organización: Pequeña. 50 empleados (básicamente vendedores, diseñadores industriales, arquitectos, equipo de administración y transportistas)

Visión de la Organización: Capuy tiene como norte el crecimiento sostenido, enfocándose específicamente en los siguientes puntos:

- Mantener el excelente desempeño de las áreas de hogar y oficina y trabajar en la captación de nuevos clientes.
- Ganar participación en el mercado hotelero y de restaurantes.
- Masificar la marca Abstracta (muebles armables orientados al target BC+).
- Abrir nuevas tiendas Capuy.

Misión de la Organización: La empresa trabaja atendiendo a su finalidad de ofrecer soluciones de equipamiento en materia de mobiliario, caracterizadas por variedad de modelos, calidad y tendencias innovadoras. Se asume esta como su misión informalmente establecida.

Funcionamiento: En el caso de administración, lógicamente este departamento atiende al marco legal establecido por los distintos organismos del estado, responde y cumple con las regulaciones que lo rigen. No obstante, no puede hablarse de la existencia de formas generalizadas y normadas de trabajo en todo lo relativo al área comercial.

Un hecho que ilustra la anterior afirmación es que parte del personal de ventas realiza las órdenes de compra de manera manual, lo implica un alto margen de error en el proceso de fabricación y/o encargo de mercancía, así como en las entregas, lo que a su vez se traduce en incumplimiento a los clientes. Sin embargo, paralelamente existen procedimientos automatizados que parecieran ser más efectivos, y que son ejecutados por una parte del personal, la otra resiste hacerlo y se mantiene con su método tradicional.

A nivel general la empresa funciona sobre la base de procesos informales que afectan negativamente el logro de los objetivos, y que generan roces entre las áreas, de ventas, compras y administración. En tal sentido es importante destacar que para la fecha del inicio del diagnóstico ya se trabajaba en la formalización y automatización de procesos de cara a la certificación ISO 9000. Lo anterior significa, entre otras cosas, redefinir algunas labores para simplificar tareas y evitar el papeleo innecesario, así como modificar la estructura de la empresa.

En el caso de la planificación y establecimiento de metas, tampoco se observó normativa pre-establecida. Las metas en el corto y mediano plazo están definidas de manera muy general y el trabajo minucioso en esta materia no forma parte de una tradición de desarrollo de estrategias anuales, orientadas a un crecimiento sostenido.

En este sentido, pareciera que la empresa se ha apoyado principalmente en su reputación y en la gran trayectoria que tiene, lo que le ha reportado un gran público cautivo que ha garantizado su existencia y rentabilidad a través de los años. Sin embargo, las estrategias planificadas de mercadeo y publicidad para el momento del diagnóstico formaban parte de los planes a implementar en el corto plazo.

En lo que respecta a las comunicaciones internas, se observan canales irregulares, y una cultura de comunicación organizacional incipiente e informal que no garantiza que los empleados estén informados a tiempo de aquello que les compete. Lo anterior contribuye a la existencia de los rumores y desde luego afecta el desempeño de las áreas, así como su integración armónica, como consecuencia de errores derivados de fallas en la comunicación.

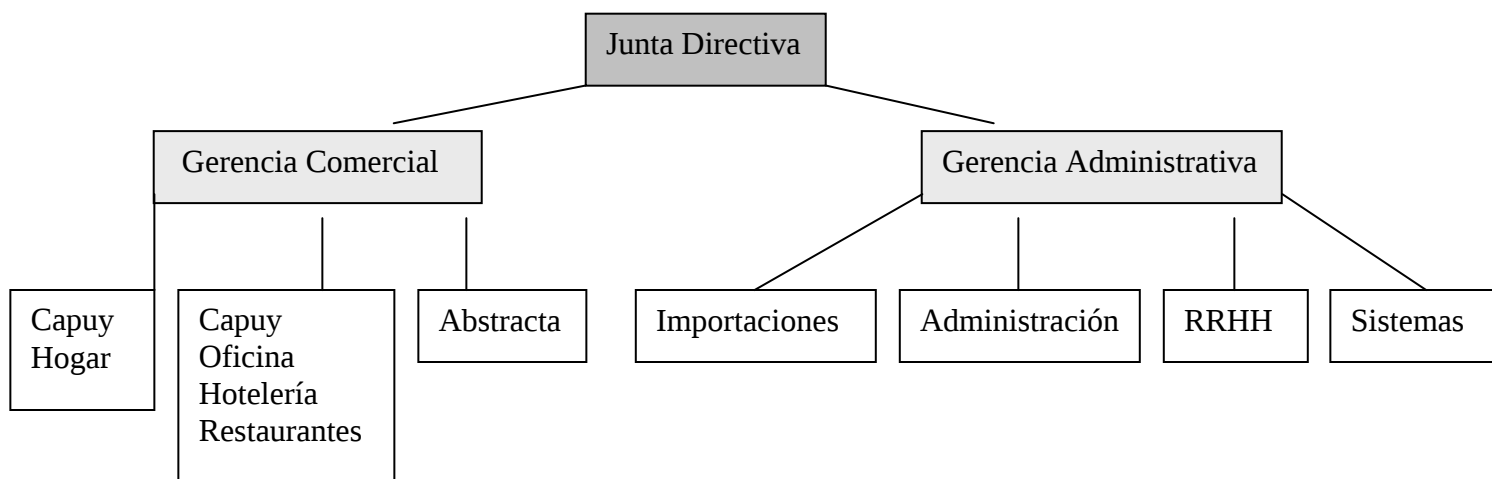
Finalmente, en materia de personal, se trabaja en el levantamiento de cargos y en un sistema de selección más formal, tras haber contratado a una persona para ocuparse de todo lo concerniente al recurso humano. En este particular, como fortaleza de la organización se puede mencionar su baja rotación de personal y el contar con empleados de vieja data, comprometidos con su trabajo.

2- Estructura organizativa

En el momento de iniciarse el trabajo de consultoría Capuy finalizaba un proceso de reestructuración organizacional con el cual el área de Tapicería pasó a ser una empresa independiente y proveedora de Capuy. Para la fecha, la empresa poseía un organigrama informal, siendo este uno de los tantos aspectos sobre los cuales se trabajaba a fin de

establecer cambios. En tal sentido, de manera muy simplificada podría decirse que las áreas se manejaban como se muestra en la Figura 1:

Figura 1. Organigrama Capuy



3- Análisis DOFA

Debilidades

- Inexistencia de procesos establecidos formalmente
- Desorganización interna
- Plataforma tecnológica obsoleta
- Productos muy costosos

Oportunidades

- Incursionar en nuevos mercados
- Mejoramiento del servicio a través de la optimización de procesos
- Distinguirse a nivel de imagen gracias a atractivas estrategias de mercadeo y publicidad

Fortalezas

- Excelentes productos
- Reputación sólida construida a lo largo de los años (imagen de marca positiva)
- Amplia clientela fija
- Excelentes instalaciones muy bien ubicadas
- Baja rotación de personal
- Respaldo de una gran corporación (Grupo Beco Blohm)

Amenazas

- Restricciones, normativa legal y políticas cambiarias establecidas en el país.

II. DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1- Marco Teórico del diagnóstico

1.1. Clima Organizacional

1.1.1 *Concepto de Clima Organizacional*

La alta competitividad que caracteriza al mundo empresarial de los últimos tiempos, obliga a controlar la mayor cantidad de variables que pudieran influir sobre el desempeño de la organización a fin de asegurar el éxito de la misma. Para controlar esas variables primero es necesario conocer la organización a fondo, y es aquí donde los estudios de clima organizacional juegan un papel importante, ya que los mismos revelan información de gran utilidad para los gerentes, a la hora de potenciar fortalezas de la empresa y minimizar amenazas del negocio.

El Clima Organizacional es un indicador del funcionamiento de la organización, aunque cabe destacar que, como concepto relativamente reciente, su definición formal no ha estado exenta de divergencias. En tal sentido, Brunet (2002) hace referencia a dos escuelas de pensamiento cuyas premisas son subyacentes a las investigaciones realizadas sobre el tema:

- a) *Escuela de la Gestalt*: Se centra en la organización de la percepción, el todo es diferente a la suma de sus partes. En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes:
 - 1- Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
 - 2- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

b) *Escuela Funcionalista*: Este enfoque considera que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Adicionalmente Brunet (2002) plantea que, antes que una definición consensuada, se manejan tres enfoques los cuales han sido aceptados de manera generalizada por los investigadores del caso y han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, que hoy tienen un peso importante a la hora de trabajar el aspecto metodológico de su estudio:

- *La medida múltiple de los atributos organizacionales*: Según este enfoque el clima es un conjunto de características que describen a la organización y la distinguen de otra, la cuales son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos en el marco de la organización. De esta forma el clima se convierte, en términos generales, en sinónimo de ambiente organizacional.
- *La medida perceptiva de los atributos individuales*: Este enfoque muestra al clima como un elemento relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima únicamente en función de las necesidades que le puede satisfacer, lo que hace del clima algo variable en el tiempo, que cambia según el humor de los individuos.
- *La medida perceptiva de los atributos organizacionales*: Bajo este enfoque el clima es visto como una serie de características de la organización que pueden ser percibidas por sus miembros en la forma cómo la organización y los empleados actúan. Al formar su percepción del clima, el individuo actúa como un filtrador de información relacionada con los acontecimientos que ocurren a su alrededor, con las características de la organización y con las características personales.

Adicionalmente es de resaltar que este enfoque contempla variables del medio (estructura, tamaño de la empresa, etc.), variables personales (aptitudes, actitudes, motivación del empleado) y variables resultantes como la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Para los fines de este trabajo el clima se definió como la percepción que tienen los individuos de las propiedades del ambiente laboral en el cual trabajan, concepto enmarcado en el tercer enfoque que es el más usado por los investigadores.

Tal y como lo señala Goncalvez (2000), de todos los enfoques de clima organizacional, el que parece haber demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, a su vez estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall 1982; c.p. Goncalves, 2000).

De igual manera, el autor plantea que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional pueden originarse en una gran variedad de factores, como los ligados al liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión, delegación, etc.); factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); o las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) Por su parte, Brunet (2002) sintetiza manifestando que la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones.

De lo anterior puede concluirse que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante promueve determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden a su vez en la organización, y por ende, en el clima. De esta forma se completa un circuito.

Dado que el tema del clima organizacional se aborda desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales de forma global, efectivamente el clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión general de la organización.

De esta manera, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización, es decir, se trata de un concepto multidimensional, pero que se enfoca específicamente en factores internos de la organización y no en los factores del entorno en el que la organización se encuentra inmersa. Y como se mencionó anteriormente, la aproximación de estas variables internas se logra a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

Rensis Likert (1967 c.p. Cabrera 1999) señala que es importante basarse en la percepción del clima, más que en el clima en sí, por cuanto los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. En tal sentido el autor explica que en la percepción del clima de una organización influyen tres tipos de variables: Las causales, como son la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Las intervinientes, entre las que se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Y por último las variables finales, que son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización como la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Adicionalmente Cabrera (1999) señala grupos específicos de variables que pueden tomarse en cuenta en el concepto de clima organizacional:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, equipos, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

En consecuencia, el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales lo afectan. Finalmente, podría entenderse “como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (Cabrera, 1999).

1.1.2 Características del Clima Organizacional

Según Goncalves (2000), a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es importante resaltar una serie de elementos, que pueden entenderse como características o principios básicos del clima:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

A lo anterior pueden sumarse lo expresado por Maturana (c.p. Cabrera 1999) en tal sentido:

- Hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Ejerce un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa (Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta)
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El cambio en el clima organizacional es posible, siempre y cuando se atienda el tema de manera integral y tomando en cuenta más de una variable, para estabilizar la organización en una nueva forma de proceder.

Atendiendo a las características del clima organizacional es posible inferir que, en la medida que los miembros de una organización perciban a su ambiente de trabajo de una manera positiva, puede esperarse de ellos una mejor disposición hacia sus tareas y la propia empresa, mientras que si el clima es percibido como malo, se hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la gestión de labores, precisamente porque esta

percepción comúnmente se traduce en falta de compromiso, desgano, impuntualidad, ausentismo, falta de atención, etc. (Álvarez c.p. Toro, 1992).

Dicho de otra forma, un individuo que ve al clima de su organización como grato puede contribuir, sin darse cuenta, con su propio comportamiento a que este clima sea agradable y a que se cumplan fácilmente los objetivos de la organización (aporte de nuevas ideas, compromiso, atención a sus responsabilidades, lealtad, etc.). En el caso contrario, a menudo los empleados caen en las amargas críticas a su empresa, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo con ese clima de insatisfacción y descontento.

Cuando existe un buen clima las personas disfrutan de su trabajo, buscan nuevas y más efectivas formas de realizarlo y aspiran crecer desde todo punto de vista en el marco de su empresa, pero en climas negativos se hace presente el desinterés, el estrés y las complicaciones de todo tipo.

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en el que las personas se sientan a gusto, habiendo factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto. Entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde sea posible encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor (un espacio iluminado, limpio, de dimensiones adecuadas, con los equipos necesarios). En lo que respecta a los factores psicológicos destacan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, y la forma cómo el superior trata a sus colaboradores, cómo los incentiva y los promueve. Todos estos aspectos y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman su clima, y de acuerdo a cómo se manejen dichos aspectos, se estará en presencia de un buen o mal clima.

Dentro de los factores que pueden afectar negativamente el clima Cabrera (1999) destaca un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados. Este tipo de gerencia fácilmente deriva en climas tensos, de desconfianza, y además favorece actitudes irresponsables de parte de los subordinados, lo que a su vez conduciría a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la

gerencia de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir y para hacerlo, sería necesario actuar en un sentido opuesto que obviamente no forma parte de la cultura de la empresa.

Otro factor que afecta negativamente el clima son las situaciones de conflicto no resueltas, como los problemas de procesos, plataforma tecnológica o conflictos con el personal. Lo anterior puede generar un clima desagradable por un tiempo relativamente extenso, siempre y cuando la situación de conflicto no se aborde acertadamente y se soluciones de raíz.

Por señalado hasta los momentos se puede entender que el concepto de clima organizacional es complejo, sensible y dinámico a la vez. “Complejo porque abarca un sin número de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias” (Ugarte, 2005). Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios.

1.1.3 Tipos de Clima Organizacional

A juicio de Brunet (2002) Rensis Likert ofrece una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y extrapolación, como lo es la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización. Para Likert, la combinación de las variables que determinan las características propias de la organización nombradas anteriormente (causales, intermediarias y finales), permite determinar dos grandes tipos de clima, cada uno de ellos con dos sub-divisiones según cita Brunet.

a) Clima de tipo Autoritario

Sistema I: Autoritario Explotador. Se caracteriza por la desconfianza de la dirección hacia sus empleados. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización

y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema la interacción entre jefes y subordinados es mínima, y son comunes el temor y la inseguridad generalizados.

Sistema II: Autoritarismo paternalista. Las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización y se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero que conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y de dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado, y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

b) Clima de tipo Participativo

Sistema III: Consultivo. Muestra grado mucho mayor de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero existen decisiones específicas que son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores y existen políticas de motivación (recompensas y castigos), de satisfacción de las necesidades y estima de los trabajadores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad, así como una moderada interacción entre superiores y subordinados.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes niveles de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales y el clima

de este tipo de organización es de confianza, lográndose altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

Cabe destacar que el trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales e incluso su cuestionario sigue siendo aplicado ampliamente en los trabajos de consultoría.

1.1.4 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es importante tanto para las empresas en general, vistas como entes generadores de riqueza, como para su miembros entendidos como empleados con un rol en el marco de la organización, pero también vistos como individuos con necesidades de afiliación, realización, crecimiento, etc.

El clima puede ser un vehículo o bien un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y es allí donde radica su importancia para las organizaciones, en el hecho de que un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y a su vez es generador del clima adecuado para contribuir con el incremento de la productividad.

Hay autores (Cabrera, 1999) que relacionan el clima al concepto de salud mental de los individuos, entendido este último como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida. Partiendo de ello, el clima es importante porque influye directamente en el bienestar integral de los trabajadores, independientemente del buen pago que todos esperan o de aspectos ligados a la formalidad de las funciones del cargo.

Ahora bien, desde una óptica centrada en las acciones directivas, a juicio de Brunet (2002) existen al menos tres razones por las cuales el diagnóstico de clima organizacional es importante para un gerente:

- a) Permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización.
- b) Es útil para iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c) Ayuda a seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Otros autores más bien se enfocan en la importancia del clima en el marco de un proceso intervención. Aunque son pocos los estudios que existen al respecto, Silva (1996) sostiene que:

El impacto que el clima puede tener en procesos como la comunicación la toma de decisiones, la solución de problemas, el manejo de conflictos, las actitudes, la motivación, etc., o sobre variables de resultado como la satisfacción y la ejecución hablan claramente del efecto modificador del clima. De manera que, si modificamos a través de la intervención el clima de una organización, subunidad o grupo, o se introducen cambios en elementos que influyen en el clima, podremos incidir en los resultados en forma de provecho, innovación, satisfacción, etc. (p. 257)

Silva (1996) encuentra en el clima más allá de una herramienta de diagnóstico, un instrumento de cambio de gran ayuda en el campo de la psicología organizacional. Para el autor, las posibilidades que el clima ofrece en la intervención pueden resumirse en las mismas que podrían mencionarse para explicar su utilidad e importancia:

- El clima proporciona una visión de estado de la organización y de las relaciones con otras variables organizacionales e individuales.
- Cuando se tiene una visión del estado de la organización es mayor la posibilidad de ajustar las necesidades de la organización y de los individuos haciendo más probable la consecución de las metas.
- El ajuste de las necesidades del individuo y de la organización será más fácil si se conocen las relaciones con otras variables.
- A medida que estas variables se conocen mejor, es más fácil poder intervenir para producir modificaciones en el sentido deseado.

- Con un objetivo claro, estas modificaciones deben llevar a una mejora del desarrollo organizacional en pro de la productividad, la satisfacción de los individuos y la calidad de vida dentro de la empresa.

Sin duda, los aportes derivados del conocimiento del estado de una organización son de gran utilidad para quienes toman decisiones (James, 1978; c.p. Silva 1996). Entre esos aportes importantes del clima que deben ser tomadas en cuenta por los directivos destacan las siguientes:

- Puede suministrar una predicción mayor de las actitudes y conductas relevantes además de un diagnóstico claro de las razones por las cuales se producen estas predicciones.
- Proporcionaría indicadores más claros de la calidad de vida de la organización y un feedback de conjunto más fácil, por lo tanto, de comprender e interpretar.
- Ofrece elementos informativos para el diagnóstico que permiten diseñar programas de desarrollo organizacional orientados al cambio para la mejora de las empresas.

A partir de lo mencionado anteriormente, es posible comprender que un gerente conociendo el clima de su organización contará con mayores recursos para ejercer un control sobre la determinación del mismo, de manera tal que pueda administrarlos más eficazmente.

1.1.5 Medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad (Gibson y col. 1984; c.p. Álvarez, 1992). Sin embargo, existe controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima al obtener las percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica medición del ambiente interno.

Ugarte (2000) señala que, si bien existe una amplia gama de posibilidades de estudios de clima, aquellos ubicados en el nivel de los micro-fenómenos son los que permiten conocer la situación de clima en un entorno organizacional específico, teniendo la utilidad de diagnosticar el clima “in situ” y detectar cuáles de sus factores o componentes resultan afectados, al revelar causas y niveles de afectación.

Los estudios de clima en este nivel están vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que son definidos como variables de evaluación y medición. Litwin y Stinger (1978 c.p Goncalves 2000) destacan entre los investigadores que han analizado el clima y establecido sus componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización.

Pero tal como señala Brunet (2002), los diferentes investigadores que han abordado la medición del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima, de allí que existan numerosos modelos de cuestionarios elaborados por distintos estudiosos del tema. Entre todos el más popular es el de Likert, que sugiere ocho dimensiones: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Sobre si es preferible usar un cuestionario ya diseñado o hacer uno especialmente para la empresa en la cual se desea medir el clima, Ugarte (2005) recomienda que para lograr una investigación efectiva, las dimensiones de Litwin y Stinger pueden servir como elementos referenciales y que cada empresa escoja las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes.

En tal sentido, Ugarte (2005) explica que los cuestionarios ya elaborados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada, y la desventaja está en que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico. Los cuestionarios propios, en todo caso podrían reflejar mejor las dimensiones que interesa enfocar por su pertinencia o relevancia, pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.

Estas dimensiones de análisis deben ser fijadas por un equipo vinculado a la gestión de los temas a estudiar. Es preferible que sea un equipo multidisciplinario para evitar los sesgos, y desde luego debe existir un acuerdo consensuado de cuáles son las dimensiones de clima a estudiar y los indicadores que las describen, en correspondencia al tipo de organización en el que se encuentren.

Desde el punto de vista metodológico Ugarte (2005) señala que los estudios de clima comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica, destacando las siguientes: Preparación / identificación del problema, planificación / hipótesis generales, ejecución de la investigación, interpretación de los datos, conclusiones y sugerencias.

A la hora de realizar la investigación, existen una serie de instrumentos y técnicas para levantar la información. Desde el punto de vista metodológico Brunet (2002) plantea que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción.

“Lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones primordiales que componen el clima” (Brunet 2002, p 41), y que como se dijo anteriormente pueden desarrollarse conceptualmente de manera particular o pueden adoptarse de cuestionarios previamente diseñados.

No obstante, en el marco de la consultoría organizacional, se han diseñado una serie de instrumentos como entrevistas, debates, juegos proyectivos, dinámicas de grupos, etc. que pueden ofrecer una perspectiva diferente y que utilizadas como complemento de los cuestionarios ofrecen una visión del clima más completa.

1.2 Método Investigación-Acción

El término "investigación-acción" proviene del autor Kurt Lewis y fue utilizado por primera vez en 1944. Según explica Castillo (2006) describía una forma de investigación que ligaba el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social, que respondieran a los principales problemas sociales de la época. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.

El concepto tradicional de investigación acción se deriva del modelo de Lewis de las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación. De estas etapas se desprende un proceso que incluye una serie de fases flexibles, a través de las cuales es posible abordar los hechos sociales. Estas fases son: Insatisfacción con el actual estado de cosas, identificación de un área problemática; identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción; formulación de varias hipótesis, selección de una hipótesis, ejecución de la acción para comprobar la hipótesis, evaluación de los efectos de la acción, generalizaciones (Lewis, 1973 c.p. Castillo, 2006).

En la actualidad, el modelo investigación-acción es uno de los más usados en las actividades de Desarrollo Organizacional dadas sus numerosas similitudes. En palabras de French y Bell (1995) la investigación-acción se define como:

El proceso de recopilar sistemáticamente datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema, de alimentar de nuevo esos datos al sistema, de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales (p. 141)

Esta definición nos muestra a su vez y de manera muy clara las etapas del proceso, comenzando por caracterizar la organización (investigación) con miras a realizar alguna intervención (acción) y retroalimentar luego los resultados de las acciones al sistema para desarrollar posibles acciones futuras. Pero si la investigación-acción se orienta específicamente a la resolución de problemas, podría definirse como “la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y cooperación de científicos, practicantes y legos” (French y Bell, 1995, p. 143).

El hecho de ver el método de investigación-acción de esta manera sugiere importantes similitudes con el D.O. en tanto que ambos se orientan a la introducción de cambios en la organización de manera planificada. Además, este último concepto asoma características importantes del método en discusión, como son la importancia de orientar las acciones en función de objetivos que implican cambios para introducir mejoras en el sistema, así como el trabajo en equipo consultor-cliente.

Según Corey (1953 c.p. French y Bell, 1995)) los elementos significativos de un diseño para la investigación acción son:

- 1- Identificación de un área problema acerca de la cual un individuo o un grupo estás lo bastante preocupados como para querer emprender alguna acción.
- 2- La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella. Esta meta específica se debe considerar en relación con la situación actual.
- 3- El registro de las acciones emprendidas y de la acumulación de evidencia, con el fin de determinar el grado hasta el cual se ha alcanzado la meta.
- 4- La inferencia de esta evidencia en lo concerniente a la relación entre las acciones y la meta deseada.
- 5- La continua repetición de las pruebas de estas generalizaciones en situaciones de acción.

Para Castillo (2006) la investigación-acción se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de la organización, partiendo del trabajo en equipo de los propios trabajadores, quienes son guiados por un consultor.

Cabe destacar que el proceso de investigación-acción es continuo y en él se van dando los momentos-problema, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de un nuevo problema. En este marco, Castillo (2006) presenta una lista con las características del método investigación-acción:

- Analiza acciones humanas y situaciones sociales, las que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuestas (prescriptivas).
- Su propósito es descriptivo – exploratorio, busca profundizar en la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas (efectuar un buen diagnóstico).
- La explicación de lo que sucede implica elaborar un guión sobre la situación y sus actores, relacionándolos con su contexto. Ese guión es una narración y no una teoría. En consecuencia, la explicación es más bien una comprensión de la realidad.
- El resultado es más una interpretación que una explicación dura. Se busca alcanzar una mirada consensuada de las subjetividades de los integrantes de la organización.
- La investigación-acción valora la subjetividad y cómo esta se expresa en el lenguaje de los participantes en el diagnóstico. La subjetividad no es el rechazo a la objetividad, es la intención de captar las interpretaciones de la gente, sus creencias y significaciones. Además, el informe se redacta en un lenguaje de sentido común y no en un estilo de comunicación académica.
- La investigación- acción es para los participantes un proceso de autorreflexión sobre sí mismos, los demás y la situación, de aquí se infiere que habría que facilitar un diálogo sin condiciones restrictivas ni punitivas.

Entre las ventajas de la investigación-acción puede destacarse este en principio este proceso permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados los cuales pueden revelar aspectos claves para la optimización de la

organización. Asimismo, la investigación-acción facilita un mejor empleo de los recursos disponibles, con base en el análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.

2- Marco Metodológico del diagnóstico

2.1 Levantamiento de información

A fin de recabar información sobre la empresa se llevaron a cabo dos reuniones con el entonces gerente comercial de Capuy, en las cuales el cliente explicó el funcionamiento de la empresa y su visión de la misma. Asimismo, describió el momento particular que atravesaba la organización para la fecha y confirmó que no existían datos previos derivados de procesos de consultoría realizados con anterioridad.

Los siguientes puntos sintetizan lo expresado por el gerente de Capuy:

- Después de 50 años de operación exitosa, Capuy se divide, lo que ha significado que el área de producción se convierta en una empresa distinta, completamente independiente de los departamentos de comercialización e importaciones y ahora en un rol de proveedor.
- Con miras a optimizar el funcionamiento de la organización se lleva a cabo un proceso de automatización de tareas, siendo las principales áreas a intervenir las de comercialización, importaciones y administración. Igualmente se contemplan cambios en el organigrama e iniciar un proceso de certificación ISO 9000.
- En paralelo se trabaja en planes de mercadeo y ventas de manera mucho más activa, con miras a expandir el negocio, y se elaboran estudios para medir la competencia y conocer con exactitud la participación que Capuy tiene en sus nichos de acción.

Tras analizar la información recabada se propuso llevar a cabo un estudio de Clima Organizacional, dadas las particulares circunstancias de cambios generales que la empresa enfrentaba. De igual modo, y tomando en cuenta que el gerente comercial de Capuy prácticamente se estrenaba en su cargo, se consideró estratégico contar, a través de un estudio de Clima, con un panorama global de la organización, que le fuera de utilidad al gerente a la hora de planificar su gestión y definir acciones. (Ver propuesta en anexo 2)

2.2 Objetivo del diagnóstico

Realizar un estudio de Clima Organizacional orientado a:

- Caracterizar el funcionamiento de la organización a través de la percepción de sus miembros, con base en un conjunto de dimensiones previamente establecidas con CAPUY.
- Determinar el estado de ánimo presente en los trabajadores en el marco del proceso de cambio que atraviesa la empresa.
- Ofrecer al cliente información de utilidad orientada a fortalecer las políticas y decisiones organizacionales que permitan mantener o incrementar la productividad en un ambiente de colaboración, respeto y orientación al logro.

2.3 Metodología de trabajo

Para alcanzar los objetivos propuestos se propuso el uso de las siguientes herramientas, las cuales se consideraron idóneas para recopilar datos sobre la realidad de Capuy y con las que se planificó abarcar a toda la organización:

- a. Cuestionario tipo papel y lápiz* diseñado especialmente para el caso.
- b. Sesiones de grupo* orientadas a caracterizar la realidad de cada departamento.

El trabajo se enmarcó en el método investigación-acción que implica la recopilación de datos de forma sistemática para luego retroalimentarlos al sistema y planificar la acción. Partiendo de lo anterior, los pasos que se siguieron se detallan en el siguiente cronograma.

2.4 Cronograma

Cronograma de trabajo – Diagnóstico de Clima Organizacional - Capuy									
Actividad	Duración en semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Revisión de modelos de cuestionarios y diseño de instrumento	■	■							
- Preparación de comunicación para el personal - distribución	■	■	■						
- Desarrollo del instrumento y revisión del mismo con el cliente	■	■	■						
- Aplicación del instrumento – Cuestionario de Clima Organizacional				■					
- Procesamiento de datos					■	■			
- Análisis de resultados						■			
- Presentación de resultados del informe y recomendaciones							■		
- Revisión por parte de cliente								■	
- Preparación de comunicación para empelados con resultados del estudio									■

2.5 Plan de acción del diagnóstico

a. Diseño de instrumento de medición para el caso. Se revisó material teórico relacionado, así como modelos de medición de Clima. En un primer paso se estableció la definición operacional de clima que sería la base sobre la que se desarrollaría el estudio (Clima Organizacional: La percepción que tienen los individuos de las propiedades del ambiente laboral en el cual trabajan)

Posteriormente se definieron conjuntamente con el cliente las dimensiones a evaluar y los indicadores descriptivos de cada dimensión, tomando como base modelos existentes de los cuales se adoptaron los conceptos e indicadores que aplicaban para el caso. A partir de lo anterior se elaboró un cuestionario tipo papel y lápiz (Ver anexo 4).

Se establecieron ocho dimensiones que se estudiaron a través de un cuestionario de 42 afirmaciones (escala de medición tipo Likert) En la encuesta los trabajadores debían manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala del 1 al 4.

1 = muy en desacuerdo

2 = en desacuerdo

3 = de acuerdo

4 = muy de acuerdo

A continuación se detallan las dimensiones del estudio con sus respectivos indicadores:

1- Estructura. Percepción de reglas, procesos y políticas de la compañía.

- La estructura de la compañía es conocida por todos los colaboradores.
- En la organización se cumplen las normas y procedimiento.
- Las funciones para el cargo que desempeño están establecidas formalmente
- Los procesos se desarrollan sin trabas.
- La compañía exige el cumplimiento de los horarios de trabajo.
- Los procesos están definidos formalmente.
- En esta compañía está definido quién tiene la autoridad formal para tomar la decisión.

2- Planificación. La forma cómo se establecen los objetivos y cómo se trabaja para conseguirlos.

- Las metas y objetivos de la compañía están claramente definidos.

- Contamos con la organización y planificación necesarias para aumentar la productividad.
- Se efectúan reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.
- La Compañía se ha desarrollado en base a una planificación calculada, en el tiempo correcto.

3- Comunicación. Alcance y oportunidad de la comunicación, así como las maneras cómo se ejerce.

- La información llega a través de canales formales (reuniones, memorando, carteleras, entre otros)
- Estoy informado sobre los resultados de la compañía.
- Se me informa sobre situación y proyectos desarrollados en la compañía.
- La información fluye de manera directa.
- La información fluye de manera oportuna.
- Existen una buena comunicación de arriba abajo entre la gerencia y los colaboradores.
- Existen una buena comunicación de abajo hacia arriba entre la gerencia y los colaboradores.

4- Reconocimiento. Políticas y conductas orientadas a apoyar y motivar a los colaboradores y a responder a sus necesidades de crecimiento profesional.

- La compañía estimula y da facilidades a sus colaboradores para que se desarrollen.
- En esta compañía soy criticado si cometo un error.
- Cuando se liberan cargos en la compañía se le da prioridad a los colaboradores.
- Los supervisores reconocen de manera oportuna los logros de mi trabajo.
- Me siento satisfecho con el reconocimiento que recibo en esta compañía.

5- Supervisión. Describe la interacción superior-subordinado.

- Me expreso libremente con mi supervisor.
- Los supervisores consultan con su personal cuando se presenta algún problema con el trabajo.

- Discuto regularmente mi desempeño con mi supervisor.
- Mi supervisor me motiva al logro de los objetivos de mi departamento.
- Puedo hablar con mi supervisor si tengo problemas relacionados con mi trabajo.
- Mi supervisor se preocupa por mi formación y desarrollo.

6- Cooperación. Nivel de colaboración observado entre los empleados en el ejercicio de su trabajo.

- Existe entendimiento entre los compañeros de trabajo.
- En la compañía hay una atmósfera amigable entre los colaboradores.
- Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo cuando necesito ayuda.
- Puedo solucionar problemas trabajando en equipo con mis compañeros

7- Cambio. Disposición de los colaboradores hacia los nuevos esquemas de trabajo y conocimiento de los mismos.

- He sido informado de los cambios de la compañía antes de su implementación.
- Me siento seguro ante los cambios que vienen desarrollando la compañía.
- Estoy informado sobre la situación actual y proyectos futuros de la compañía.
- Me desenvuelvo con facilidad y seguridad ante los procesos de cambio.
- Soy notificado oportunamente de cambios que me involucran.

8- Autonomía. Iniciativa y responsabilidades individuales que los colaboradores pueden demostrar en su trabajo.

- En esta compañía se alienta a la gente a iniciar proyectos que consideren importantes.
- Participo en las decisiones importantes relacionadas con mi trabajo.
- Tomo decisiones en situaciones puntuales sin solicitar la intervención de mi supervisor.
- En esta organización no se revisan las tareas dos veces porque se confía en el criterio individual.

b. Aplicación de la encuesta. Para los fines de la aplicación del instrumento de medición se redactó una carta informativa la cual se entregó a todos los empleados. En esta comunicación se mencionaba el carácter anónimo de las encuestas, así como la importancia de la colaboración de todos (ver anexo 3).

Muestra del cuestionario de Clima

45 individuos. El cuestionario se aplicó sobre el universo de empleados presentes para la fecha, quedando representados todos sus departamentos.

Una vez se distribuida la encuesta de carácter personal, se dio a los trabajadores un día para contestarla. Pasado este plazo, se recorrió cada uno de los puestos de trabajo con un buzón donde los empleados depositaron el cuestionario.

c. Realización de sesiones de grupo. Para complementar la caracterización de la empresa se realizaron dos sesiones de grupo. Una con empleados subordinados representantes de cada uno de los departamentos (seleccionados de manera aleatoria) y otra con los supervisores de cada área. Se acordó con el cliente fecha y lugar de las reuniones.

Estas sesiones fueron moderadas por la consultora y se tradujeron en conversaciones amenas en las que los participantes emitieron opiniones sobre su trabajo, su departamento y el desempeño de la empresa, tomando como guía una hoja informativa en la que se describían las dimensiones del estudio (ver anexos 6 y 7). En tales sesiones se invitó a los participantes a conversar libremente sobre las dimensiones del estudio de clima, las cuales fueron definidas en un papel de trabajo que se entregó a los presentes al comienzo de la sesión. El objetivo, en todo caso, era que relacionaran su rutina laboral con las dimensiones.

Muestra de las sesiones de grupo

Sesión 1: Contó con cinco participantes. Un representante de cada área – nivel bajo – elegidos al azar por la consultora. (Administración, Informática, Hogar, Oficina, Abstracta, Depósito)

Sesión 2: Contó con 5 participantes. Coordinadores de área (Administración, Importaciones, Oficina, Hogar y Abstracta)

d. Procesamiento de datos. Se vaciaron las respuestas de las encuestas en una base de datos y se analizó la información resultante. Igualmente se analizaron las opiniones y comentarios de las sesiones de grupo, contrastándose además con los resultados de los cuestionarios.

Las respuestas de los 45 cuestionarios se vaciaron en un documento SPSS previamente formateado con las variables del estudio y los indicadores-

- Variables dependientes: 42 indicadores de clima
- Variables independientes: Departamento y Antigüedad

Cuestionarios según Departamento

Administración	11
Hogar	8
Oficina	10
Abstracta	6
Depósito y despacho	7
No contesta departamento	3

Cuestionarios según Antigüedad

Más de 5 años	21
Menos de 5 años	21
No contesta antigüedad	3

✓ Total de cuestionarios = 45 / Cuestionarios válidos = 44

III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez se contó con la base de datos completa se realizaron los siguientes cálculos:

- a- Coeficiente Alpha para verificar confiabilidad por consistencia interna = ,9390
- b- Se agruparon los indicadores por dimensiones y se sacaron medias de cada una.
- c- Gráficos de barra mostrando comparaciones de respuestas positivas y respuestas negativas.
- d- Gráficos Box Plot para conocer comportamiento de cada dimensión por departamento.
- e- Medias de las dimensiones contrastadas con la variable Departamento.
- f- Media de las dimensiones contrastadas con la variable Antigüedad.
- g- Estadísticos descriptivos de cada indicador para identificar las medias más altas y más bajas.

Al momento de procesar las respuestas se agruparon las puntuaciones negativas (1 y 2) y las positivas (3 y 4) y se levantaron gráficos por dimensión, los cuales permitieron ver el comportamiento de cada uno de los indicadores en el marco de su dimensión.

El análisis de las respuestas de los cuestionarios mostró que las dimensiones con mayor oportunidad de mejora fueron las de Planificación, Reconocimiento y Comunicación, mientras que como fortalezas de Capuy figuraron las dimensiones supervisión y cooperación.

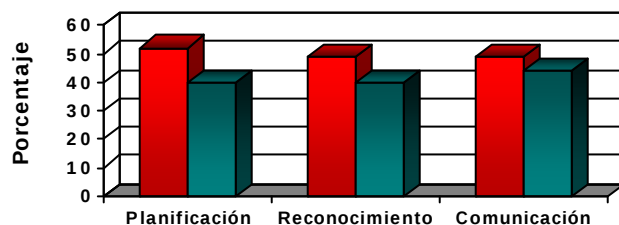
Los promedios por dimensión se observan en la Tabla 1, mientras que en los gráficos que aparecen a continuación se contrastan respuestas positivas y negativas por dimensión.

Tabla 1. *Medias de las Dimensiones del Estudio de Clima en Capuy*

DIMENSION	Media
PLANIFICACIÓN	2,2566
RECONOCIMINETO	2,3212
COMUNICACIÓN	2,5040
ESTRUCTURA	2,6214
AUTONOMÍA	2,6859
CAMBIO	2,7300
SUPERVISION	2,9649
COOPERACION	3,0732

Gráfico 1. Dimensiones con mayor oportunidad de mejora.

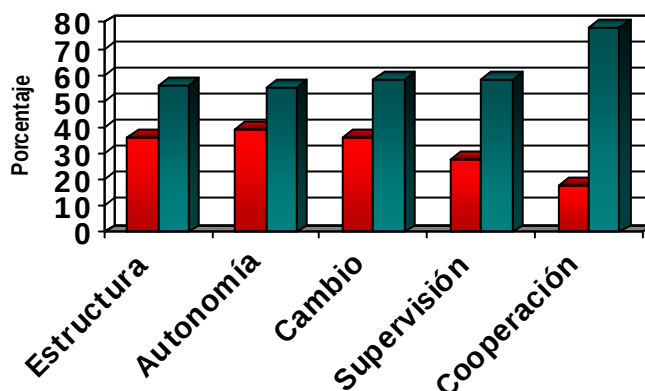
■ En desacuerdo + Muy en desacuerdo ■ De acuerdo + Muy de acuerdo



El gráfico 1 muestra que en las dimensiones Planificación, Reconocimiento y Planificación las respuestas negativas superaron a las positivas, por lo que estas son las que presentan mayores oportunidades de mejora.

Gráfico 2. Dimensiones en las que se evidenciaron mayor número de respuestas favorables.

■ En desacuerdo + Muy en desacuerdo ■ De acuerdo + Muy de acuerdo



El gráfico 2 muestra las dimensiones en las que las respuestas positivas fueron superiores a las negativas. Destacan Supervisión y Cooperación como dimensiones en las que las percepciones de la mayoría de los empleados son ampliamente favorables. En el caso de Cambio, este resultado indica que la organización cuenta con una especial fortaleza para enfrentar las modificaciones planteadas para el corto plazo.

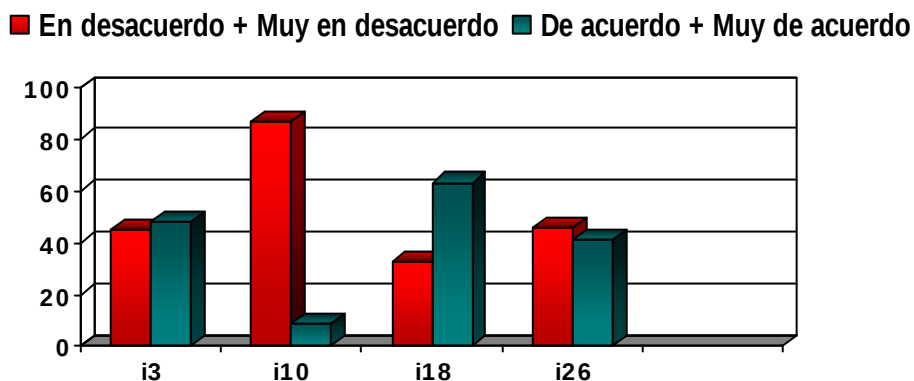
Dimensión Planificación

Concepto: La forma cómo se establecen los objetivos y cómo se trabaja para conseguirlos.

El promedio de la dimensión Planificación (2,25 sobre 4) fue el más bajo de todos, viéndose especialmente afectado por el indicador N° 10. De la percepción de los encuestados se desprende que es necesaria una mayor planificación a la hora de desarrollar en trabajo en función del crecimiento de la compañía.

Igualmente cabe destacar que casi la mitad de los consultados considera que las metas y los objetivos de la empresa no han sido definidos con claridad, lo que evidencia la necesidad de informar a los trabajadores en tal sentido, para que las labores de todos estén alineadas hacia una meta común.

Gráfico 3. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Planificación.



Indicadores de la Dimensión Planificación

i3- Las metas y objetivos de la compañía están claramente definidos.

i10- Contamos con la organización y planificación necesarias para aumentar la productividad.

i18- Se efectúan reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo

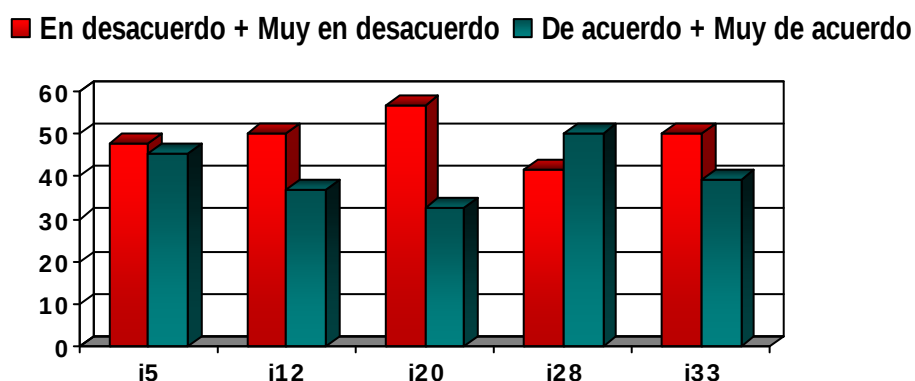
i26- La compañía se ha desarrollado en base a una planificación calculada en el tiempo correcto.

Dimensión Reconocimiento

Concepto: Políticas y conductas orientadas a apoyar y motivar a los Colaboradores y responder a sus necesidades de crecimiento profesional.

El promedio de la dimensión Reconocimiento fue de 2,32 sobre 4. Es de destacar que en 4 de los 5 indicadores las opiniones negativas superan a las positivas, de lo que se desprende la necesidad estimular a los trabajadores en todo sentido, desde reconocimientos verbales, celebración de logros, hasta oportunidades de hacer crecimiento profesional.

Gráfico 4. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Reconocimiento



Indicadores de la Dimensión Reconocimiento

i5- La Compañía estimula y da facilidades a sus Colaboradores para que se desarrollen.

i12- En esta compañía soy criticado si cometo un error.

i20- Cuando se liberan cargos en la Compañía se le da prioridad a los Colaboradores.

i28- Los supervisores reconocen de manera oportuna los logros de mi trabajo.

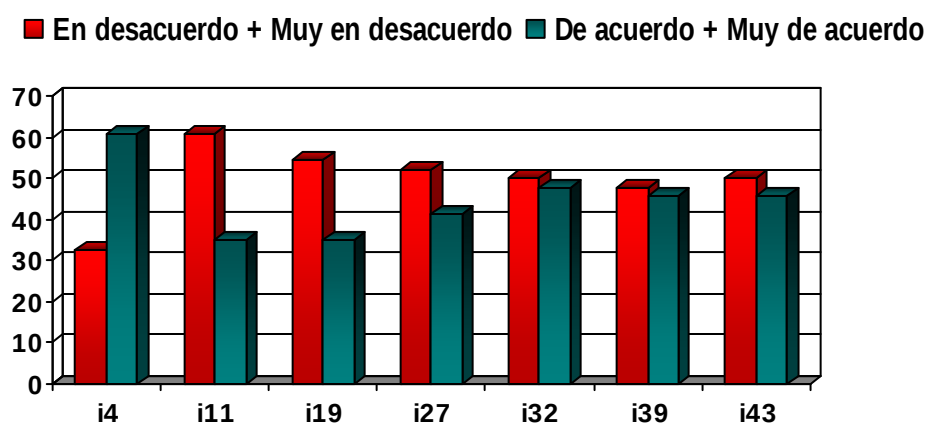
i33- Me siento satisfecho con el reconocimiento que recibo en esta organización.

Dimensión Comunicación

Concepto: Alcance y oportunidad de la comunicación, así como las maneras cómo se ejerce.

El promedio de la dimensión Comunicación fue de 2,50 sobre 4. Es de destacar que en 6 de los 7 indicadores las opiniones negativas superaron a las positivas, lo que evidencia que cerca de la mitad de los colaboradores perciben fallas generales en el proceso de comunicación, y se sienten desinformados en lo relativo a metas y logros de la empresa.

Gráfico 5. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Comunicación



Indicadores de la Dimensión Comunicación

i4- La información llega a través de canales formales (reuniones, memorando, carteleros, etc.)

i11- Estoy informado sobre los resultados de la Compañía.

i19- Se me informa sobre la situación y proyectos desarrollados en la Compañía.

i27- La información fluye de manera directa.

i32- La información fluye de manera oportuna.

i39- Existe una buena comunicación de arriba hacia abajo entre la Gerencia y los Colaboradores.

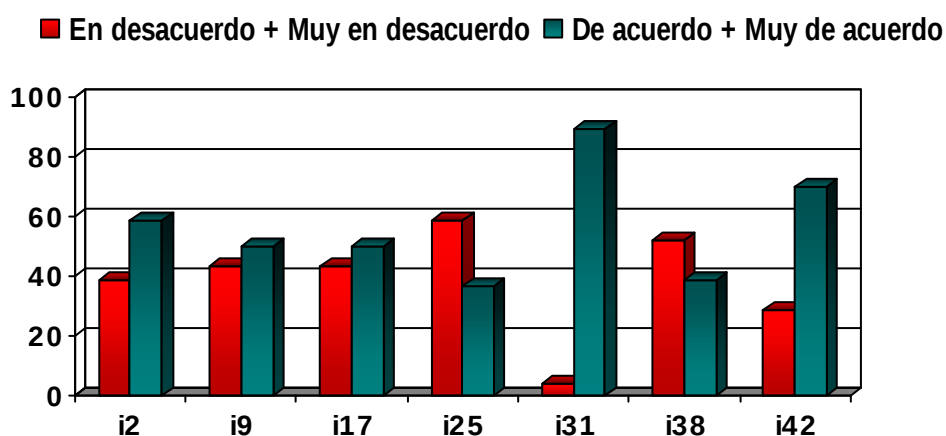
i43- Existe una buena comunicación de abajo hacia arriba entre los Colaboradores y la Gerencia.

Dimensión Estructura

Concepto: Percepción de reglas, procesos y políticas de la compañía.

El promedio de la dimensión Estructura fue de 2,62 sobre 4. Las debilidades evidenciadas en esta dimensión están relacionadas con el tema procesos (i25, i38). No obstante, las puntuaciones de los indicadores 9 y 17 también evidencian la necesidad de hacer énfasis en el cumplimiento de la normativa existente y en la definición de funciones.

Gráfico 6. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Estructura



Indicadores de la Dimensión Estructura

i2- La estructura de la Compañía es conocida por todos los colaboradores.

i9- En la compañía se cumplen las normas y procedimientos.

i17- Las funciones para el cargo que desempeño están establecidas formalmente.

i25- Los procesos se desarrollan sin trabas.

i31- La compañía exige el cumplimiento de los horarios de trabajo.

i38- Los procesos están definidos formalmente.

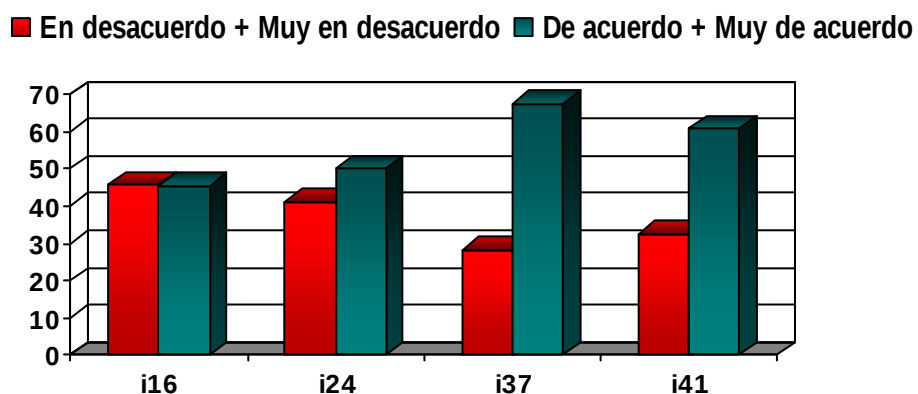
I42- En esta compañía está definido quien tiene la autoridad formal para tomar las decisiones.

Dimensión Autonomía

Concepto: Iniciativa y responsabilidades individuales que los Colaboradores pueden demostrar en su trabajo.

El promedio de la dimensión Autonomía fue de 2,68 sobre 4. Las opiniones positivas superan a las negativas aunque se observa una debilidad en lo relativo a motivación (i16), lo que es coherente con los resultados obtenidos en la dimensión Reconocimiento.

Gráfico 7. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Autonomía



Indicadores de la Dimensión Autonomía

i16- En esta compañía se alienta a la gente a iniciar proyectos que consideren importantes.

i24- Participo en las decisiones importantes relacionadas con mi trabajo.

i37- Estamos orientados a resolver problemas por nuestros propios medios.

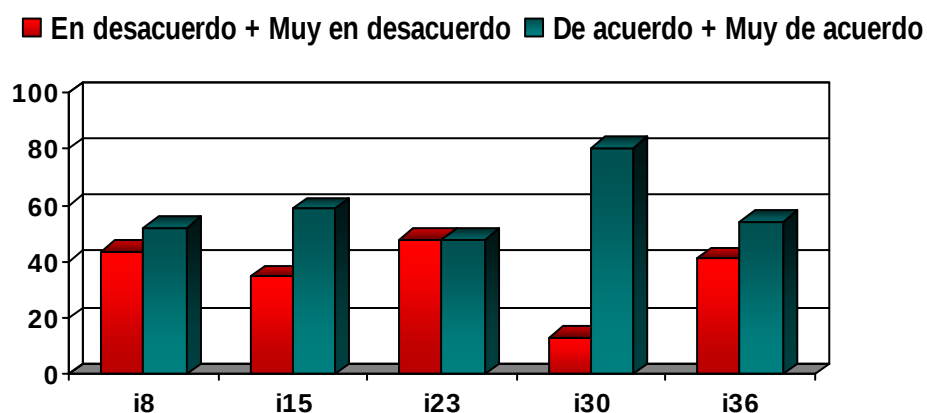
i41- En esta compañía no revisan las tareas dos veces porque se confía en el criterio individual.

Dimensión Cambio

Concepto: Disposición de los Colaboradores hacia los nuevos esquemas de trabajo y conocimiento de los mismos.

El promedio de la dimensión Cambio fue de 2,73 sobre 4. Se observa que los colaboradores demuestran seguridad ante los cambios, aunque es conveniente reforzar la comunicación para evitar situaciones negativas. Lo anterior es de gran importancia para la empresa tomando en cuenta las transformaciones a todo nivel que está experimentando.

Gráfico 8. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Cambio



Indicadores de la Dimensión Cambio

i8- He sido informado de los cambios de la Compañía antes de su implementación.

i15- Me siento seguro ante los cambios que viene desarrollando la Compañía.

i23- Estoy informado de la situación actual y proyectos futuros de la Compañía.

i30- Me desenvuelvo con facilidad y seguridad ante los procesos de cambio.

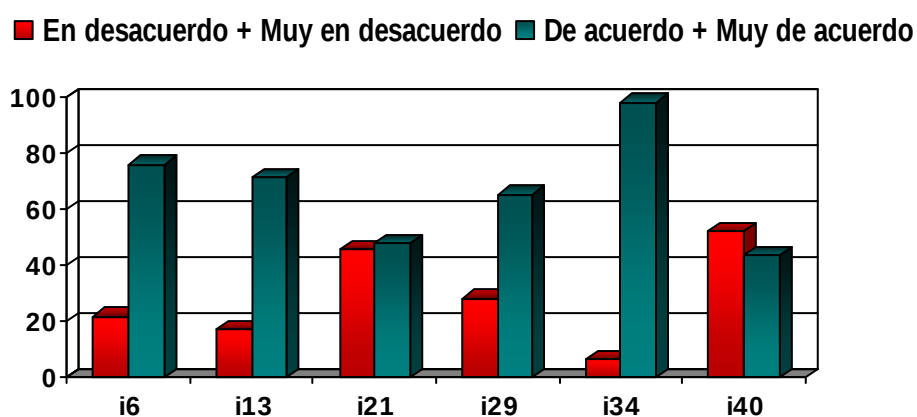
i36- Soy notificado oportunamente de los cambios que me involucran.

Dimensión Supervisión

Concepto: Describe la interacción superior-subordinado.

El promedio de la dimensión Supervisión fue de 2,96 sobre 4. Se evidencia una fortaleza de la organización en esta área, y como oportunidad de mejora se ven puntos relacionados con el desempeño y desarrollo del personal (i21, i40), que además están directamente vinculados con el área de reconocimiento, que fue una de las que obtuvo las puntuaciones más bajas.

Gráfico 9. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Supervisión



Indicadores de la Dimensión Supervisión

i6- Me expreso libremente con mi supervisor.

i13- Los supervisores consultan con su personal cuando se presenta algún problema en el trabajo.

i21- Discuto regularmente mi desempeño con mi supervisor.

i29- Mi supervisor me motiva al logro de los objetivos de mi departamento.

i34- Puedo hablar con mi supervisor si tengo problemas relacionados con mi trabajo.

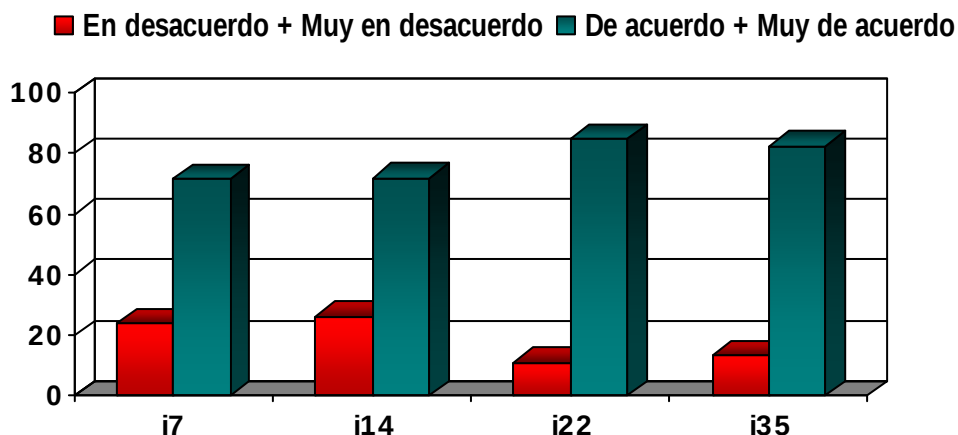
i40- Mi supervisor se preocupa por mi formación y desarrollo.

Dimensión Cooperación

Concepto: Nivel de colaboración observado entre los empleados en el ejercicio de su trabajo.

El promedio de la dimensión Cooperación fue de 3,07 sobre 4. Lo anterior nos habla de que la mayor fortaleza de Capuy es el trabajo en equipo y el nivel de colaboración. Cualquier diferencia en este sentido podría mejorarse seguramente atacando debilidades de áreas como comunicación y planificación, y fomentando además la integración.

Gráfico 10. Comportamiento de los indicadores de la dimensión Cooperación



Indicadores de la Dimensión Cooperación

i7- Existe entendimiento entre los compañeros de trabajo.

i14- En la Compañía hay una atmósfera amigable entre los Colaboradores.

i22- Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo cuando necesito ayuda.

i35- Puedo solucionar problemas trabajando con mis compañeros en equipo.

Tabla 2. Comportamiento de las Dimensiones del estudio de Clima de Capuy según el Departamento

Medias de cada dimensión								
Departamento	Planif	Reconc	Comuni	Estruct	Autono	Cambio	Supervis	Coopera
Administración	2,22	2,28	2,41	2,46	2,45	2,70	2,73	2,75
Capuy Hogar	2,20	2,24	2,37	2,35	2,58	2,70	3,00	3,04
Capuy Oficina	2,18	1,85	2,37	2,51	2,75	2,66	3,02	3,13
Abstracta	2,54	2,70	2,98	3,19	2,95	2,93	3,30	3,75
Depósito	2,25	2,25	2,49	2,75	2,78	2,60	2,83	2,89
Total	2,25	2,32	2,50	2,62	2,68	2,73	2,96	3,07

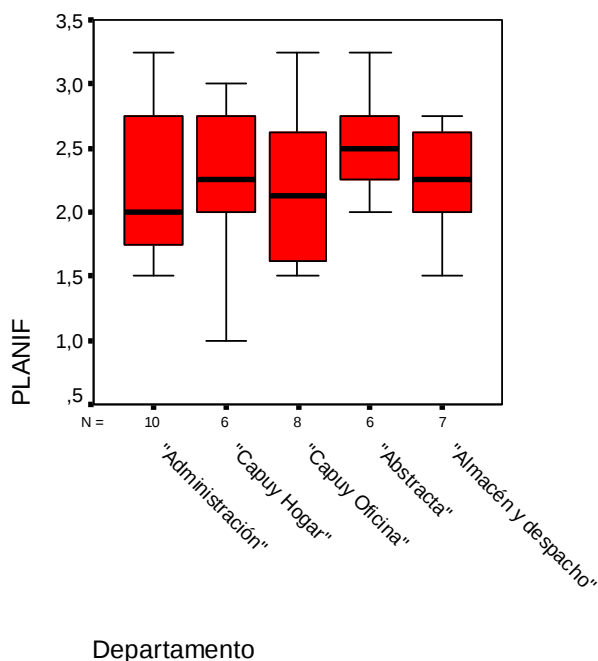
El cuadro muestra que la media más alta de cada dimensión corresponde al departamento Abstracta. Igualmente se destacan los departamentos que mostraron las medias más bajas para cada dimensión, a modo de evidenciar oportunidades de mejora para los casos específicos.

Tabla 3. Media de la variable antigüedad para cada dimensión

Dimensión	+5 años	- 5 años
Planificación	2,08	2,43
Reconocimiento	2,15	2,45
Comunicación	2,37	2,60
Estructura	2,55	2,69
Autonomía	2,75	2,63
Cambio	2,63	2,80
Supervisión	2,83	3,03
Cooperación	2,97	3,12

Como se observa en la Tabla 3, a excepción de la variable Autonomía, en todos los casos las medias correspondientes a los colaboradores con mayor antigüedad fue inferior, lo que significa que los empleados con más años en la empresa tienen opiniones menos favorables en casi la totalidad de los temas estudiados.

Gráfico 11. Medias de la dimensión Planificación por departamento.

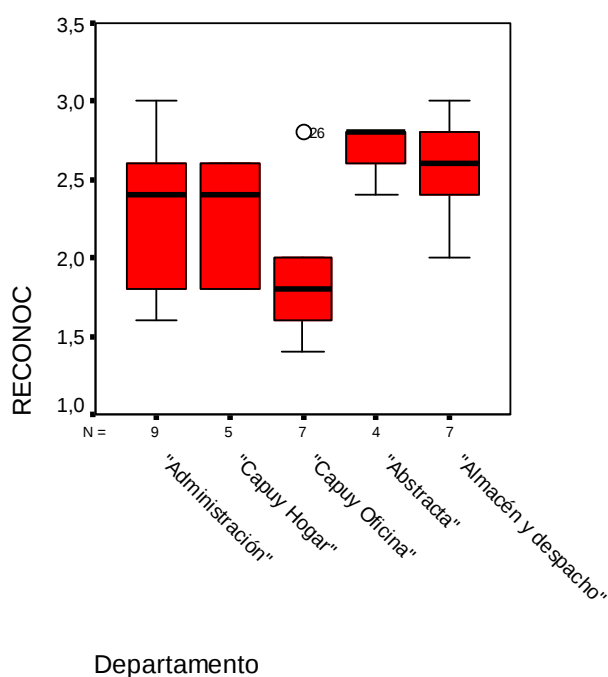


No se observa mayor variación en las medias, de lo que se desprende que en promedio los comentarios son similares en todas las áreas de Capuy en lo relativo a la planificación.

Es de destacar en este caso que las puntuaciones más bajas se vieron en el departamento de Capuy Hogar.

Las áreas de Abstracta y Despacho muestran la mayor homogeneidad en las respuestas.

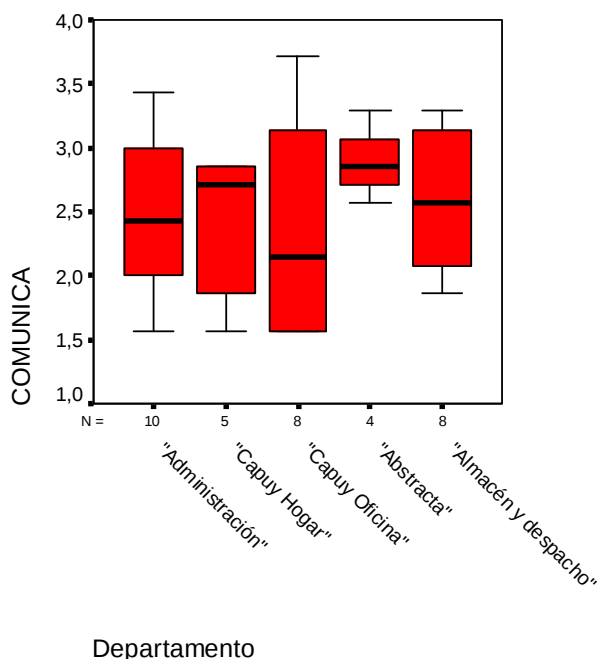
Gráfico 12. Medias de la dimensión Reconocimiento por departamento.



La media para el caso de Oficina es sustancialmente más baja que en el resto de los departamentos por lo que puede afirmarse que en esa área las opiniones de la dimensión reconocimiento son menos favorables que en las demás.

En el caso de Administración la desviación típica habla de respuestas muy diferentes, mientras que en el caso de Abstracta destaca la homogeneidad de las opiniones.

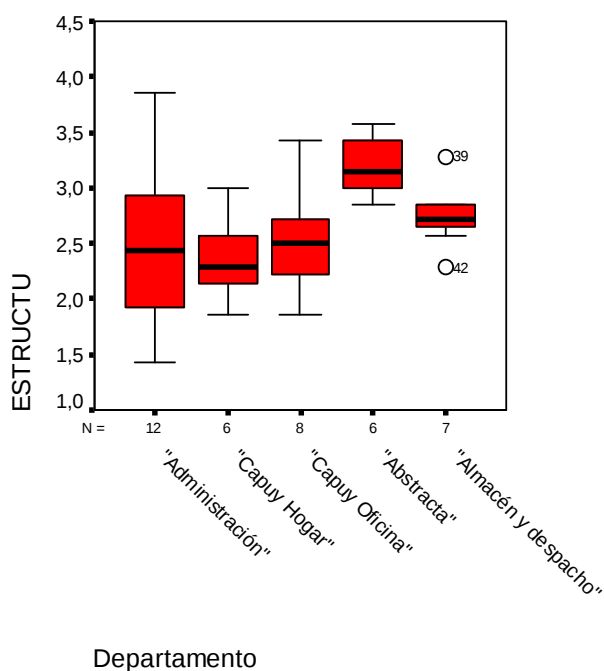
Gráfico 13. Medias de la dimensión Comunicación por departamento.



Nuevamente las medias indican que las puntuaciones menos favorables están en el departamento de Oficina, y allí también se observan las votaciones más dispersas.

En Abstracta no solo se ven los comentarios más positivos sino que también hay una uniformidad en los mismos.

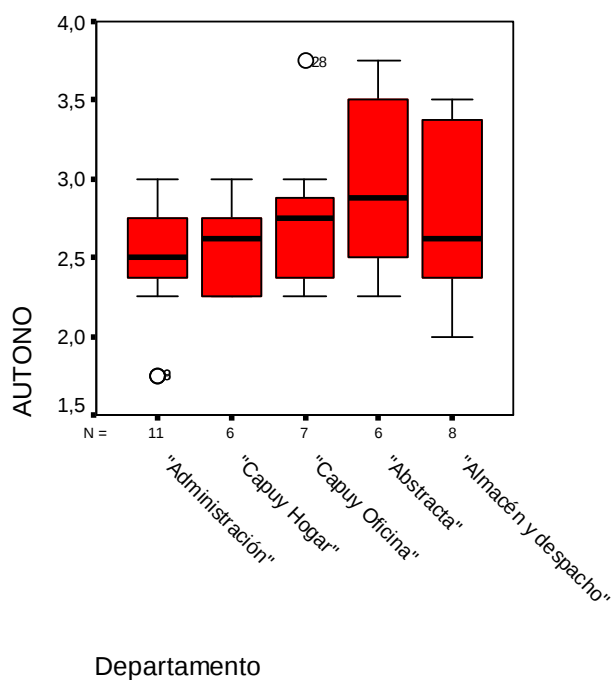
Gráfico 14. Medias de la dimensión Estructura por departamento.



El promedio de opiniones en Abstracta es el más positivo, mientras que en Almacén destaca la uniformidad de las opiniones.

En el caso de Administración, puede decirse que en lo relativo a estructura este departamento muestra opiniones tanto muy malas como muy buenas.

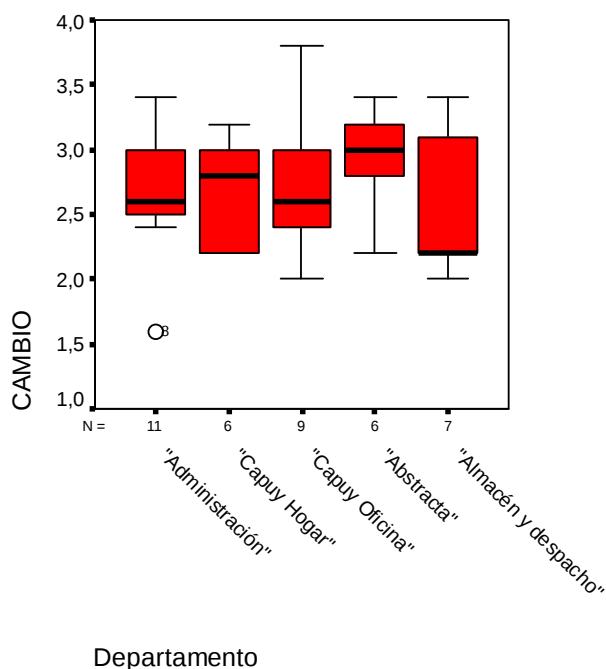
Gráfico 15. Medias de la dimensión Autonomía por departamento.



En términos generales los promedios de la percepción sobre la autonomía que poseen los trabajadores son similares.

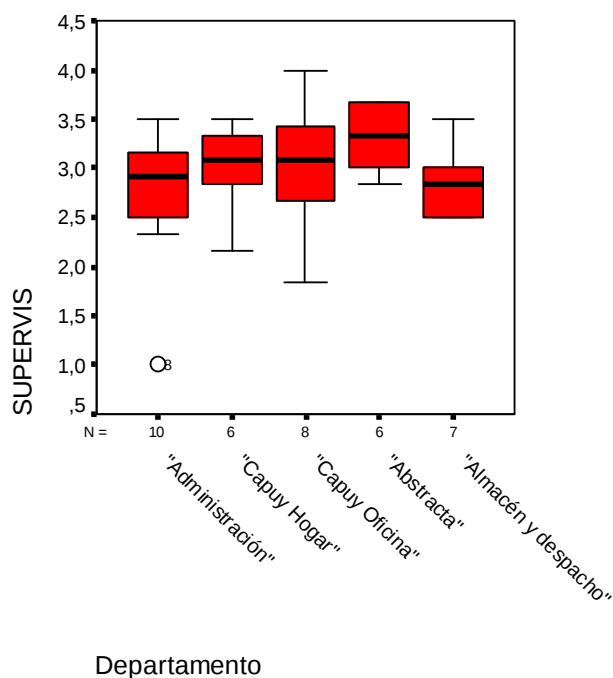
Para tres de los cinco departamentos -Administración, Hogar y Oficina- las opiniones son bastante uniformes, lo que indica que en un alto grado la percepción de la dimensión Autonomía no muestra variaciones extremas.

Gráfico 16. Medias de la dimensión Cambio por departamento.



El promedio del área de Almacén y Despacho es notablemente inferior al de las demás áreas, de lo que se desprende que las opiniones en materia de cambio para este caso son menos favorables. Si se atiende a los indicadores de esta Dimensión puede concluirse que los colaboradores de Almacén tienen percepciones negativas en lo relativo a información sobre cambios y actitud ante los mismos.

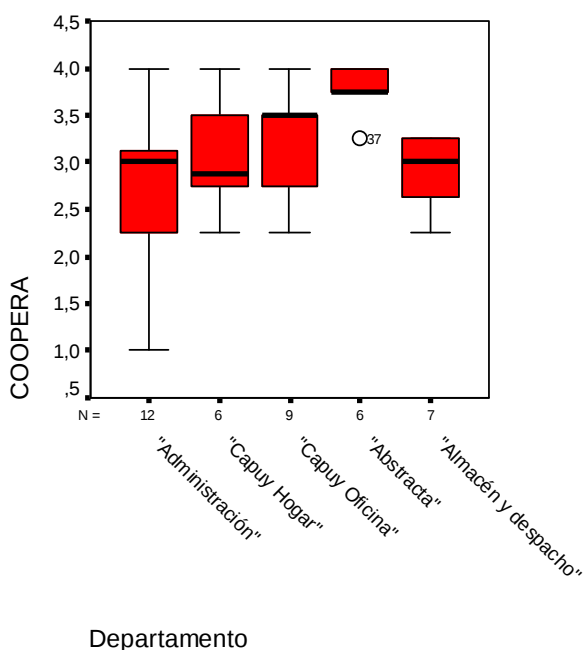
Gráfico 17. Medias de la dimensión Supervisión por departamento.



Las medias son similares entre sí y en general más altas que en las dimensiones anteriores, lo que lleva a concluir que la percepción de la supervisión en la empresa es bastante positiva.

La mayor dispersión se ve en el departamento de Oficina, lo que indica opiniones encontradas en tal sentido.

Gráfico 18. Medias de la dimensión Cooperación por departamento.



La media de Abstracta es notablemente más alta que las demás. No obstante, en esta dimensión se observan los mejores promedios.

Cabe destacar igualmente la uniformidad en las opiniones en Abstracta, en contraste con los comentarios del departamento de Administración, donde se observan puntuaciones muy altas y muy bajas.

A continuación se mencionan los indicadores con más baja y más alta puntuación, especificando al final de cada enunciado su promedio entre paréntesis.

Indicadores con más baja puntuación:

- 5- La compañía estimula y da facilidades a sus colaboradores para que se desarrollen (2,28)
- 10- Contamos con la organización y planificación necesarias para aumentar la productividad (1,45)
- 11- Estoy informado sobre los resultados de la compañía (2,27)
- 20- Cuando se liberan cargos en la compañía se da prioridad a los colaboradores (2,15)
- 25 – Los procesos se desarrollan sin trabas (2,11)
- 26- La Compañía se ha desarrollado en base a una planificación calculada en el tiempo correcto (2,27)

Indicadores con más alta puntuación:

- 6- Me expreso libremente con mi supervisor (3,18)
- 22- Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo cuando necesito ayuda (3,18)
- 30- Me desenvuelvo con facilidad ante los procesos de cambio (3,19)
- 34- Puedo hablar con mi supervisor si tengo problemas relacionados con mi trabajo (3,20)
- 35- Puedo solucionar problemas trabajando con mis compañeros en equipo (3,20)

Resultados de las sesiones de grupo

En el caso de las sesiones de grupo, se clasificaron los comentarios por dimensión de modo que fuese posible hacer un análisis de contenido contrastado con los resultados numéricos.

En tal sentido, cabe destacar que las observaciones realizadas coincidieron con los resultados de la encuesta de clima. Como dimensiones más débiles se mencionaron Planificación, Reconocimiento y Comunicación. Mientras que se habló de la Cooperación como la dimensión más fuerte.

A continuación se presenta un resumen de los comentarios más importantes y recurrentes:

- *Opiniones - Dimensión planificación:*
 - o Necesidad de mayor definición de los procesos.
 - o Atención en el establecimiento de prioridades (Informática).
 - o Personal recargado – necesidad de una mejor distribución de tareas.
 - o Necesidad de más vendedores externos (Oficina).
 - o Desconocimiento de los objetivos y metas concretas de la empresa.
- *Opiniones - Dimensión Reconocimiento:*
 - o Necesidad de motivación más allá del sueldo.
 - o Son bienvenidas herramientas para hacer mejor el trabajo.
 - o Fijar una política de aumentos y ser consistente en el tiempo en ese sentido.
 - o Darle peso igualitario a logros y errores (no sobredimensionar los últimos).
- *Opiniones- Dimensión Comunicación:*
 - o Mejorar comunicación de arriba hacia abajo.
 - o Necesidad de comunicar decisiones.
 - o Optimizar comunicación a nivel global – formalizar procesos.
 - o Existe una excelente comunicación informal, pero no formal.
 - o Reuniones generales de estatus como sugerencia.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De análisis de los resultados y hallazgos previamente descritos se concluyó lo siguiente:

- En todos los casos Abstracta obtuvo las medias más altas, mientras que los departamentos con mayores debilidades fueron Oficina, Administración y Hogar. En lo que respecta a Depósito, se evidenciaron medias bajas específicamente en las dimensiones Cooperación y Supervisión.
- Pudo saberse a través de las sesiones de grupo que en los días que se pasó el cuestionario se presentaron problemas puntuales en Oficina que influyeron en los resultados.
- Las mayores diferencias de opiniones se vieron en el departamento de Administración, seguido de Hogar y Oficina. De esto se desprende que existen individuos en estas áreas con percepciones encontradas, pudiendo ser los factores influyentes, situaciones particulares entre ellos, marcada diferencia de edad (caso hogar) y/o eventos puntuales de los departamentos que afectaron las respuestas.
- Las oportunidades de mejora están vinculadas principalmente a la estructura y procesos de la empresa (Planificación – Comunicación), lo que resulta fácilmente manejable si se toma en cuenta que se trata de cambios que implican poca inversión, y el establecimiento de reglas más efectivas y determinación de nuevas formas de trabajo, orientadas en conjunto a facilitar la consecución de las metas.
- Se evidencian oportunidades de mejora importantes en el área de reconocimiento, lo cual indudablemente implica algún tipo de inversión orientada a subsanar las opiniones negativas y desmotivación detectado a este nivel

- Las fortalezas de CAPUY se relacionan con elemento humano y la interacción entre los trabajadores, lo que resulta altamente positivo para la compañía en vista de que el recurso humano es el principal capital de una empresa, y es a partir de él que se posibilita y facilita el logro de los objetivos.

Atendiendo a lo anterior se presentaron una serie de recomendaciones orientadas a optimizar las áreas que mostraron mayores oportunidades de mejoras tras el estudio de Clima Laboral. A continuación se mencionan las mismas

Planificación

Realizar planificación estratégica con base en:

- Identificación de objetivos generales de la organización.
- Análisis DOFA.
- Establecimiento de objetivos por área en el marco de un trimestre.
- Fijación de tiempos mínimos de respuesta por área.
- Clasificación de tareas según su nivel de prioridad para la organización.

Reconocimiento

- Diseñar nueva política de incentivos para vendedores.
- Desarrollar calendario de talleres o cursos de acuerdo a previa detección de necesidades de cada área (Por ejemplo: taller sobre Gestión del tiempo, o taller sobre Herramientas en ventas).

Comunicación

- Desarrollar y documentar procedimientos internos, específicamente para la materia de comunicaciones, con miras a establecer procesos formales de flujo de información que minimicen los rumores de pasillo y los efectos negativos de la desinformación.

- Diseñar y desarrollar -con la periodicidad determinada por el cliente- un boletín informativo interno que incluya contenidos de interés para el personal y la organización.

Comunicación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Los resultados del estudio, así como las conclusiones y recomendaciones se dieron a conocer al cliente en el marco de una reunión en la que se presentó un documento formato “Power Point” con la mencionada información. En el caso de la retroalimentación a los empleados, se presentaron al cliente dos bocetos de comunicación. El modelo elegido fue el de tipo “semáforo” y el mismo se desarrolló atendiendo a los niveles de confidencialidad que la gerencia consideró conveniente mantener. (Ver anexo 8)

En esta comunicación, que se distribuyó a todos los colaboradores de Capuy, se agrupó la totalidad de los indicadores del cuestionario de acuerdo a una escala estratégicamente diseñada. El color rojo representaba los puntos percibidos por los colaboradores como menos positivos y por ende con mayores oportunidades de mejora. El color amarillo simbolizaba los aspectos de la empresa cuyo comportamiento fue entendido como normal por los encuestados y que desde luego puede optimizarse, mientras que los temas señalados con el color verde representaban los puntos fuertes de la compañía en virtud de una calificación altamente positiva.

- Indicadores con promedios hasta 2,40 = ROJO
- Indicadores con promedios entre 2,41 y 2,70 = AMARILLO
- Indicadores con promedios superiores a 2,71 = VERDE

Con este memorando general, el mensaje que se esperaba transmitir era que el funcionamiento de la empresa era bueno, que había fortalezas muy importantes para aprovechar, a la vez que puntos que mejorar. Al respecto, cabe destacar, que se procuró reflejar la realidad organizacional de la manera más acertada y a la vez resumida, lo que a juicio de los numerosos comentarios positivos recibidos por parte de los empleados, se logró ampliamente.

SEGUNDA PARTE: PROCESO DE INTERVENCIÓN

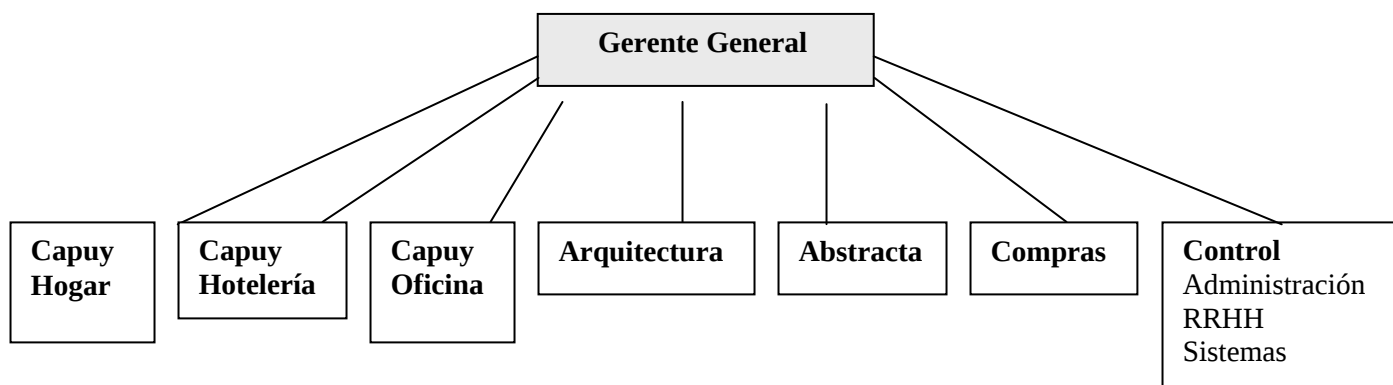
I. PROPÓSITO DE INTERVENCIÓN

1- La organización en proceso de cambio

Para la fecha del inicio del proceso de intervención, Capuy ya se manejaba bajo el esquema de un nuevo organigrama, recién estrenado, y con el que apuntaba a la optimización de procesos internos. Esta nueva estructura, favorecía una gestión más organizada y a la vez dejaba claro el alcance de las funciones de cada uno de los empleados, así como las líneas de mando. Por otro lado, con la presentación del nuevo organigrama, se dio a conocer a los empleados cómo podían crecer dentro de la empresa, gracias a los planes de carrera que se diseñaron para cada cargo.

El siguiente esquema ilustra el nuevo organigrama de Capuy

Figura 2. Nueva estructura de Capuy



Entre los principales cambios que se evidenciaban en esa nueva estructura destacaban:

- Se eliminan la gerencia comercial y la de administración y se crea la figura del gerente general, a quien reportan todos los departamentos de la empresa.

- Se reestructura la gerencia administrativa, que pasa a ser el área de Control, agrupando las tareas de administración, recursos humanos y sistemas.
- El área de importaciones pasa a ser el departamento de compras.
- Se anexa el departamento de arquitectura para apoyar a las áreas de oficina y hogar.
- Hotelería se convierte un área independiente de oficina.

Cabe destacar que la nueva estructura, más allá de atender al mejoramiento de los procesos y el establecimiento de normas efectivas, se presentaba además como la base con la que la empresa iniciaría el camino hacia la certificación ISO 9000, la cual proyectaba obtener en un plazo de 13 meses.

Adicionalmente, apoyada en su nueva estructura, Capuy trabajaba para la fecha en amplios planes de crecimiento de cada una de las áreas de venta (Hogar, Oficina, Hotelería, Abstracta) de una manera mucho más planificada y ambiciosa, lo que significaba captación de nuevos clientes a través de diversas estrategias de mercadeo diseñadas especialmente para cada caso.

Al gran cambio que supuso el nuevo organigrama, se sumaban la incorporación de nuevos equipos de computación para automatizar al máximo los procesos y mejorar el rendimiento, así como una nueva imagen gráfica, la cual rescataba el color rojo original, con el que nació la marca, y hacía énfasis en el estilo de vida Capuy, donde el diseño es protagonista. La nueva imagen, también alcanzaba la flota de entregas, que luciendo el color corporativo, presentaba a los camiones de despacho como unas vallas ambulantes que garantizarían exposición de marca.

En este escenario, en el que el objetivo central era crecer ofreciendo un mejor servicio, la empresa esperaba el compromiso de todos sus miembros, trabajo en equipo y mejorar la comunicación a todo nivel, lo que se hacía saber a través de reuniones recurrentes, cursos y comunicaciones formales.

II. INTERVENCIÓN DE CONSULTORÍA

1. Marco teórico de la Intervención

1.1 La organización como sistema

El concepto de sistema se ha desarrollado en los últimos 50 años abriendo paso una nueva disciplina científica: “La Teoría General de Sistemas (TGS), que se ocupa del estudio sistemático de las relaciones que se establecen entre los distintos elementos de un conjunto, así como los efectos derivados de su interacción.” (Elías, 2003, p.31)

Cabe destacar que la TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. En un sentido amplio, según Arnold y Osorio (1998), la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. “En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades”.

Chiavenatto (1986) destaca -en relación con la TGS- que las propiedades de estos no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. De allí que la comprensión de los sistemas solo ocurra cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. “El agua es diferente del hidrógeno y del oxígeno que la constituyen, así como el bosque es diferente de cada una de sus partes”. De lo anterior se desprende que lo más importante del concepto de sistema es la idea de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias, que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados.

Según Elías (2003) y acorde con la TGS, es posible definir sistema como un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto. Por su parte, Von Bertalanffy (1976 c.p. Chiavenatto) identifica dos conceptos: propósito u objetivo y globalismo o totalidad, que se extraen del concepto de sistema y que reflejan dos características básicas de estos:

- 1- *Propósito u objetivo*: Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos de este, así como las relaciones, definen una distribución que siempre trata de alcanzar un objetivo.
- 2- *Globalismo o totalidad*: Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por esta razón, una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades de este. En otras palabras, cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas. De este modo el sistema experimenta cambios y el ajuste sistémico es continuo.

En lo relativo a las clases de sistemas, existen diversos tipos dependiendo de su constitución su naturaleza o grado de aislamiento, sin embargo, para los efectos de este trabajo nos referiremos únicamente a los sistemas abiertos.

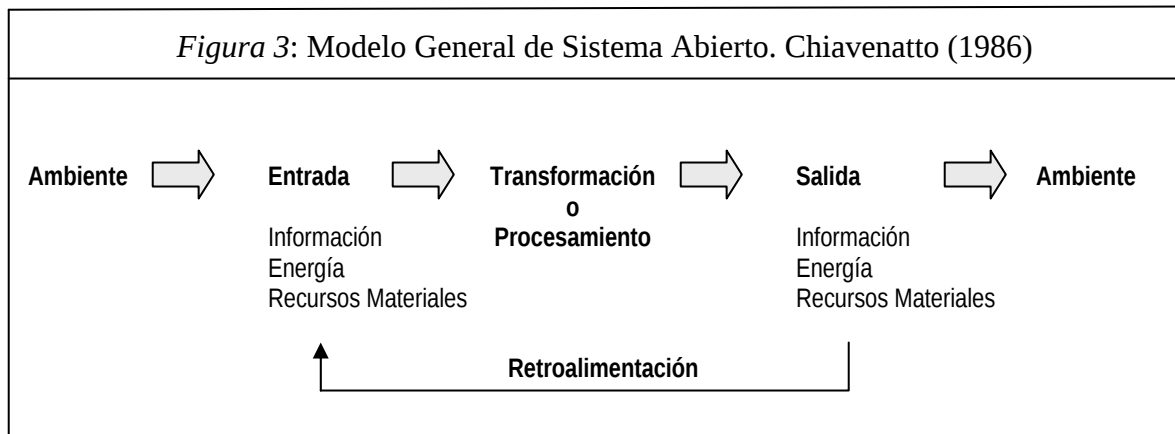
Para Chiavenatto (1986) un sistema abierto puede ser definido como un conjunto de partes en constante interacción (lo que resalta la característica de interdependencia de las partes) en el marco de un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), que se orienta hacia determinados propósitos y que está en permanente relación de interdependencia con el entorno (entendida esta como la doble capacidad de influenciar el medio externo y de ser influenciado por él)

Para ampliar lo dicho previamente Chiavenatto señala que:

Los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el ambiente continuamente y son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse de

manera constante a las condiciones del medio. En tal sentido, la calidad de su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza aproximándose a una operación adaptativa. La adaptación es un proceso continuo de aprendizaje y auto-organización (p. 177)

De lo anterior se desprende el siguiente esquema:



En lo relativo a las características de los sistemas abiertos, Arnold y Osorio (1998) destacan las siguientes:

- El sistema abierto está en constante interacción dual con el ambiente.
- El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta auto-reproducción en ciertas condiciones ambientales.
- El sistema abierto compite con otros sistemas.

Cabe destacar que la descripción de sistema abierto puede aplicarse a una organización empresarial. Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes, los proveedores, competidores, las entidades sindicales, organismos gubernamentales, etc. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí (departamentos, divisiones), que trabajan con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

De acuerdo con Chiavenatto, las siguientes son las características de las organizaciones que las identifican como sistemas abiertos:

- Comportamiento probabilístico y no determinista de las organizaciones. Las organizaciones como sistemas abiertos son afectadas por los cambios del entorno, entendidos como variables externas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible.
- Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores, son sistemas dentro de sistemas.
- Las empresas solo pueden alcanzar un estado de equilibrio cuando se consigue unidireccionalidad o constancia en la dirección y progreso con respecto al fin.
- Las empresas tienen la propiedad de modificar sus estructuras básicas, lo que en el estudio de los sistemas abiertos se conoce como Morfogénesis.
- Como los sistemas abiertos, el funcionamiento de las organizaciones consta de ciclos repetitivos de entrada, procesamiento y salida. La entrada y salida vinculan a la empresa con el entorno, mientras que el procesamiento ocurre dentro del mismo sistema.

Elías (2003) al entender a la organización como un sistema socio-técnico, destaca entre las principales características de éstas, el hecho de que están constituidas por elementos técnicos y elementos humanos. Estos últimos responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollando actividades y aplicando recursos atendiendo a ciertos valores comunes.

En el mismo orden de ideas, otros autores (Arnold y Osorio, 1998) plantean que las empresas están compuestas por tres subsistemas. A saber:

a) Subsistema psicosocial: compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

En resumen y a la luz de la TGS, la empresa es un sistema de sistemas. Está compuesta por departamentos o áreas (sub-sistemas) que se afectan mutuamente y que actúan para conseguir un fin común. En la medida en que la consecución de metas sea posible, quedará evidenciada, además, la capacidad de la organización para reproducirse (crecer).

La importancia del concepto de sistemas, que pasó a dominar las ciencias sociales en las últimas décadas, radica en la posibilidad que este ofrece para entender el funcionamiento de las organizaciones y por ende, para prever las consecuencias del proceso de toma de decisiones, así como de cambios imprevistos tanto internos como del entorno. Asimismo, el concepto de sistemas es un excelente marco para las tareas de planificación, ya que solo con una visión sistémica de la empresa es posible desarrollar una gestión acertada, que la conduzca con celeridad al logro de sus metas.

De la visión sistémica de la empresa se desprende el trabajo en equipo, un tema directamente vinculado con la intervención realizada en Capuy, la cual versó sobre la comunicación interna. La comunicación organizacional enmarcada en la concepción de las empresas como sistemas, nos lleva directamente a ver que existen subsistemas que se relacionan entre sí, y que por ende se comunican para lograr un fin común.

1.2 Trabajo en equipo

1.2.1 Concepto y características

Antes de plantear una definición de equipo, Cortés (2006) señala la importancia de diferenciar entre equipo y grupo, ya que en muchas ocasiones los conceptos tienen a confundirse. Al respecto aclara que un equipo es un grupo de personas organizadas para

un servicio, deporte, etc.; mientras que grupo hace referencia a la pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto. “El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad”.

Katzenbach y Smith (c.p. Espinosa, 2006)) definen equipo como un " número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y planeamientos comunes, y con responsabilidad mutua compartida". En el mismo orden de ideas Robbins y Finley (1999) explican que lo que forma a un equipo no es el algo que se hace, sino el hecho de hacer cosas juntas.

Cortés (2006) añade que para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles entre los que destacan:

1. *Interdependencia*: Que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable llevar a cabo los objetivos previstos.

2. *Identidad*: Tener una identidad propia que le defina como equipo y le de coherencia. Precisamente ese sentimiento de coherencia es el que le va a identificar como equipo.

3. *Interacción*: entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

A este respecto Espinosa (2006) añade los siguientes aspectos, algunos de los cuales están contemplados en la propia definición de equipo:

1- *Cohesión*: Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sientan atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de

atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

2- *La asignación de roles y normas*: Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

3- *La comunicación*: Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación.

4- *La definición de objetivos*: Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

Partiendo de lo anterior podemos afirmar que toda organización es fundamentalmente un equipo. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto en función de un objetivo común; o sea, formar un equipo de trabajo para lograr determinadas metas.

Con base en lo anterior Espinosa (2006) sostiene que hay dos conceptos que es importante aclarar:

Equipo de trabajo: Conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Trabajo en equipo: Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Y en lo relativo a las características del trabajo en equipo Espinosa señala las siguientes:

- Se trata de una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Por su parte Cortés (2006) explica que existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre los que se pueden mencionar:

- *Liderazgo efectivo*, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, logrando el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- *Promover canales de comunicación*, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- *Existencia de un ambiente de trabajo armónico*, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

1.2.2 La importancia del trabajo en equipo.

La importancia de trabajar en equipo ha sido comprobada a lo largo de las últimas décadas. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles

jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

El trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas. Y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal; y entonces la efectividad de la organización descansa en la efectividad del trabajo en equipo. Para que las organizaciones puedan alcanzar el éxito y mantenerlo se requieren talentos diversos y es aquí donde los equipos de trabajo juegan su papel protagónico, en la medida en que estén integrados por individuos con capacidad y competencias no solo distintas, sino también complementarias, que aporten ideas y soluciones creativas. Cuando esto sucede se puede esperar un desempeño de equipo positivo para la empresa.

Robbins y Finley (1999) resumen las ventajas del trabajo en equipo con las siguientes afirmaciones:

- Aumentan la productividad.
- Favorecen mejoras en la comunicación.
- Aprovechan mejor los recursos.
- Son más creativos y eficientes para resolver problemas.
- Generan decisiones de alta calidad.
- Generan bienes y servicios de mejor calidad.
- Favorecen mejoras en los procesos.
- Contribuyen con la integración.

No obstante, los autores señalan que los equipos no son “la gallina de los huevos de oro”. No son pocos los fracasos empresariales que se han dado muy a pesar de la fórmula de trabajo en equipo. Ahora bien, no existe una sola razón por la cual esta forma de trabajo falla. Robbins y Finley enumeran una larga lista en la que destacan las metas confusas, roles poco claros, mala toma de decisiones, políticas y procedimientos inadecuados, conflictos personales, fallas de liderazgo, sistemas de recompensas mal concebidos, resistencia al cambio, falta de confianza, el uso de herramientas equivocadas, así como feedback e información insuficientes y déficit en el proceso de comunicación.

Para los efectos de este trabajo, los últimos puntos son los que nos interesan, es decir, aquellos relacionados con el flujo de información y la comunicación en general, partiendo del hecho de que la intervención de consultoría que compete a la presente investigación estuvo enfocada en la generación de un cambio positivo en lo relativo a la comunicación interna. De allí que resultara pertinente revisar desde el punto de vista teórico algunos aspectos de la comunicación, específicamente aquellos ligados al desempeño de los equipos y a la comunicación interna como herramienta para el buen desempeño de las organizaciones.

1.2.3 Trabajo en equipo y comunicación

France y Lebel (1992) señalan que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten y comparten significados (ideas, sentimientos) de una persona a otra, a través del uso de símbolos (palabras, movimientos, signos). Lo anterior hace posible la interacción entre la especie humana y define su esencia social.

Como principal recurso de sobrevivencia del ser humano, los autores explican que la comunicación implica intercambio de información y conocimiento acerca de cómo adaptarse exitosamente a la realidad, y la misma incluye los siguientes elementos básicos:

Emisor: fuente del mensaje

Receptor: quien recibe el mensaje

Canales: medios utilizados para transmitir el mensaje, pueden ser: verbales y no verbales.

Mensaje: lo que se desea transmitir (ideas, pensamientos, sentimientos).

Retroalimentación: es el reflejo de la información recibida por el receptor. Permite conocer si se ha sido escuchado, si se ha comprendido, así como saber de las ideas y reacciones de otros.

Viviendo en la era del conocimiento y las comunicaciones, como es la actual, quien maneje acertadamente la comunicación será más exitoso en su desempeño profesional,

tomando en cuenta que las nuevas tendencias del mundo laboral implican no solo la comunicación continua, oportuna y estratégica, sino el aprendizaje constante que puede darse a través de ella.

El trabajo en equipo, precisamente se trata de tener los conocimientos adecuados, mejorarlos, transmitirlos y buscar o generar nuevos conocimientos orientados a diseñar soluciones creativas a los problemas, que permitan lograr mejores productos o servicios de cara a los clientes. De una u otra forma, el trabajo en equipo se trata de comunicarse, bien sea para favorecer un aprendizaje, girar instrucciones, dar o recibir un feedback, evaluar experiencias pasadas, realizar una tormenta de ideas, etc.

En el marco del trabajo en equipo, Espinosa (2006) afirma que el proceso de comunicación es importante por las siguientes razones:

- Brinda la información para realizar las tareas.
- Ayuda a expresar ideas, sentimientos, experiencias y pensamientos.
- Es un factor determinante en las relaciones con las personas que rodean.
- Ayuda en la adaptación al medio ambiente.
- Define la postura respecto a las demás personas.

Si no hay intercambio comunicacional, difícilmente habrá equipo. Igualmente, las deficiencias en el proceso de comunicación afectarán los resultados del trabajo del equipo. Respecto a este tema, Robbins y Finley (1999) consideran que la base de toda buena comunicación radica tanto en el hablar como en el escuchar, y para que ambos procesos sean efectivos es importante que el emisor haga el ejercicio de escucharse habando, y que el oyente haga el ejercicio de escucharse escuchando.

Para que la comunicación en un equipo sea acertada y efectiva es necesario que sus miembros sean a la vez buenos comunicadores y buenos oyentes. Pero más allá de estas capacidades, es vital la actitud que tengan los miembros del equipo en términos de comunicación interpersonal, la cual va más allá de aquello que tiene que ver con la realización de tareas e involucra el tipo de vínculo que los integrantes del equipo puedan

tener. Las rivalidades, celos profesionales o cualquier tipo de problema interpersonal perjudican seriamente el trabajo en equipo.

Tal y como mencionan France y Lebel (1992), está demostrado que la mayoría de los conflictos que surgen en los equipos se generan por situaciones personales no habladas que se dan durante mucho tiempo y que desembocan en conflictos cuya razón de fondo queda disfrazada. De aquí surge la importancia de saber comunicarse.

Asimismo, la comunicación puede verse afectada por condiciones propias de la personalidad de los miembros de un equipo, las cuales son producto de la experiencia, conocimientos y el medio de donde cada persona proviene. Estos pueden alterar la percepción y los juicios que se emiten ante las diferentes situaciones de la vida y pueden llegar a ser barreras de la comunicación, siendo las más comunes, la subjetividad, errores de percepción, problemas en el manejo de las emociones y sentimientos, las actitudes, el ego, los prejuicios, apego a ciertos roles, valores morales, etc.

Es importante que estas barreras, si no pueden ser solventadas por los propios miembros el equipo, sean identificadas por el líder y analizadas luego por todos oportunamente de manera seria y responsable.

En este sentido, cabe destacar que el papel de todo dirigente o encargado de un equipo es, en principio, generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, en el que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, donde exista respeto entre las personas, se dé un nivel mínimo de comprensión real por el otro y haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación es una tarea del líder, orientada a permitir y promover la participación de los miembros del equipo y a generar un ambiente de trabajo armónico, en el que se aprovechen las diferencias de opinión para buscar mejoras en el desempeño. Todo lo anterior es básico para lograr los objetivos eficazmente.

En lo que respecta específicamente a los canales, estos pueden convertirse en otra de las razones por las que falla la comunicación en un equipo. La falta de canales adecuados, o el uso incorrecto de estos por parte de los miembros (por ejemplo, memorandos, reuniones, correo electrónico, etc.) pueden derivar en niveles importantes de incomunicación que afecten los procesos de la empresa o la unidad del equipo, lo que a su vez se traducirá en un clima poco agradable.

Teniendo una excelente comunicación, Espinosa (2006) señala que el trabajo en equipo tendrá características positivas muy particulares, entre las que destacan las siguientes:

- Fomenta la responsabilidad y confianza mutua.
- Convierte en imperativo escuchar las ideas y opiniones de todos.
- Permite a los miembros del equipo resolver problemas de forma colectiva.
- Reconoce la importancia de cada cual y proporciona un clima de aliento, apoyo y aprobación.
- Exige claridad en lo referente a los objetivos, las directrices y los resultados mensurables.
- Brinda retroalimentación.
- Establece la comunicación bilateral como parte de la estructura de trabajo.
- Mejora rápidamente el espíritu de grupo, las relaciones personales y la productividad.

1.3 La Comunicación Interna

Juan Carlos Arranz (c.p. Barquero, 1994) define comunicación empresarial como el conjunto de conceptos, técnicas y medios a través de los que la empresa se relaciona con sus diferentes públicos, transmitiéndoles una serie de mensajes. Si partimos de la base de que la comunicación empresarial existe por sí misma y que resulta un elemento vinculante, entre los primeros puntos que conviene observar están aquellos que intervienen directamente en el propio proceso de comunicación de las organizaciones.

Según Barquero (1994) los siguientes son los cuatro elementos que afectan la globalidad de la comunicación empresarial y que deben asumirse como aspectos esenciales:

1- *No hay dos empresas iguales*: no hay manuales mágicos que sirvan para todos los casos, así como no hay soluciones generalizadas. Por lo tanto cada caso debe ser estudiado de manera independiente.

2- *Rol en el proceso de gestión*: el análisis de la comunicación incorporado al proceso de toma de decisiones en la empresa es vital para llegar a conclusiones y caminos más acertados.

3- *El rumor*: La comunicación interna existe por sí misma. En cualquier organización, desde el mismo momento de su constitución, se ponen en funcionamiento todos los circuitos comunicacionales internos y externos propios de las relaciones interpersonales.

Tomando en cuenta lo anterior, lo que puede no faltar en la empresa es la organización de esta comunicación y la definición de canales formales de comunicación que actúen como elemento catalizador de cara a la consecución de los objetivos. La inexistencia de canales formales es suplida totalmente por los canales informales que tienen en el rumor, como fuente informativa, a uno de sus vicios más característicos.

El rumor es una comunicación informal, a la vez producto de la actividad del sistema social (de la empresa, organización, etc.) y producto de la creación de comunicación de este sistema social.

4- *Comunicación interna-comunicación externa*: sin comunicación interna no puede haber comunicación externa, por un lado porque el personal, como sujeto activo pasivo de la comunicación interna, conforma el propio concepto de “empresa”; y por otro, porque como persona, el empleado incorpora en sí mismo a como mínimo dos elementos

fundamentales relacionados con la configuración pública de su empresa: es un intermediario y es un líder de opinión.

Es un intermediario porque se sitúa entre su organización y el entorno, y es un líder de opinión, porque no puede negarse la capacidad de cualquier persona que trabaja en una organización, de influir en su entorno inmediato con opiniones emitidas sobre las actividades de su propia empresa, siendo incluso irrelevante el cargo de esa persona.

Si atendemos a estos cuatro puntos expuestos vemos que para las empresas resulta fundamental manejar estratégicamente su comunicación interna, la que según France y Lebel (1992) puede definirse como aquella que se desarrolla en el interior de la organización, convirtiéndose en el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo, y cómo consecuencia de ello, por qué lo hace de una manera y no de otra.

No obstante, Elías y Mascaray (2003) afirman que la comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse que todos sepan lo que deben hacer, lo que se planeó, y cómo y cuándo se hará. Se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual o de equipo, también lo es de la organización en su conjunto. Para ello se vale de los canales, medios y productos comunicativos que estén al alcance, dependiendo del tipo de organización de que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos de que disponga (humanos, materiales y económicos).

Cuando una organización considera a la comunicación en la planeación estratégica, y desde el principio se piensa en las formas más adecuadas para involucrar a la gente en dichos planes, la comunicación puede cumplir su función adecuadamente y a la vez pueden esperarse los mejores resultados.

En sí misma la comunicación no es nada si no persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, apoyar el objetivo de la misma. Dado lo anterior, la comunicación interna está justificada por su contribución a los resultados de la empresa, y en tal sentido,

France y Lebel (1992) señalan tres tipos de ventajas de las comunicaciones internas, centradas en términos generales en la solución de problemas y en la optimización de resultados a todo nivel.

1- *Ventajas para la empresa*: asegura la participación de todos, moviliza inteligencias y memorias, permite reunir los recursos, contribuye con la adaptación de la estructura a los objetivos, facilita una política realista, mejora los resultados.

2- *Ventajas para las personas*: sensibiliza y motiva, crea adhesión, contribuye con la mejora de la calidad de vida. Favorece la formación y el desarrollo personal.

3- *Ventajas para el producto o servicio de la empresa*: permite aumentar la coherencia, mejorar la calidad y la productividad. Ayuda a reducir costos y al desarrollo de nuevos proyectos.

Cabe destacar que Jonson (c.p. Barquero, 1994) señaló hace ya más de una década que si la empresa pusiera la décima parte del esfuerzo creativo que pone en la información dirigida al cliente en las comunicaciones internas, muchos de los problemas potenciales típicos de las empresas nunca ocurrirían.

Uno de los principales problemas que afectan el desempeño de las organizaciones es la opinión que los empleados se forman de la misma, que muchas veces puede ser negativa o estar deformada precisamente por un manejo inadecuado de las comunicaciones internas. Esto no solo puede afectar el clima interno y la actitud o el nivel de compromiso que el personal tenga hacia su trabajo, sino que influye en la imagen externa de la empresa. Al respecto es importante aclarar que no deja de resultar peligroso para la percepción pública de una organización, que existan contradicciones entre lo que la empresa dice que hace y lo que sus empleados, a través de los llamados canales informales, dicen que realmente hace.

Si lo que se hace en una organización, en los niveles medios y superiores, es igual a lo que se comunica formal e informalmente (si la organización es congruente), el personal y toda la empresa estarán en sintonía (y ésta gozará de credibilidad y de la confianza de los

empleados), facilitando el alcance de lo planeado. Sólo así se puede afirmar que la comunicación interna es exitosa y, por supuesto, gozar de sus beneficios.

El resultado de toda comunicación generada y emitida por la empresa es la formación de una imagen, entendida esta como el conjunto de percepciones por parte de los públicos objetivos. Obviamente se trata de proyectar y mantener una imagen positiva, acorde con la realidad, la cultura y la estrategia de la empresa, y para ello las comunicaciones internas son una herramienta fundamental.

Si se toma conciencia de que el personal es el primer embajador de la imagen de la empresa, es decir, de su percepción pública, se hace visible la importancia del rol de atender a dicho personal, a través de la comunicación interna, y de dotarlo de mecanismos y recursos que les permitan, no solo desarrollar bien sus labores, sino sentirse identificados con su organización y con el estilo de gestión de la misma.

La comunicación interna es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas. Al verse a gusto en lugar de trabajo; se genera mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Un completo plan de comunicaciones internas, establecido a partir de objetivos específicos e implementado a largo plazo, permite trabajar de manera estratégica con el contenido de los mensajes y los medios disponibles para atender al público y los procesos internos. France y Lebel (1992) señalan que habitualmente existen tres vías para trabajar la comunicación interna diferenciadas por su dirección:

- Vía descendente: Boletines corporativos, memorandos informativos.
- Vía ascendente: Buzones de sugerencias, círculos de calidad.
- Vía horizontal: lluvia de ideas, reuniones de trabajo.

La combinación de estas estrategias de comunicación interna, adaptadas a la estructura de cada organización, permitirá no solo motivar al equipo humano, sino retener a

los mejores. En tal sentido, Elías y Mascaray (2003) señalan otros importantes aspectos posibilitados por las comunicaciones internas.

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Difundir entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- Involucrar al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.
- Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
- Encauzar los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.
- Resaltar la importancia que tiene la labor cotidiana de cada empleado para el alcance de objetivos.
- Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
- Vencer la resistencia al cambio, si la hubiera.
- Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.
- Hacer partícipes a todos los empleados de los resultados obtenidos.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

En resumen, no se puede hablar de planificación estratégica en una organización sin considerar a la comunicación interna, ya que por más que los responsables de fijar las metas a alcanzar y de definir el curso de acción a seguir hagan su parte, si los empleados desconocen a dónde se tiene que llegar y cómo se quiere hacerlo, y además no reciben la adecuada motivación, difícilmente se lograrán esfuerzos conjuntos y los resultados jamás serán los esperados.

En tal sentido, cabe destacar que, dada la importancia que las comunicaciones tienen para los procesos de las empresas y su clima organizacional, cada vez se observa un mayor

interés de estas para lograr mejoras en ese aspecto. Para ello están los talleres de comunicación y la gestión de consultoría enfocada en tal sentido.

En el caso de Capuy, se reconoció la necesidad de optimizar este aspecto de la organización y para tales fines se tomaron en cuenta las premisas del aprendizaje de adultos, las cuales sirvieron de guía teórica para trabajar el diseño de las actividades de intervención que se llevaron a cabo en Capuy.

1.4 Aprendizaje en adultos.

Existen múltiples definiciones de aprendizaje. En términos generales estas definiciones hacen referencia a un proceso de adquisición y dominio de conocimientos, y de ampliación de la experiencia.

Los estudios han demostrado que no es igual educar a niños y adolescentes (Pedagogía) que hacer lo mismo con adultos (Andragogía). Por esta razón, para diseñar los contenidos que han de guiar las praxis de los procesos educativos de unos y otros, es necesario fundamentarse en modelos y principios teóricos y prácticos diferentes.

De la combinación de los vocablos griegos “andros” (hombre) y “gogos” (enseñar) se deriva el término andragogía que puede definirse según Cruz (2006) como la ciencia y el arte de ayudar a los adultos a aprender. Al respecto cabe destacar que la definición de andragogía no implica necesariamente que solo deba educarse de manera andragógica a los adultos. En todo caso el término lo que sugiere es un enfoque muy particular que a juicio de Adam (1987) parte de las siguientes premisas:

- 1- *La necesidad de saber.* Cuando los alumnos se disponen a aprender algo por su cuenta emplean una energía considerable en sondear los beneficios que obtendrán y los costos de no aprenderlo. En el caso de la educación de adultos, la primera labor del facilitador es ofrecer razones para mejorar el desempeño y dejar claro el valor del aprendizaje.

- 2- *El auto concepto de los alumnos.* Los adultos tienen un auto concepto de seres responsables de sus propias acciones, una vez obtenido, sienten la necesidad de ser considerados y tratados como capaces de dirigirse. No hacerlo puede implicar que los individuos puedan rechazar el proceso educativo, si consideran que éste contrasta con el modelo intelectual adulto que tienen, de persona independiente.
- 3- *El papel de las experiencias de los adultos.* Los adultos llegan a una actividad educativa con un mayor volumen y una calidad distinta de experiencias, lo que hace a los grupos de alumnos adultos muy heterogéneos. Lo anterior hace que el énfasis deba aplicarse en técnicas experimentales como grupos de discusión, ejercicios de simulación, actividades de solución de problemas, en lugar de técnicas de transmisión.
- 4- *Orientación del aprendizaje.* En contraste con los niños y jóvenes cuyo aprendizaje está centrado en temas, en el caso de los adultos se centran en la vida, en una tarea o en un problema. Los adultos se motivan a aprender en la medida que sientan que el aprendizaje les será de utilidad en su desempeño. Además obtienen conocimientos, destrezas y actitudes con mayor facilidad cuando se les presentan en un contexto de aplicación a situaciones cotidianas.
- 5- *Disposición para aprender.* Los adultos están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer, con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida diaria. Por esta razón es importante situar la experiencia de aprendizaje de modo que coincida con las tareas de los individuos.

Gutiérrez (2006), por su parte, destaca en la siguiente tabla lo que para él son las principales características de la andragogía, en comparación con aquellas que distinguen a la pedagogía:

Tabla 4. *Características de la andragogía vs. la de la pedagogía tradicional*

	Pedagogía tradicional	Andragogía
El aprendiz	Dependencia. El maestro dirige el qué, cómo y cuándo del aprendizaje y lo evalúa.	Independencia. Movimiento hacia un objetivo. Auto-dirección. El maestro anima y alimenta este movimiento.
Experiencia del aprendiz	Poca importancia. Los métodos de enseñanza son didácticos.	Muy importante. Los métodos incluyen discusión, solución de problemas, etc.
Disponibilidad para aprender	Las personas aprenden lo que se espera que aprendan. El currículum se estandariza.	La gente aprende lo que necesita aprender. Los programas de aprendizaje se organizan para una aplicación en la vida.
Orientación al aprendizaje	El currículum es organizado por otros.	Las experiencias de aprendizaje se basan en la experiencia.

Partiendo de que los adultos prefieren una orientación de solución de problemas en vez de aprendizaje centrado en un tema David Kolb (c.p. Adam, 1987) ha encabezado los avances en la práctica por experiencia. Para Kolb el aprendizaje no es tanto la adquisición o transmisión de contenidos, sino la interacción entre los contenidos y la experiencia, de allí que defina aprendizaje como “el proceso por el que se crea conocimiento mediante la transformación de la experiencia” (p.38)

Con este concepto como base, desarrolla su modelo de aprendizaje por experiencia que contempla cuatro etapas:

- 1- *Experiencia concreta*: implica una participación en experiencias (Las estrategias de aprendizaje sugeridas son simulación, estudio de caso, experiencia real, demostraciones)
- 2- *Observación y reflexión*: de las experiencias de los aprendices desde varios ángulos (Las estrategias de aprendizaje sugeridas son debates, grupos activos)

- 3- *Formación de conceptos abstractos y generalizaciones*: creación de conceptos que integran las observaciones de los aprendices a teorías sólidas (La estrategia de aprendizaje sugerida es el compartir contenidos)
- 4- *Prueba de conceptos en nuevas situaciones*: aplicación de estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas (Las estrategias de aprendizaje sugeridas son experiencias en el trabajo, sesiones prácticas)

Puede decirse de forma general, que el aprendizaje en el estudiante adulto consiste en procesar información variada; y para esto la organiza, la clasifica y luego realiza generalizaciones de manera efectiva; es decir, aprende por comprensión, lo cual significa que primero entiende y después memoriza. En tal sentido, cabe mencionar lo que Llanos (c.p. Cruz. 2006) señala con respecto a la andragogía:

El modelo andragógico plantea que el adulto pueda ser auto-gestor de su propio proceso de aprendizaje, y si este va a durar toda la vida se hace necesario que el saber enciclopédico (muchas veces de tipo memorístico), que se pretende ofrecer a los niveles básico y medio del sistema educativo, se utilice para una formación más funcional cuyo primer objetivo sea que el niño y el adolescente no sólo adquieran los conocimientos que se consideren fundamentales, sino que sientan el amor por el aprendizaje y un deseo por un continuo perfeccionamiento, en busca de mejor calidad y dominio más cabal de los métodos que posteriormente le permitan como adultos, por una lado ser gestores de su propio aprendizaje, y por otro, adquirir con más facilidad e interés los conocimientos que requieran, para atender las exigencias de una vida cada vez más compleja y de un ambiente social en continuo cambio.

Según señala Cruz (2006) la andragogía supone un proceso de interacción, con criterios de horizontalidad y participación, entre personas adultas motivadas por un acto educativo en el cual uno de ellos orienta a los que aprenden y les facilita, según sus intereses, información de utilidad inmediata o posterior.

En tal sentido, cabe destacar que una de las ideas más difundidas de la educación de adultos es que los individuos desean tener el control de sus aprendizajes con base en metas personales. Por ello se hace énfasis en que cuando se tratan temas relacionados con el aprendizaje en adultos, se debe entender que se trata de un proceso de orientación-

aprendizaje, en el que los participantes interactúan en relación con aquello que se intenta aprender.

En el transcurso de su proceso educativo, los adultos pueden intervenir en las actividades de planificación, programación, administración y evaluación de sus aprendizajes. El adulto normal, desempeñándose como aprendiz, está en capacidad de dirigir su educación sin recurrir a la acción supervisora de otro adulto. Además, el estudiante adulto puede evaluarse y establecer criterios, estimaciones, apreciaciones y juicios objetivos y confiables con respecto a sus aprendizajes. La evaluación andragógica se caracteriza por ser horizontal y participativa.

En tal sentido Adam (1987) señala cuatro fases del proceso de planeación del aprendizaje de adultos:

- 1- *Necesitar*: determinar qué aprendizaje se necesita para alcanzar las metas.
- 2- *Crear*: una estrategia y recursos para alcanzar las metas del aprendizaje.
- 3- *Implantar*: la estrategia del aprendizaje y utilizar los recursos seleccionados.
- 4- *Evaluar*: la consecución de la meta del aprendizaje y el proceso seguido para alcanzarla.

Tomando en cuenta las premisas de la andragogía y las etapas señaladas por Adam, es importante destacar que el facilitador en la educación de adultos, en lugar de ser docente trasmisor de conocimientos y evaluador, se desempeña cumpliendo la función de orientador de otros adultos en situación de aprendizaje. En el proceso andragógico conviene que facilitadores y participantes posean características comunes de autenticidad, motivación, autocrítica, empatía, igualdad, interacción, ética y respeto mutuo.

El acto andragógico se presenta entonces como la expresión más amplia y completa del concepto de aprendizaje voluntario, puesto que interactuar con suficiente autonomía, sin presiones y disponer de facilidades para adquirir conocimientos, actitudes y habilidades con

el fin de lograr objetivos y metas ampliamente discutidos, y planificados conjuntamente entre el facilitador y el participante, está libre de toda condición obligatoria.

Al respecto, según plantea Wlodowsky (c.p. Adam, 1987), la motivación de los adultos para aprender es la suma de cuatro factores:

- 1- *Éxito*: Los adultos quieren ser alumnos exitosos.
- 2- *Voluntad*: Los adultos quieren sentir que ejercen voluntad en su aprendizaje.
- 3- *Valor*: Los adultos desean aprender algo de valor para ellos.
- 4- *Gozo*: Los adultos desean experimentar el aprendizaje como algo placentero.

Ahora bien, en lo que respecta específicamente al plano empresarial, es importante identificar las necesidades de aprendizaje, para luego crear y ejecutar estrategias válidas para alcanzar las metas deseadas en el marco de la organización. En este caso conviene dirigir los esfuerzos tanto a la organización como a los individuos, porque así como es importante el mejoramiento del desempeño, también lo es fomentar en los individuos la capacidad de aprender continuamente.

Desde la perspectiva del desarrollo de los Recursos Humanos, tal como indica Cruz (2006), el aprendizaje de adultos cuando se aplica estratégicamente en organizaciones productivas contribuye a la consecución de las metas de la empresa, de allí que la andragogía sirva a las organizaciones para hacerlas más eficaces, eficientes y más capaces de adaptarse exitosamente a los cambios del entornos, en la medida que ayude a sus miembros a aprender aquello que necesitan para enfrentar con mayor asertividad las tareas del día a día.

2. Marco Metodológico de la Intervención

2.1 Objetivos de la Intervención

Los resultados del estudio de clima arrojaron a las dimensiones de Planificación, Recompensa y Comunicación, como las tres áreas con mayores oportunidades de mejora. Tomando en cuenta que en Capuy, para la fecha, ya se llevaban a cabo acciones para optimizar la planificación, así como aspectos relacionados con el reconocimiento y crecimiento del personal, conjuntamente con el cliente se decidió enfocar la propuesta de intervención en la dimensión Comunicación y en tal sentido se plantearon objetivos específicos, como base para orientar las acciones de mejora en esta materia. (Ver propuesta en anexo 10)

Objetivos:

- ✓ Determinar necesidades de información de los departamentos.
- ✓ Identificar procesos de comunicación interna.
- ✓ Caracterizar los procesos de comunicación e información deseables para el mejor funcionamiento de la Compañía, con base en el trabajo conjunto entre colaboradores de CAPUY y la consultora.
- ✓ Fortalecer y optimizar los procesos de comunicación interna, a través de la generación de información orientada a tales y fines, que además que permita afectar positivamente el clima laboral y el logro de los objetivos.

2.2 Metodología de trabajo

Para alcanzar los objetivos propuestos se eligió el uso de las siguientes herramientas, las cuales involucraron la participación de toda la organización y se llevaron a cabo de manera paralela.

Jornadas de trabajo: Estas jornadas se realizaron por departamento y con ellas se buscaba lograr los siguientes objetivos:

- Conocer la importancia de la comunicación para el trabajo en equipo.
- Identificar elementos y proceso de la comunicación.
- Establecer necesidades de información del departamento y de su personal.
- Identificar obstáculos en el proceso de comunicación.

Boletín informativo: se propuso el desarrollo de un boletín corporativo como vehículo de comunicación de aquellas noticias de la organización de interés común, que a la vez funcionara como una herramienta para la motivación y reconocimiento de los logros de los empleados.

La elección de estas herramientas estuvo basada en los siguientes aspectos:

- 1- Con las sesiones de trabajo se abarcaba a toda la organización.
- 2- Las sesiones de trabajo representaban una posibilidad de reflexión de los empleados sobre sus procesos de comunicación y permitían la búsqueda conjunta de las mejores prácticas en tal sentido.
- 3- Las sesiones de trabajo permitían la integración de los miembros de cada equipo y compartir sobre temas de trabajo de una forma diferente a la que estaban acostumbrados.
- 4- En lo relativo al boletín, se presentaba como una herramienta de comunicación de amplio alcance.

2.3 Cronograma

Cronograma de trabajo – Intervención Capuy									
Actividad	Duración en semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Revisión de modelos de dinámicas y material teórico									
- Sondeo de necesidades de información para boletín									
- Diseño de la dinámica – establecimiento de cronograma de trabajo									
- Presentación al cliente de dinámica y propuesta de boletín (contenido)									
- Preparación y distribución de comunicación para los empleados									
- Desarrollo de la dinámica por departamentos									
- Desarrollo de boletín									
- Análisis de resultados de dinámicas									
- Evaluación reactiva de los empleados sobre las dinámicas									
- Distribución del boletín informativo									
- Encuesta para medir opinión de los empleados sobre el boletín									
- Presentación de resultados y recomendaciones. Cierre de la consultoría									

2.4 Plan de acción de la Intervención

Tomando en cuenta que se plantearon estrategias para trabajar el tema comunicación en Capuy, el plan de acción de la intervención contempló actividades específicas para cada una de esas estrategias, a fin de responder a las necesidades y carencias identificadas. A continuación, el detalle de los pasos que se siguieron en cada uno de los casos.

2.3.1 Jornadas de trabajo

a- Diseño de la jornada. Se diseñó una sesión de trabajo acorde con las necesidades de CAPUY, la cual estuvo basada en los resultados de la Dimensión Comunicación del estudio de Clima Organizacional. Para efectos del desarrollo de la actividad señalada se revisó material relacionado y se estudiaron los horarios de la compañía a fin de llevar a cabo la actividad de manera exitosa. Igualmente se diseñaron para el caso guías de discusión y papeles de trabajo con información pertinente basados en la teoría de la comunicación, dinámicas de grupo y aprendizaje en adultos. Una vez diseñada las jornadas se presentó al cliente la agenda de las mismas, la que incluía los temas a discutir para su correspondiente aprobación.

b- Carta informativa para todo el personal. Se preparó para el cliente una comunicación motivante que informaba sobre el desarrollo de estas jornadas y la importancia de participar en ellas, la cual fue distribuida a todo el personal. A cada departamento se le informó la hora correspondiente (Ver anexo 11).

c- Desarrollo de las Jornadas. A partir de los horarios definidos por el cliente se llevaron a cabo las jornadas de trabajo de dos horas de duración cada una. Se realizaron un total de seis jornadas, una para cada área (Hogar, Oficina, Abstracta, Supervisión), a excepción del departamento de Control que abarco dos sesiones, dado lo numeroso de sus integrantes.

Estas sesiones de trabajo se llevaron a cabo entre el 9 y 16 de marzo y las mismas se iniciaron con una dinámica rompe-hielo que dio paso a una discusión sobre temas de interés. La sesión de trabajo se diseñó de esta forma por las razones que a continuación se mencionan:

- o Involucraba aspectos de la comunicación evidenciados como oportunidades de mejora en el diagnóstico.

- o Estaba directamente relacionada con el trabajo en equipo y el flujo de información
- o Se adaptaba a las limitaciones de horarios de los trabajadores de CAPUY y se podía desarrollar para grupos pequeños, lo que significaba que en unas seis sesiones de dos horas se abarcaría a toda la empresa.

Los objetivos perseguidos con estas sesiones de trabajo fueron los siguientes:

- o Experimentar la importancia de la comunicación para realizar un trabajo colectivo.
- o Definir, a partir de una dinámica grupal, el proceso de comunicación deseable para Capuy

Tabla 3. *Jornadas de trabajo en Capuy*

ESQUEMA DE LAS JORNADAS DE TRABAJO EN CAPUY Comunicación y Trabajo En equipo	
Tamaño del grupo: por departamentos – máximo 10 personas Lugar: Un salón amplio que permita a los participantes estar sentados en un círculo Material: Rotafolio, marcadores, papel oscuro, papel y bolígrafos. Guías de contenido	
Dinámica rompe-hielo (10 min.) 1- El Facilitador pide dos voluntarios y les solicita salir del salón. 2- El Facilitador pide a una de las personas que permanecen en el salón que empiece a dibujar cualquier cosa. 3- Luego se tapa lo que dibujó con el papel oscuro (ej. Periódico), dejando descubiertas algunas líneas. 4- Entra la primera persona y se le pide que continúe el dibujo. Luego la segunda, repitiendo el procedimiento anterior. 5- Se descubre el dibujo resultante de los tres. La discusión parte de ver que no hubo comunicación para realizar el dibujo colectivo. Luego, se analiza la importancia de conocer qué es lo que se necesita para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, y de tener un acuerdo previo o instrucciones para alcanzar objetivos comunes. Procesamiento (1 hora 30 min.) Se discuten necesidades de información y comunicación de cada departamento (de acuerdo a guía de contenido de las jornadas de trabajo) El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice los conceptos clave.	

Tras la dinámica rompe-hielo se inició una conversación guiada por un papel de trabajo, del cual todos los asistentes recibieron una copia (Ver anexo 12). Los temas sobre los que se conversó fueron los siguientes:

- o Características de las organizaciones y el papel de la comunicación.
- o Por qué es importante optimizar la comunicación.
- o ¿Cómo es la comunicación en mi departamento?
- o La comunicación intergrupala.
- o Obstáculos de la comunicación.
- o Atributos de la información.

d- Procesamiento y Análisis de datos. La información suministrada por los colaboradores en las sesiones de grupo, así como las opiniones emitidas y sus comentarios sobre necesidades y formas de trabajo ideales se analizaron, sirviendo de base para el levantamiento de un documento con recomendaciones sobre los procesos deseables en materia de comunicación, para cada una de las áreas.

2.3.2 Boletín Informativo

a- Identificación de necesidades de información. Se exploraron las necesidades informativas de la empresa a nivel general y por departamentos con el fin de establecer una guía de contenidos del boletín.

En una primera fase se conversó con el gerente general de Capuy para conocer los mecanismos de información utilizados por la empresa (carteleras, memorandos, etc.), así como aquello que para Capuy era importante comunicar. Luego, a fin de conocer la opinión de los colaboradores de Capuy en torno a la información del boletín informativo de la empresa, se realizó una encuesta por área: control-gerencia, control-administración, control-personal, compras e importaciones, almacén y despacho, hogar, oficina, abstracta, hotelería y arquitectura (Ver anexo 13).

Cabe mencionar que las respuestas fueron detalladas y extensas, de lo que se desprendió el interés de los colaboradores en ese proyecto. Asimismo, la variedad de

temas mencionados resultaron un indicativo de cuán amplia era la necesidad de información.

Tabla 4. *Sondeo de Expectativas (Respuestas de la primera pregunta de la encuesta de sondeo sobre contenido de boletín informativo de Capuy)*

¿Qué me gustaría leer en un boletín interno de CAPUY?	
Promociones y eventos	7 menciones
Proyectos a realizar en el corto y largo plazo - Metas	6 menciones
Reconocimientos a empedados por logros de metas y desempeño / entrevista a los colaboradores resaltando su labor	5 menciones
Logros de la empresa (objetivos alcanzados – ventas realizadas – problemas solventados)	4 menciones
Notas sociales (cumpleaños, embarazos, personal de vacaciones, personal nuevo, graduaciones, egresos etc.)	4 menciones
Información sobre cambios internos	4 menciones
Resultados de viajes / visitas a exposiciones en el exterior	3 menciones
Tendencias en lo relativo a diseño (imágenes)	3 menciones
Novedades en materia de nuevo mobiliarios	3 menciones
Saber dónde hace publicidad Capuy	3 menciones
Otros temas mencionados	
Procedimientos y políticas de la empresa	
Opinión de los colaboradores sobre temas específicos relacionados con Capuy	
Problemas de los colaboradores para motivar la ayuda entre los compañeros	
Artículos de interés general (laborales, gerenciales, fiscales)	
Actividades deportivas y culturales en las que pudiera participar la empresa	
Variedades: Chistes, recetas, crucigrama relacionados con datos de la empresa	
Encuesta	
Sugerencias a los colaboradores de Capuy	
Plan evaluativo, beneficios	
Información general sobre la historia de Capuy	
Visión, Misión de Capuy en general y por departamentos	

Tabla 5. *Sondeo de Expectativas (Respuestas de la segunda pregunta de la encuesta de sondeo sobre contenido de boletín informativo de Capuy)*

¿Qué contenidos interesantes puede aportar mi departamento a este boletín?	
Ideas y sugerencias de los colaboradores	Administración
Información sobre metas cumplidas	Administración
Información sobre cambios en las pólizas y procedimientos	Administración
Personal que se encuentra de vacaciones / solicitud de nuevo personal / ingresos / /Cumpleaños del mes	Personal
Artículos relacionados con herramientas gerenciales y la administración de recurso humano	Personal
Información sobre el funcionamiento del dpto. de importaciones (procedimientos, de compras, aduana, tiempos de espera)	Importaciones
Normas y procedimientos del departamento de despacho / capacidad de almacenaje	Almacén
Recortes, Caricaturas constructivas (participación creativa de los colaboradores Ej. Sr. Camacaro que es poeta)	Administración
Experiencias vividas en exposiciones y eventos	Hogar
Información de nuevas marcas y nuevos productos del departamento (Hogar / Hotelería)	Hogar Hotelería
Redacción y diseño	Hogar
Motivación a los empleados con las expectativas de venta	Hogar
Sugerencias	Hogar
Historia de B.O. Concept	Abstracta
Eventos que se realicen en la tienda y fuera de ella	Oficina
Fotografías (ferias, novedades, mobiliario. Dibujos de proyectos)	Arquitectura

Con base en esta información se sugirió el desarrollo de un boletín informativo con las siguientes características:

Periodicidad: trimestral

Formato: Díptico tamaño carta, full color

Secciones: Las recomendaciones en materia de contenido estuvieron basadas en las respuestas de la encuesta. Se tomaron en cuenta los comentarios más mencionados.

Editorial: una nota firmada por el gerente sobre algún tema actual de Capuy que sea importante destacar (cambios internos, nuevos proyectos, logro de metas, etc.). A través de esta nota igualmente se puede hacer llegar a los colaboradores una reflexión o un mensaje de interés para la empresa.

Agenda: En esta sección se incluyen eventos, promociones, exposiciones futuras, proyectos de la empresa, etc. En resumen, noticias corporativas que estén en la agenda a corto y mediano plazo, que permitan a los empleados estar informados oficialmente y así reducir la comunicación informal.

Tendencias: Esta sección busca mostrar lo último en tendencias de mobiliario y accesorios, contempla un texto descriptivo y muy especialmente imágenes.

Gente Capuy: Una entrevista al colaborador de Capuy que la gerencia designe. El criterio para elegir al colaborador es amplio: antigüedad, éxito en un proyecto puntual, volumen de ventas, etc.

Mundo empresarial: Una nota sobre temas ligados al quehacer de las empresas y particularmente a la cotidianidad de Capuy, que sean de interés general (trabajo en equipo, comunicación, planificación estratégica, gestión de recursos, manejo de crisis,

conducta individual y grupal en las organizaciones, procesos de cambio, cultura y clima organizacional, son algunos ejemplos)

Sociales: En esta sección se incluirán los cumpleaños del período, los ingresos de nuevos empleados, graduaciones, nacimientos, aniversarios (antigüedad), etc.

b- Diseño de boletín informativo. Redacción y diseño (En esta fase se trabajó en conjunto con el cliente a fin de recabar la información necesaria. En lo relativo al diseño se ofreció entregar un documento en formato Publisher que sirviera de guía de diseño. A partir de ese boceto se desarrolló una pieza en formato Freehand basada en los lineamientos de imagen de la empresa.

Gracias a la estrategia propuesta fue posible elaborar una pieza informativa que cumplía con las expectativas de contenido de los empleados y que a la vez respectaba los parámetros de la imagen de Capuy.

c- Distribución. El cliente imprimió el boletín y lo distribuyó entre sus empleados, en la primera semana de mayo. La fecha se eligió porque coincidía con el fin del año fiscal y marcaba el inicio de una serie de proyectos y cambios importantes que se mencionaban en el boletín.

d- Elaboración de guía de ejecución. Finalizado el proceso de elaboración y distribución del primer boletín, se realizó una guía con aspectos básicos a tomar en cuenta para próximas ediciones (secciones, periodicidad, estilo, etc.). Igualmente se identificaron potenciales responsables que podrían encargarse del desarrollo del boletín a futuro. Esta información se incluyó en el informe general de resultados entregado al cliente (Ver anexo 18)

III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1- Resultados de las jornadas de trabajo

Salvo casos notificados anticipadamente, la asistencia fue masiva y puntual. Igualmente es de mencionar que los participantes tuvieron una actitud muy abierta y entusiasta, lo que hizo de las sesiones de grupo una actividad agradable, nutritiva y reveladora. Particularmente para los colaboradores de Capuy la oportunidad sirvió para también hacer catarsis.

En términos generales, muchos de los colaboradores entendieron como problemas de comunicación, lo que en realidad son situaciones relacionadas con deficiencias de procesos y estructura, e incluso situaciones que son reflejo de una particular cultura corporativa. En el presente trabajo se mencionan todas las ideas discutidas en las sesiones de grupo –aún cuando no tengan relación con el tema comunicación- para que quede constancia del alcance de las conversaciones y de cada una de las inquietudes y comentarios realizados por los colaboradores.

Ahora bien, como reflexión mayoritaria relacionada con el tema de la comunicación, destacó la necesidad de reuniones periódicas para discutir temas como nuevos proyectos, cambios, reconocimientos, etc. Los participantes afirmaron que se sentirían complacidos con este tipo de actividades que no eran una rutina en la organización. Especialmente las áreas de ventas (Hogar, Oficina, Abstracta) hicieron hincapié en el hecho de que había mucha información que debería comunicarse oficialmente y que al no hacerse, se genera un clima poco favorable.

Control 1 (Jueves 9 de marzo – 2:00 PM)

Antes de las fallas de comunicación se vieron problemas relacionados con la plataforma tecnológica, los procesos y la cultura corporativa:

- Importaciones experimenta problemas de retrabajo porque las áreas de ventas mantienen un cierto nivel de desorganización y dependencia en la información que fluye desde importaciones hacia estas áreas. (No se archiva o procesa la información de importaciones y por ende se pide repetidas veces)
- No se respetan los procesos / No se toman en cuenta los tiempos de entrega (Ventas ofrece a los clientes muebles en tiempos desajustados a la realidad y luego presiona para que los pedidos lleguen antes de lo estipulado, lo que genera un malestar en el personal del área de importaciones)
- Las órdenes de compra llegan incompletas y esto impide su procesamiento inmediato (se generan demoras en el proceso)
- No se entregan las facturas, o no llegan cómo deben ser. Lo primero genera demora en los pagos porque administración no tiene conocimiento de que algo se ha vendido. Lo segundo también genera demora porque es necesario arreglar las facturas.
- El área de informática no puede responder al volumen de trabajo que recibe y requerimiento de los usuarios principalmente porque la plataforma tecnológica de la empresa experimenta muchos problemas y no está lo suficientemente actualizada.
- El establecimiento de prioridades por parte de la gerencia del área pareciera no estar ajustado a la agenda de cada colaborador y prioridades específicas, lo que obliga a los trabajadores a responder continuamente a emergencias, dejando de lado trabajo previamente pautado (problemas de planificación)
- El personal de servicios generales manifestó problemas para usar el Montacargas que históricamente había sido exclusivo para Capuy. Aparentemente a este tema no

se le ha dado una solución formal y se maneja a través de llamadas telefónicas que solo resultan un alivio momentáneo.

- Se observa que hay poco personal para muchos cargos, lo que obliga a los colaboradores a cumplir múltiples funciones. La consecuencia es un clima de constantes retrasos y muchas emergencias.
- Las reuniones se describieron como una pérdida de tiempo. Se comentó que solo hay reuniones para dar regañones, que siempre se habla de lo mismo, no se hacen estatus, ni se avanza en relación a diversos temas.
- Se comentó la necesidad de hacer talleres de procesos para que el área de ventas pueda empaparse de las tareas de administración y se ajuste a los requerimientos operativos de este departamento.

Oficina (Jueves 9 de marzo – 4:00 PM)

De igual forma, en el caso de oficina se evidenciaron, antes que problemas de comunicación, problemas de plataforma tecnológica, estructura y procesos.

Entre los temas mencionados como influyentes en el funcionamiento del área figuran:

- Deficiencias en materia de catálogos y listas de precios actualizadas.
- Poco personal para hacer muchas cosas (se acumula el trabajo y esto se traduce en respuestas lentas a los clientes).
- La figura de vendedores integrales deja poco tiempo para la búsqueda de nuevos clientes.
- Deficiencias en plataforma tecnológica (arquitectura).
- Problemas de cara al cliente por respuesta deficiente de la fábrica.
- La sensación es que se solucionan los problemas temporalmente con paños de agua tibia.

- Necesidad de recibir de la empresa cursos de capacitación (AutoCad – inglés)

En lo relativo específicamente al tema comunicación se comentó lo siguiente:

- No se comunican las decisiones formales, cambios, proyectos.
- Necesidad de reuniones periódicos para saber de las ferias y nuevos productos.

Hogar (Viernes 10 de marzo – 8:00 AM)

Los problemas que protagonizaron la charla fueron los relacionados con procesos. Se conversó insistentemente sobre los inconvenientes para calcular precios de productos, sobre catálogos desactualizados y sobre la necesidad de contar con guías que presenten de manera exacta el costo de los productos.

Tomando en cuenta que en este departamento labora personal con muchísimos años de antigüedad, puede entenderse como lógico que se expresara descontento ante las imposiciones de nuevos procedimientos. Algunos colaboradores mencionaron la importancia de que se tome en cuenta su opinión para llegar en consenso a nuevas formas de proceder, sencillas y con las que el personal se sienta cómodo. (Aplica aquello de que “todo tiempo pasado fue mejor”)

En lo relativo al tema comunicación se habló de la necesidad de reuniones para discutir metas de ventas, saber sobre nuevos productos y sus precios, ferias, tendencias, y tener información sobre proyectos futuros.

Supervisores (Viernes 10 de marzo – 10:00 AM)

- Los supervisores no tienen por norma hacer reuniones periódicas para informar a su personal sobre cambios internos, nuevos proyectos, nuevos productos, siendo la excepción una parte del departamento de administración. (Al respecto Hogar

comentó que se trabaja en un cronograma de reuniones para conocer los nuevos productos, promociones, eventos, etc. que será implementado próximamente)

- En la reunión se evidenció que los supervisores manejan información importante sobre cambios, mejoras y nuevos proyectos que no se comunica formalmente y mucho menos se promociona con el fin de minimizar la ansiedad en los empleados, la desesperanza o percepciones negativas.
- Se mencionó la importancia de hacer talleres de integración, comunicación, etc. y se conversó sobre la importancia de ser motivadores (ningún supervisor manifestó
- iniciativas llevadas a cabo en este sentido)

Control 2 (Viernes 10 de marzo – 2:00 PM)

En el caso de almacén se evidenció claramente que sus problemas radican en diversidad de obstáculos de la comunicación (de medios, estructurales y personales), como son los siguientes:

- Problemas de plataforma tecnológica impiden tener comunicación con la sede administrativa.
- No se cumplen los procedimientos lo que genera retrasos y re-trabajo. Se criticó duramente la relación con el área de ventas.
- El personal se confesó víctima de malos tratos y conductas agresivas por parte de otros colaboradores.

En el caso de administración, si bien los colaboradores miembros de esta área que participaron en la reunión calificaron de muy buena la comunicación inter-grupal, se destacaron los inconvenientes y malestar que ocasiona el establecimiento de prioridades de la gerencia, lo que en todos los casos desencadena emergencias que podrían evitarse con planificación.

En materia de comunicación, se habló sobre la importancia de hacer reuniones periódicas de estatus y retomar las antiguas reuniones sociales que favorecían la integración del personal.

Abstracta (jueves 16 de marzo – 8:00 AM)

Los comentarios sobre el tema comunicación fueron en general muy buenos. La sesión reveló la satisfacción del grupo en lo relativo a trabajo en equipo y a comunicación intergrupar. No obstante, los asistentes comentaron sentirse desinformados en lo relativo a cambios corporativos, decisiones administrativas, planificación, etc., lo que les genera ansiedad, incomodidad y molestias en términos de clima. A juicio del grupo, esto podría solventarse con reuniones o comunicaciones escritas.

Por otro lado, se mencionó que el equipo de depósito pierde información de interés por no tener acceso a un correo electrónico al que le puedan llegar comunicaciones generales. Con la mudanza de esta área a Monterrey se teme que el trabajo en tal sentido pueda hacerse complicado, dadas las limitaciones técnicas que existen en la fábrica.

Finalmente en términos de comunicación, el equipo conversó sobre el hecho de que no se recurría a la consulta a la hora de tomar decisiones con repercusiones grupales.

Como puntos a mejorar, no relacionados con la comunicación, se mencionaron los siguientes:

- Aunque los problemas de inventario de mercancía importada se vienen solucionando, en lo que respecta a mercancía nacional se observan muchos inconvenientes (muy a pesar de que las tienda vende escasas piezas de este tipo)
- Se manifestó incomodidad frecuente a la hora de trabajar con la empresa de transporte. Ahora que el despacho estará incluido en el precio de los muebles, la preocupación del personal es no poder ofrecer un servicio de calidad, derivado de

las condiciones de trabajo con los actuales transportistas (impuntualidad, limitación de horarios, etc.)

- Se comentó una necesidad de mayor planificación en lo relativo al proceso de recibimiento de mercancía. (Queda la duda de cómo harán ahora para armar muebles en tienda, una vez que el equipo de depósito se mude para Monterrey y no estén disponibles físicamente para este tipo de tareas)
- Se mencionaron retrasos en la facturación por problemas de codificación y actualización de precios de la mercancía en el sistema, y aunque ocurre con poca frecuencia, también se han presentado inconvenientes para abrir la tienda, cuando el encargado tiene su día libre.

Como se dijo anteriormente, aunque muchos de los comentarios mencionados no tuvieron relación con el tema central de la sesiones de trabajo, se consideró importante registrarlos para presentarlos al cliente en el informe de resultados. De esta forma, se estaría informando sobre situaciones que darían al gerente general de Capuy una visión amplia de la organización, relacionada directamente con aquellos aspectos de los distintos departamentos que para la fecha estaban afectando el trabajo de los equipos y generando descontento.

2- Resultados del boletín informativo

A lo largo del proceso de desarrollo del boletín informativo se evidenció el entusiasmo de los colaboradores, quienes consideraron la iniciativa como un hecho muy positivo, que a su modo de ver representaba mejoras en la comunicación a nivel global dada la oportunidad que este les brindaba de conocer nuevos proyectos, logros, tendencias de diseño, etc.

En lo relativo a los colaboradores involucrados en el propio proceso de elaboración

del boletín (RRHH y Arquitectura), puede comentarse que su actitud fue de disposición y colaboración, aunque todos confesaron no sentirse en la capacidad de desarrollar esa pieza a futuro, sin la supervisión de un especialista. En tal sentido, vale mencionar que el organigrama de Capuy no incluye un comunicador social o profesional de carrera afín que pudiera coordinar las sucesivas ediciones de esta pieza informativa.

Para medir la opinión del personal sobre el primer número del boletín se realizó una encuesta por departamento la cual incluía aspectos relacionadas con el contenido, el diseño, además de espacio para comentarios especiales (Ver anexo 15). Los resultados de esa encuesta se resumen a continuación:

Tabla 6. *Respuestas de encuesta para medir opinión sobre el boletín Informativo de Capuy.*

La información del boletín es:	Interesante 50%	Aburrida	Completa 50%	Incompleta
El diseño del boletín es:	Muy Bueno 75%	Bueno 25%	Malo	Muy malo

Para conocer comentarios específicos, la encuesta incluyó dos preguntas abiertas, que en términos generales recibieron muy pocas respuestas. A la primera pregunta, “¿Qué mejoras introduciría a futuro en el Boletín de Capuy?”, antes que mejoras se comentaron algunos temas sobre los cuales los encuestados desearían leer (notas específicas sobre el área de hotelería, notas sobre información empresarial de interés general y reseña sobre los nuevos ingresos de personal).

En lo relativo a la segunda pregunta de la encuesta, “¿Qué observaciones particulares sobre el caso desea compartir?”, los comentarios, aunque cortos, coincidieron en su totalidad: por un lado, el boletín fue recibido de manera muy positiva, por lo que se expresó el deseo de que esta iniciativa se realizara periódicamente; por otro, se destacó la entrevista al personaje del mes (Francisco Camacaro), la cual recibió elogios por parte de los lectores.

IV. RESULTADOS DE LA EVALUACION REACTIVA

A fin de evaluar las sesiones de trabajo y el desempeño de la consultora, se realizó una encuesta por departamento con las siguientes preguntas: (se detalla resumen de las respuestas):

- **Durante las sesiones de trabajo nos hemos sentido:**

En este caso los colaboradores respondieron sentirse escuchados, comprendidos muy a gusto, satisfechos con la oportunidad de poder expresarse.

- **Durante esta sesión de trabajo aprendí:**

Los participantes respondieron haberse nutrido de las experiencias de sus compañeros, haber aprendido sobre el manejo de la empresa y sus procesos, e igualmente destacaron aprendizajes en lo relativo a la importancia de la comunicación (formas, canales, etc.)

- **Nuestra opinión acerca de la sesión de trabajo es:**

En esta consulta los colaboradores expresaron opiniones positivas (reunión amena, relajante, muy buena), así como su deseo de que este tipo de sesiones se realizaran con más frecuencia. También expresaron su deseo de que la empresa busque soluciones para solventar los conflictos planteados.

- **¿Qué le cambiarían?**

Solo en un caso se manifestó como deseable la presencia de los supervisores en cada reunión para recibir feedback de las inquietudes conversadas. Al respecto cabe destacar que de mutuo acuerdo con el cliente se decidió que en la sesiones de trabajo no estuviesen presentes los supervisores de áreas, sino que se realizara una jornada exclusivamente con ellos.

En una segunda parte de la encuesta se evaluó el desempeño de la facilitadora a través de la tabla que aparece a continuación. En la mayoría de los casos las respuestas coincidieron con la expresión “Completamente de acuerdo”, aunque también se observaron un número considerable de respuestas “De acuerdo”. En ninguna oportunidad se contabilizaron respuestas negativas.

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La facilitadora expresó con precisión y sencillez el objetivo de la reunión	75%	25%		
La facilitadora condujo con asertividad la reunión para mantenerla dentro de los cauces	50%	50%		
Los facilitadora mantuvo el control amable pero firme de las intervenciones	50%	50%		
El liderazgo de la facilitadora estuvo presente en todo momento	50%	50%		
La facilitadora mantuvo una postura relajada que denotaba presencia e interés en la reunión	75%	25%		

(Ver formato de encuesta en anexo 16)

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras evaluar los comentarios realizados en las jornadas de trabajo por los colaboradores de cada área de Capuy, así como los mecanismos de comunicación interna de la empresa y el desarrollo de la intervención de consultoría y con base en el diagnóstico de clima previo efectuado, se concluyó lo siguiente:

- La comunicación interna evidencia importantes oportunidades de mejora.
- Se observan deficiencias en materia de comunicación interna en la mayoría de las áreas y muy especialmente en lo relativo a comunicación corporativa global.
- En la mayoría de los casos analizados la comunicación no es vista ni utilizada como una herramienta fundamental del trabajo en equipo que facilita la consecución de los objetivos.
- La comunicación no es vista ni utilizada como un elemento de motivación del personal.
- El manejo de la comunicación para el momento del estudio contribuía con un clima poco favorable y con un considerable nivel de insatisfacción entre los colaboradores de los niveles bajos.

Tomando en cuenta lo anterior se hicieron las siguientes recomendaciones, con miras a optimizar la comunicación interna y favorecer un mejor clima en la organización.

a- Reuniones periódicas de estatus

Se recomendó establecer encuentros formales por departamento con periodicidad mensual, para discutir puntos de interés común que permitan un mejor desempeño de cada área y por ende un clima más positivo. Lo anterior tiene su base en que en la mayoría de los casos se evidenció que el objetivo de las reuniones realizadas en la empresa se limita a girar instrucciones o hacer observaciones negativas. No existen, por norma, reuniones

periódicas para hacer estatus, dar información general, analizar resultados o evaluar objetivos.

Los temas que se recomendaron discutir por departamento son los siguientes:

- Control: Evaluación de la gestión del mes, proyectos para el mes próximo, novedades en materia de normativa (contable, impositiva, de personal, etc.), reconocimiento a empleados que se hayan destacado por su labor en el período, comunicación de cambios, canalización de quejas y reclamos, estatus de tareas.
- Ventas: Evaluación de la gestión del mes, reconocimiento a los vendedores con mejor desempeño, estatus de las tareas, comunicación de cambios y proyectos para el mes próximos (exposiciones, promociones, pauta publicitaria), novedades y tendencias (resumen de ferias internacionales si fuese el caso), canalización de quejas y reclamos.

A la hora de realizar las reuniones se recomendó tener presentes los siguientes puntos, los cuales se explicaron detalladamente en un documento escrito que se entregó al cliente (Ver anexo 18) como guía para la realización de reuniones efectivas y que se redactó atendiendo a bibliografía relacionada:

- Planificar la reunión: convocar a todo el equipo, comenzar a tiempo, agradecer asistencia
- Establecer previamente la agenda y cumplirla: evitar distracciones
- Si son necesarios aportes particulares de los asistentes, informar previamente sobre la agenda para que los involucrados preparen el debido material a discutir y / o presentar
- Ubicar estratégicamente a las personas en el salón (en este caso se sugiere disposición circular)

- Hacer seguimiento de los acuerdos y temas discutidos de forma mensual con el mismo formato de reuniones a fin de que estas iniciativas pasen a formar parte de la cultura de trabajo de Capuy

b- Boletín Trimestral

- Desarrollar cada tres meses un boletín trimestral con información corporativa relacionada con los temas que fueron aprobados por el cliente como pauta de contenido.
- Contar, para tales efectos, con la colaboración de un personal especializado contratado con la modalidad “freelance” que se ocupe del desarrollo del contenido y diseño de la pieza, según lineamientos establecidos, tomando en cuenta que en el equipo de Capuy no hay personal especializado en estas labores.

c- Entrenamiento para supervisores de área en técnicas de gerencia, manejo de personal y motivación

Se sugirió ofrecer regularmente al equipo supervisor cursos y talleres orientados a potenciar sus capacidades en tal sentido, partiendo del hecho de que se evidenció que la comunicación no es vista ni usada, en la mayoría de los casos, como una herramienta que permite optimizar el trabajo en equipo y motivar al personal,

Se consideró de vital importancia en el caso de Capuy que los coordinadores de área puedan mejorar su desempeño en lo relativo a comunicación vertical, motivación y reconocimiento verbales, así como en ciertos aspectos del trabajo en equipo que involucran directamente la comunicación.

Presentación de resultados

La divulgación de los resultados globales del proceso de intervención tuvo lugar en una reunión sostenida con el gerente general de Capuy en la cual se realizó una

presentación en formato Power Point que incluía los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente se entregó un documento en físico que mostraba detalladamente los resultados de las sesiones de trabajo por departamento, además de una breve guía para desarrollar el boletín a futuro, y lineamientos de las reuniones efectivas, con miras a que estos últimos fuesen comunicados a los jefes de cada área a fin de mejorar los encuentros de este tipo con sus respectivos equipos (Ver anexos 18 y 19).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adam, Félix. (1987) **Andragogía: Ciencia de la educación de adultos**. Caracas. Editorial Grafarte.
- Aguado, R. (2006). *Clima Organizacional: Un acercamiento a su identificación*. Recuperado en mayo 13, 2006 de: <http://www.avantel.net/~rjaguado/identi.html>
- Alvarez, G. (1992). “La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización”. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Volumen 11, (1 y 2), 7 y 119. México.
- Arnold, M. y Osorio F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Recuperado en mayo 27, 2006 de: <http://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.htm>
- Barquero, J. (1994) **Manual de la relaciones públicas empresariales**. Barcelona Ediciones Gestión 2000 C.A.
- Brunet, L. (2002). **El clima de trabajo en las organizaciones**. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. Cuarta reimpresión.
- Bustos, P; Miranda, M. y Peralta, R. (2006) *Clima Organizacional*. Recuperado en mayo 07, 2006 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Cabrera, G. (1999). *El clima organizacional en las empresas chilenas*. Recuperado en mayo 13, 2006 de: <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Castillo, J. (2006). *Investigación-Acción*. Recuperado en mayo 14, 2006 de: <http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion/investigacion-accion.shtml>
- Chiavenato, I. (1986) **Introducción a la teoría general de la administración**. México: Mc Graw Hill
- Cortés, M (2006) *Equipos de trabajo y trabajo en equipo*. Recuperado en junio 10, 2006 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/equipo.htm>
- Cruz, S. (2006) *Sobre la Andragogía*. Recuperado en febrero 23, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos11/sobreandr/sobreandr.shtml>
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003) **Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Espinosa, V. (2006). *Trabajo en equipo*. Recuperado en junio 10, 2006 de:
<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
- France, M y Lebel, P. (1992) **Organizar la comunicación interna**. Barcelona:
Ediciones Gestión 2000, S.A. Serie Mini-Empresa
- French, W y Bell, C. (1995) **Desarrollo Organizacional**. Aportaciones de las
Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México:
Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Quinta Edición.
- Gil, F. y García M. (1997) **Grupos en las organizaciones**. Madrid: Ediciones Pirámide
- Goncalves, A. (2000). **Fundamentos del clima organizacional**. Buenos Aires:
Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Goncalves, A. (2006). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado en mayo 13,
2006 de: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
- Gutiérrez, P. (2006). *Pedagogía y Andragogía: Semejanzas y diferencias*. Recuperado
en febrero 23, 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos10/sedi/sedi.shtml>
- Hindle, T (1998). **La reunión bien llevada**. Barcelona: Grijalbo. Colección Biblioteca
esencial de ejecutivo
- Robbins, H. y Finley, M (1999) **Por qué fallan los equipos**. Los problemas y cómo
corregirlos. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.
- Silva, M. (1996) **El clima en las organizaciones**. Teoría, método e intervención.
Barcelona: Ediciones E.U.B.
- Toro, F (1992). Diseño y Validación de un Instrumento para la Evaluación del Clima
Organizacional. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Vol:11,
Nos. 1 y 2 (Págs. 151 – 16). Caracas.
- Ugarte, M (2005). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de Clima
Organizacional*. Recuperado en mayo 12, 2006 de:
<http://administracion.unmsm.edu.pe/blog/post/investigacion/46/PAUTAS-METODOLGICAS-PARA-REALIZACIN-DE-ESTUDIOS-DE-CLIMA-ORGANIZACIONAL>

Anexos

Anexo 1

Carta de presentación
de propuesta de consultoría
y acuerdo de confidencialidad

Caracas, 7 de octubre de 2005

Señores:
CAPUY
Atn. Carlos Hernández

Apreciado Carlos:

A través de la presente manifiesto mi interés en realizar con la empresa que Ud. representa, el trabajo de consultoría equivalente a la tesis de grado para optar por el título de Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

La tesis de este postgrado, que abarca un plazo máximo de seis meses, consiste en un trabajo de consultoría real aplicado a una empresa seleccionada por el estudiante, lo que representa para el alumno una gran oportunidad de desempeñarse como consultor, y para la empresa la posibilidad de examinar sus procesos a través de herramientas diseñadas específicamente para el caso, y de tomar decisiones estratégicas atendiendo a lo anterior.

Para efectos académicos, en una primera etapa de la tesis deben desarrollarse actividades de exploración –hasta diciembre-, mientras que en una segunda fase – de enero a abril- se aplican las estrategias de consultoría basadas en las áreas de mejora evidenciadas, desde luego orientadas a optimizar el funcionamiento y los resultados de la organización.

El objetivo de esta tesis es una gestión profesional que permitirá medir diversos aspectos de la empresa y contribuir con su mejor desempeño, para lo cual el estudiante requiere el consentimiento y apoyo de los gerentes de la organización o del área en la que se lleve a cabo el trabajo. Asimismo, hago de su conocimiento que este proceso es avalado por la UCAB y que cualquier información suministrada por el cliente o derivada de la gestión de consultoría es completamente confidencial.

Atendiendo a lo anteriormente mencionado y en el supuesto de que la propuesta le resulte atractiva, me gustaría iniciar a la brevedad las tareas pertinentes de modo de definir el alcance del estudio, la metodología, el cronograma de contactos cliente- consultor y desarrollar las actividades necesarias para lograr exitosamente el objetivo.

Atentamente;

Sandra Barral
Comunicadora social

Caracas, 04 de noviembre de 2005

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Entre **Carlos Hernández**, denominado el CLIENTE y **Sandra Barral** denominado el SUPLIDOR DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA se ha convenido en celebrar el presente acuerdo, considerando que el CLIENTE ha intercambiado y continuará intercambiando información verbal y escrita relativa a la empresa CAPUY , la cual es considerada confidencial.

Para el propósito de este acuerdo, Información confidencial incluye toda información, informes, reportes y cualquier otra información divulgada (visual, auditiva, electrónica o escrita), bien sea con anterioridad a la suscripción de este contrato o toda la que posteriormente pueda ser divulgada directa o indirectamente por el CLIENTE, la cual seguirá siendo propiedad de dicha parte.

Con base en el presente acuerdo, toda información confidencial proporcionada por el CLIENTE será protegida y mantenida bajo estricta confidencialidad, la cual no se venderá, intercambiará, publicará o divulgará sin previas autorización por escrito del CLIENTE.

CLIENTE

SUPLIDOR DEL SERVICIO

Anexo 2

Propuesta de consultoría

Caracas, 04 de noviembre de 2005

Estimado

Sr. Carlos Hernández

Presente.-

De acuerdo a lo conversado, tengo el agrado de presentarle la propuesta para realizar la caracterización del Clima Organizacional de CAPUY en el marco de los procesos de división y expansión que actualmente vive la empresa, con miras a desarrollar posteriormente actividades orientadas a optimizar el funcionamiento de la organización, las cuales estarán basadas en los resultados de la fase exploratoria.

A tales fines hemos dividido la propuesta en las siguientes partes:

1. Análisis preliminar
2. Objetivo de la consultoría
3. Productos a entregar
4. Estrategia
5. Propuesta Económica

Al respecto, cabe mencionar que estamos deseosos de conocer su percepción sobre las ideas a continuación expuestas, así como sus recomendaciones y sugerencias, a las cuales atenderemos gustosamente para así afinar cualquier detalle.

En espera de su aprobación para dar inicio a la presente propuesta y quedando a su disposición para aclaratorias sobre la materia, se despide sin más a que hacer referencia.

Muy Atentamente,

Sandra Barral
Directora UNO Consultores

Propuesta de estudio de Clima Organizacional CAPUY

Introducción

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de sus miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales a su vez inciden en la organización, completándose así un circuito clave en la vida de las empresas.

Partiendo de lo anterior, el clima organizacional puede ser un vehículo o un obstáculo para el buen desempeño de las organizaciones, y de allí que resulte importante para un Gerente diagnosticar el clima de su empresa, quien gracias a un conocimiento exacto de la materia podrá:

- a) Evaluar fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización
- b) Iniciar y sostener un cambio que le indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones
- c) Continuar con el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

En el caso de CAPUY, y tras analizar la información recabada en las dos reuniones sostenidas con el Sr. Carlos Hernández (Gerente Comercial), consideramos muy pertinente llevar a cabo un estudio de Clima, dada las particulares circunstancias de cambio que la empresa enfrenta en la actualidad.

- 1- Después de 50 años de operación exitosa, CAPUY se divide, lo que ha significado que el área de producción se convierta en una empresa distinta, completamente independiente de los departamentos de comercialización e importaciones y ahora en un rol de proveedor.
- 2- Con miras a optimizar el funcionamiento de la organización se lleva a cabo un proceso de automatización de tareas, siendo las principales áreas a intervenir las de comercialización, importaciones y administración. Igualmente se contemplan cambios en el organigrama.
- 3- En paralelo se trabaja en planes de mercadeo y ventas de manera mucho más activa, con miras a expandir el negocio, y se elaboran estudios para medir la competencia y conocer con exactitud la participación que CAPUY tiene en sus nichos de acción.

Objetivos del estudio de Clima Organizacional

- ✓ **Caracterizar el funcionamiento de la organización a través de la percepción de sus miembros, con base en un conjunto de dimensiones previamente establecidas con CAPUY.**
- ✓ **Determinar el estado de ánimo presente en los trabajadores en el marco del proceso de cambio que atraviesa la empresa**
- ✓ **Ofrecer al cliente información de utilidad orientada a fortalecer las políticas y decisiones organizacionales que permitan mantener o incrementar la productividad en un ambiente de colaboración, respeto y orientación al logro.**

Productos a entregar

- ✓ Resultados del Estudio de clima, graficados con los puntajes de cada dimensión estudiada
- ✓ Análisis de Clima Organizacional
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Presentación en formato Power Point

Presentación de Resultados

La divulgación de resultados al cliente se hará mediante su representación en gráficos y cuadros, incluyendo los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la empresa consultora.

Los resultados reflejarán información acerca de factores primarios.

Igualmente se resaltarán la o las dimensiones con mayor y con menor puntaje, el o los sub factores con mayor y menor puntaje, la o las afirmaciones con mayor y menor puntaje y su relación entre sí.

Estrategia

A fin de lograr el objetivo planteado se ha diseñado una estrategia de consultoría la cual detallamos a continuación. En este sentido, se presenta al cliente analista con las actividades a realizar, así como un cronograma tentativo de trabajo, ajustable según las necesidades del caso.

- 1- **Carta informativa para todo el personal.** Se preparará para el cliente una comunicación que informe sobre el estudio de Clima que se llevará cabo, metodología y ventajas para la organización, con miras a lograr la mayor colaboración de todos a lo largo del proceso y evitar las consecuencias negativas de los vacíos de información.
- 2- **Diseño de instrumento.** Se diseñará un instrumento de medición –cuestionario – tipo papel y lápiz a la medida de la situación actual del cliente, el cual incluirá las dimensiones necesarias para estudiar el caso CAPUY así como proposiciones o afirmaciones y una escala para decidir. Estas dimensiones y sus indicadores se discutirán con el cliente antes de proceder a la aplicación.
- 3- **Aplicación de instrumento.** Se distribuirá el cuestionario entre todos los empleados con sus respectivas instrucciones y garantías de anonimato. Se definirá con el cliente la factibilidad o conveniencia de sesiones individuales o grupales para el caso.
- 4- **Procesamiento y Análisis de datos.** El consultor procesará la información y analizará los resultados con el objetivo de identificar variables susceptibles de ser intervenidas.
- 5- **Presentación de informe de resultados y de propuesta de intervención.** Se presentarán a cliente los resultados del estudio de clima con las respectivas conclusiones y recomendaciones que darán lugar a una propuesta específica de intervención para atender el área que el consultor considere más acertada.

Cronograma tentativo de trabajo									
Actividad	Duración en semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Revisión de modelos de cuestionarios y diseño de instrumento									
- Preparación de comunicación para el personal - distribución									
- Desarrollo del instrumento y revisión del mismo con el cliente									
- Aplicación del instrumento – Cuestionario para medir Clima Organizacional									
- Procesamiento de datos									
- Análisis de resultados									
- Presentación de resultados del informe y recomendaciones									
- Revisión por parte de cliente									
- Preparación de comunicación para empelados con resultados del estudio									

Propuesta económica

Consideraciones generales

- ✓ La cantidad de horas de consultoría es una estimación mínima, sujeta a variación de acuerdo a las necesidades que se vayan detectando a través del proceso. En caso de existir la necesidad de aumentar el número de horas de consultoría, estas serán negociadas en su momento con el cliente.
- ✓ Cada hora de honorario profesional de este proyecto cubre la investigación, la planificación y el diseño de actividades, producción de materiales, coordinación, consultoría, facilitación, procesamiento de información, monitoreo, evaluación, elaboración y presentación de informes.
- ✓ Los lugares y horarios de reunión serán establecidos de mutuo acuerdo con las personas involucradas en el presente proyecto.
- ✓ Se incluye un original de cada uno de los materiales a entregar en las distintas actividades. No se incluyen instalaciones para realizar reuniones, refrigerios, comidas, Video Beam, rotafolios, almuerzos o refrigerios.
- ✓ No están incluidos gastos de traslados fuera del área capitalina, así como gastos de estadía y manutención.
- ✓ De estar de acuerdo con lo planteado en la presente propuesta, CAPUY deberá devolverla debidamente sellada y firmada por un representante de la empresa legalmente designado para ello, especificando claramente la fecha de aprobación.

Inversión

El cliente queda exonerado del pago de estos honorarios ya que se trata de un proceso de consultoría con fines académicos y el cobro de honorario por estos conceptos esta prohibido por la Universidad Católica Andrés Bello. Dado lo anterior, la presentación de una propuesta económica obedece a una formalidad requerida al estudiante

Número de horas (h/h)	Valor
90	Bs. 9.900.000, + IVA
Forma de pago 50% al inicio de la gestión 50% al entregar el informe de resultados	
APROBADO POR EL CLIENTE _____	

Anexo 3

Carta a los empleados para informar
sobre realización de estudio de clima

EN FORMATO DE CORRESPONDENCIA DE CAPUY

Apreciado Colaborador:

En los actuales momentos Capuy está siendo objeto de un estudio de Clima Organizacional, que forma parte de un trabajo de tesis correspondiente a la especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

Esta es una gran oportunidad para la compañía, dado que los estudios de Clima Organizacional revelan información útil que sirve de base a diversas acciones orientadas a asegurar el mantenimiento de un ambiente armonioso y a optimizar el funcionamiento de la empresa.

Este proyecto, que está a cargo de la Lic. Sandra Barral, estudiante de postgrado de la UCAB, consta de dos etapas: una primera en la que se distribuirá una encuesta y luego se procesará la información contenida en la misma, y una segunda fase en la se harán recomendaciones para el caso.

A medida que vaya avanzando el estudio, la Lic. Barral presentará a Capuy los resultados de la investigación y sus sugerencias enmarcadas en el campo de la consultoría, lo cual será comunicado a ustedes en su momento.

Dado lo anterior, agradecemos mucho la colaboración que todos puedan prestar, así como sus respuestas sinceras en la encuesta que estaremos pasándoles el próximo jueves, que tiene por objetivo conocer la opinión de los Colaboradores de Capuy en relación con una variedad de aspectos asociados al desempeño de la compañía y sus miembros.

Atentamente;

Carlos Hernández
Gerente Comercial

Anexo 4

Instrumento de medición
del estudio de Clima de Capuy

Encuesta de opinión laboral

El estudio de Clima Organizacional es una estrategia clave que provee información útil para introducir mejoras en el entorno laboral, así como para focalizar, sopesar y coordinar acciones que aseguren el mantenimiento de un ambiente armonioso.

El siguiente cuestionario tiene por objetivo conocer la opinión de los Colaboradores de CAPUY en relación con una variedad de aspectos asociados al desempeño de la empresa y sus miembros con miras a realizar la posterior caracterización del Clima Organizacional de la compañía

Este cuestionario es anónimo, no debe poner su nombre en él, ni firmarlo, sin embargo, para fines del estudio es necesario que señale los siguientes datos

Departamento _____

Años de antigüedad Más de 5 _____ Menos de 5 _____

Instrucciones.

En el reverso de la página se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con algún aspecto del trabajo en CAPUY, seguido de casillas con puntuaciones del 1 al 4.

Lea con atención cada afirmación y coloque una X en el recuadro que más represente su opinión, tomando en cuenta que

- 1 = muy en desacuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = de acuerdo
- 4 = muy de acuerdo

En ejemplo

	1	2	3	4
1- La estructura de la organización es conocida por todos los colaboradores.				x

Si usted marca una X en la posición 4, estará muy de acuerdo con que la estructura de la organización es conocida por todos

Por favor al responder tenga presente que lo importante es su sinceridad.
 Recuerde marcar una respuesta por proposición y responder a todas las afirmaciones.

Muchas gracias por su colaboración

1= Muy en desacuerdo

2 = en desacuerdo

3 = de acuerdo

4 = muy de acuerdo

	1	2	3	4
2- La estructura de la Compañía es conocida por todos los Colaboradores.				
3- Las metas y objetivos de la Compañía están claramente definidos.				
4- La información llega a través de canales formales (reuniones, memorando, carteleras, etc.)				
5- La Compañía estimula y da facilidades a sus Colaboradores para que se desarrollen.				
6- Me expreso libremente con mi supervisor.				
7- Existe entendimiento entre los compañeros de trabajo.				
8- He sido informado de los cambios de la Compañía antes de su implementación				
9- En la Compañía se cumplen las normas y procedimiento.				
10- Contamos con la organización y planificación necesarias para aumentar la productividad				
11- Estoy informado sobre los resultados de la Compañía.				
12- En esta Compañía soy criticado si cometo un error				
13- Los supervisores consultan con su personal cuando se presenta algún problema con el trabajo.				
14- En la Compañía hay una atmósfera amigable entre los Colaboradores.				
15- Me siento seguro ante los cambios que vienen desarrollando la Compañía				
16- En esta Compañía se alienta a la gente a iniciar proyectos que se consideren importantes				
17- Las funciones para el cargo que desempeño están establecidas formalmente				
18- Se efectúan reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo.				
19- Se me informa sobre situación y proyectos desarrollados en la Compañía.				
20- Cuando se liberan cargos en la Compañía se le da prioridad a los Colaboradores.				
21- Discuto regularmente mi desempeño con mi supervisor.				
22- Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo cuando necesito ayuda.				
23- Estoy informado sobre la situación actual y proyectos futuros de la Compañía				
24- Participo en las decisiones importantes relacionadas con mi trabajo.				
25- Los procesos se desarrollan sin trabas.				
26- La Compañía se ha desarrollado en base a una planificación calculada, en el tiempo correcto.				
27- La información fluye de manera directa.				
28- Los supervisores reconocen de manera oportuna los logros de mi trabajo.				
29- Mi supervisor me motiva al logro de los objetivos de mi departamento.				
30- Me desenvuelvo con facilidad y seguridad ante los procesos de cambio.				
31- La Compañía exige el cumplimiento de los horarios de trabajo				
32- La información fluye de manera oportuna.				
33- Me siento satisfecho con el reconocimiento que recibo en esta organización				
34- Puedo hablar con mi supervisor si tengo problemas relacionados con mi trabajo.				
35- Puedo solucionar problemas trabajando con mis compañeros en equipo				
36- Soy notificado oportunamente de cambios que me involucran.				
37- Estamos orientados a resolver los problemas por nuestros propios medios.				
38- Los procesos están definidos formalmente.				
39- Existen una buena comunicación de arriba abajo entre la gerencia y los colaboradores.				
40- Mi supervisor se preocupa por mi formación y desarrollo				
41- En esta Compañía no revisan las tareas dos veces porque se confía en el criterio individual.				
42- En esta Compañía está definido quién tiene la autoridad formal para tomar la decisión.				
43- Existen una buena comunicación de abajo hacia arriba entre los Colaboradores y la gerencia				

Anexo 5

Carta de notificación para participar
en las sesiones de grupo del estudio de clima

BORRADOR SESIONES DE GRUPO

Apreciado Colaborador.

En el marco del estudio de Clima Organizacional que se viene realizando en CAPUY se llevarán a cabo dos sesiones de grupo, a fin de que miembros de distintas áreas de la compañía y Sandra Barral, en su papel de consultora, intercambien ideas e inquietudes sobre diversos puntos relacionados con la dinámica laboral.

Como resultado de un proceso aleatorio has sido seleccionado para participar en una de estas reuniones, la cual tendrá lugar en _____ este día jueves 24 a las 8:30 PM.

Tu participación no es obligatoria, aunque mucho sabríamos agradecer tu colaboración en este sentido, ya que las opiniones que puedas aportar son importantes para nosotros. No obstante, si por alguna razón no pudieses asistir, esperamos nos informes a la brevedad para seleccionar a otro miembro de tu departamento.

Recibe un cordial saludo

Anexo 6

Material introductorio de las sesiones de grupo
del estudio de clima

El Desarrollo Organizacional

Como proceso para mejorar los procesos, el Desarrollo Organizacional persigue optimizar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización en total en el marco de un cambio planificado.

Como parte de un entorno cambiante y lleno de amenazas, las empresas enfrentan a diario todo tipo de retos y para salir exitosas existen una serie de estrategias y tecnologías que aplicadas de manera acertada permitirán, más allá de la supervivencia del negocio, un lugar destacado en su rubro de acción. En este sentido, el DO está orientado a enseñar a las personas la forma de resolver problemas, aprovechar oportunidades, servirse de las fortalezas y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

El DO se enfoca en el lado humano de las empresas, partiendo del hecho de que los individuos son el principal capital de una organización, y de que es a través del incremento de la efectividad de estos, de los equipos de trabajo y de los procesos humanos y sociales de la empresa, como se hace posible el mayor rendimiento del negocio. Asimismo, el DO se ocupa del desarrollo de los individuos para que a la vez que estos permitan con sus acciones alcanzar las metas corporativas, y puedan crecer personal y profesionalmente en un clima armónico y de éxito común.

Las diferentes intervenciones de DO se enfocan en la alineación del individuo, la organización y el entorno, y para lograr esta alineación se cuenta con una serie de herramientas destinadas a implementar los cambios que sean necesarios. Una de las más utilizadas es el modelo investigación-acción, que implica un diagnóstico preliminar, recopilación de datos sobre el cliente, retroalimentación, exploración de los datos, planificación de la acción y la acción propiamente dicha, orientada a trabajar con las áreas en las que se hayan evidenciado oportunidades de mejora.

Existen otros modelos de intervención, algunos centrados en el equipo, en la estructura de la organización o bien en los procesos inter-grupo. En todo caso, es el consultor -de la mano con el cliente- quien evaluará la viabilidad y efectividad de cada uno en un determinado marco organizacional, y guiará su aplicación.

Anexo 7

Guía de discusión de las sesiones de grupo
del estudio de clima

Estudio de Clima Organizacional

CASO CAPUY

A continuación se describen las dimensiones a estudiar:

Estructura.

Percepción de reglas, procesos y políticas de la compañía

Planificación

La forma cómo se establecen los objetivos y cómo se trabaja para conseguirlos.

Comunicación

Alcance y oportunidad de la comunicación, así como las maneras cómo se ejerce.

Reconocimiento

Políticas y conductas orientadas a apoyar y motivar a los colaboradores y a responder a sus necesidades de crecimiento profesional

Supervisión

Describe la interacción superior-subordinado

Cooperación

Nivel de colaboración observado entre los empleados en el ejercicio de su trabajo

Cambio

Disposición de los colaboradores hacia los nuevos esquemas de trabajo y conocimiento de los mismos

Autonomía

Iniciativa y responsabilidades individuales que los colaboradores pueden demostrar en su trabajo

Anexo 8

Comunicación para informar a los empleados
sobre los resultados del estudio de clima

Resultados del estudio de Clima Organizacional

CAPUY – Noviembre 2005

Apreciado Colaborador:

La presente comunicación tiene como finalidad hacer de su conocimiento los resultados del estudio de Clima Organizacional llevado a cabo en CAPUY en el mes de noviembre del pasado año.

Para comunicar estos resultados elegimos un sistema conocido como “Semáforo”, basado en los promedios de cada una de las afirmaciones de la encuesta.

En este sistema, el **color rojo** representa los puntos percibidos por la mayoría de los colaboradores como menos positivos y por ende con mayores oportunidades de mejora. El **color amarillo** simboliza los aspectos de la empresa cuyo comportamiento fue entendido por la mayor parte de los encuestados como normal - lo que desde luego puede optimizarse -, mientras que los temas señalados con el **color verde** representan los puntos fuertes de la compañía en virtud de una calificación altamente positiva.

ROJO: Afirmaciones con mayor oportunidad de mejora

- La Compañía estimula y da facilidades a sus Colaboradores para que se desarrollen.
- Es necesaria más organización y planificación para aumentar la productividad
- Estoy informado sobre los resultados de la Compañía
- En esta Compañía soy criticado si cometo un error
- Se me informa sobre situación y proyectos desarrollados en la Compañía.
- Cuando se liberan cargos en la Compañía se le da prioridad a los Colaboradores
- Los procesos se desarrollan sin trabas
- La Compañía se ha desarrollado en base a una planificación calculada, en el tiempo correcto

AMARILLO: Afirmaciones cuyo comportamiento fue percibido en términos de normalidad

- La estructura de la Compañía es conocida por todos los Colaboradores.
- Las metas y objetivos de la Compañía están claramente definidos.
- La información llega a través de canales formales (reuniones, memorando, carteleros, etc.)
- He sido informado de los cambios de la Compañía antes de su implementación
- Me siento seguro ante los cambios que vienen desarrollando la Compañía
- En esta Compañía se alienta a la gente a iniciar proyectos que se consideren importantes
- Las funciones para el cargo que desempeño están establecidas formalmente
- Se efectúan reuniones con los supervisores para discutir las metas de trabajo
- Discuto regularmente mi desempeño con mi supervisor
- Estoy informado sobre la situación actual y proyectos futuros de la Compañía
- Participo en las decisiones importantes relacionadas con mi trabajo
- La información fluye de manera directa
- Los supervisores reconocen de manera oportuna los logros de mi trabajo

- Mi supervisor me motiva al logro de los objetivos de mi departamento
- La información fluye de manera oportuna
- Soy notificado oportunamente de cambios que me involucran
- Existen una buena comunicación de arriba abajo entre la gerencia y los colaboradores
- Mi supervisor se preocupa por mi formación y desarrollo
- Existen una buena comunicación de abajo hacia arriba entre la gerencia y los Colaboradores

VERDE: Afirmaciones que representan las fortalezas de la Compañía

- Me expreso libremente con mi supervisor
- Existe entendimiento entre los compañeros de trabajo
- En la Compañía se cumplen las normas y procedimiento
- Los supervisores consultan con su personal cuando se presenta algún problema con el trabajo
- En la Compañía hay una atmósfera amigable entre los Colaboradores
- Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo cuando necesito ayuda
- Me desenvuelvo con facilidad y seguridad ante los procesos de cambio
- La Compañía exige el cumplimiento de los horarios de trabajo
- En esta Compañía no revisan las tareas dos veces porque se confía en el criterio individual
- En esta Compañía está definido quién tiene la autoridad formal para tomar la decisión

Conclusiones generales.

Del análisis de la información anterior se desprende lo siguiente:

- Las oportunidades de mejora están vinculadas principalmente a los procesos de la empresa (Planificación – Comunicación), lo que se relaciona con el establecimiento de reglas más efectivas y la determinación de nuevas formas de trabajo, orientadas en conjunto a facilitar la consecución de las metas.
- Se evidencian igualmente oportunidades de mejora importantes en el área de reconocimiento, lo que en el caso de la encuesta de clima está relacionado con la motivación de los colaboradores y la posibilidad de estos de desarrollarse y crecer profesionalmente.
- Las fortalezas de CAPUY se relacionan con elemento humano y la interacción entre los trabajadores, lo que resulta altamente positivo para la compañía en vista de que el recurso humano es el principal capital de una empresa, y es a partir de él que se posibilita y facilita el logro de los objetivos.
- Como puntos percibidos más favorablemente destacan los relacionados con el trabajo en equipo, el nivel de colaboración inter-grupal, la disposición al cambio y otros que en conjunto hacen que el ambiente de trabajo sea amigable y en términos generales positivo.

Cabe destacar que estos resultados serán tomados en cuenta para desarrollar en el tiempo actividades y estrategias orientadas a establecer mejoras en diversas áreas. En su debido momento les informaremos las decisiones al respecto, no obstante, desde ya les hacemos saber que esperamos su colaboración en la implantación de cualquier medida con fines de optimización, ya que el compromiso y la participación grupal es la clave del éxito en estos casos.

Anexo 9

Carta de presentación
de propuesta de intervención

Caracas, 10 de febrero de 2006

Estimado

Sr. Carlos Hernández

Presente.-

De acuerdo a lo conversado, tengo el agrado de presentarle la propuesta de intervención orientada a generar un cambio positivo en materia de comunicación y flujo de información, partiendo del hecho de que esta fue una de las dimensiones que presentó importantes oportunidades de mejora en la fase de diagnóstico de Clima Organizacional desarrollada en CAPUY.

A tales fines hemos dividido la propuesta en las siguientes partes:

6. Análisis preliminar (Resultados del estudio de Clima)
7. Objetivo de la consultoría
8. Productos a entregar
9. Estrategia
10. Propuesta Económica

Al respecto, cabe mencionar que estamos deseosos de conocer su percepción sobre las ideas a continuación expuestas, así como sus recomendaciones y sugerencias, a las cuales atenderemos gustosamente para así afinar cualquier detalle.

En espera de su aprobación para dar inicio a la presente propuesta y quedando a su disposición para aclaratorias sobre la materia, se despide sin más a que hacer referencia.

Muy Atentamente,

Sandra Barral
Directora UNO Consultores

Anexo 10

Propuesta de intervención

Propuesta de Intervención CAPUY

Análisis Preliminar

La comunicación empresarial representa el conjunto de conceptos, técnicas y medios a través de los cuales la empresa se relaciona con sus diferentes públicos, tanto internos como externos, transmitiéndoles una serie de mensajes que permiten su desempeño.

Dependiendo de la forma y efectividad de la comunicación empresarial, la organización será más o menos exitosa en sus objetivos, y de allí la importancia de ser acertado y estratégico en el manejo de la información.

En el caso de CAPUY, tras el estudio de Clima Organizacional se evidenció que la Dimensión Comunicación presentó importantes oportunidades de mejora. Lo anterior está basado en el hecho de que para caracterizar el estilo de la comunicación en CAPUY se definieron siete indicadores, de los cuales seis arrojaron mayores respuestas negativas que positivas, siendo el porcentaje de respuestas negativas de 49,6% y el de positivas 44,3% (6.1% NC)

Igualmente cabe destacar que el análisis de los resultados mostró que, si bien en su mayoría los Colaboradores de la empresa identifican canales formales a través de los cuales se hace llegar la información, los bajos índices de los indicadores de la dimensión sugieren que el funcionamiento de estos canales no es del todo adecuado.

En lo que respecta específicamente a la **comunicación interna** existen tres factores clave a tomar en cuenta.

Forma: las personas reaccionan de mejor manera a las comunicaciones de tonos positivos, amables y respetuosos. Aquello que se transmita en forma agresiva o descortés generará un impacto negativo en el miembro de la organización.

Contenido: Es necesario explicarse bien para que la gente entienda lo que se espera de ella y en qué consiste una tarea asignada. La comunicación incompleta o confusa genera inseguridad en quien recibe instrucciones, lo que puede traducirse en errores de desempeño. Transmitir información completa y eficazmente evita el retrabajo y ahorra tiempo.

Procedimientos: Las organizaciones que no han establecido sistemas de comunicación interna eficientes normalmente ven afectada su gestión de alguna manera. A fin de minimizar riesgos, maximizar resultados y optimizar tiempos es importante diseñar canales y normas para garantizar que la información llegue en su momento y a quienes debe llegar.

Partiendo de lo anterior, y de mutuo acuerdo con el cliente, se propone llevar a cabo actividades orientadas a trabajar en la forma, contenido y procedimientos de la comunicación interna de Capuy, lo cual resulta muy acertado si a los resultados del estudio de Clima sumamos que la Compañía se encuentra en un proceso de cambio, expansión y reorganización.

Los procesos de cambio, por tradición, suelen requerir esfuerzos adicionales en materia de comunicación para que nuevas formas de trabajo puedan ser implementadas sin resistencia y exitosamente. Asimismo, la comunicación es herramienta clave para dar instrucciones, hacer seguimiento y mantener un clima armónico, de allí que las mejoras que se puedan lograr en este sentido repercutirán a todo nivel en la empresa.

Objetivos de la intervención

- ✓ **Determinar necesidades de información de los departamentos**
- ✓ **Identificar procesos de comunicación interna**
- ✓ **Caracterizar los procesos de comunicación e información deseables para el mejor funcionamiento de la Compañía, con base en el trabajo conjunto entre colaboradores de CAPUY y la consultora**
- ✓ **Fortalecer y optimizar los procesos de comunicación interna, a través de la generación de información orientada a tales y fines, que además que permita afectar positivamente el clima laboral y el logro de los objetivos.**

Estrategia

A fin de lograr los objetivos planteados se ha diseñado una estrategia de consultoría que contempla dos aspectos principales:

- ✓ Desarrollo jornadas de trabajo centradas en la comunicación y el trabajo en equipo
- ✓ Desarrollo de Boletín informativo interno

En este sentido, se presenta al cliente una lista con las actividades a realizar para cada una de las tareas centrales, así como un cronograma tentativo de trabajo, ajustable según las necesidades del caso.

Jornadas de trabajo

- 7- **Diseño de la jornada.** Se diseñará una dinámica de grupo acorde con las necesidades de CAPUY, la cual estará basada en los resultados de la Dimensión Comunicación del estudio de Clima Organizacional. Para efectos del desarrollo de la actividad señalada se revisará material relacionado y se estudiarán los horarios de la compañía a fin de llevar a cabo la actividad de manera exitosa. Igualmente se diseñarán para el caso guías de discusión y papeles de trabajo con información pertinente.
- 8- **Carta informativa para todo el personal.** Se preparará para el cliente una comunicación que informe sobre el desarrollo de estas jornadas y la importancia de participar en las mismas, la cual deberá ser distribuida a todo el personal.
- 9- **Desarrollo de las Jornadas.** A partir de los horarios acordados con el cliente se llevarán a cabo las jornadas de trabajo que contemplarán dinámica de grupos y sesiones de trabajo en equipo, las que se desarrollarán en el plazo máximo de una semana. (Una jornada por departamento a excepción del área de administración que se cubrirá en dos jornadas)
- 10- **Procesamiento y Análisis de datos.** El consultor procesará y analizará la información suministrada por los Colaboradores en las sesiones de grupo, así como las opiniones emitidas, lo que servirá de base para el levantamiento de un documento con recomendaciones sobre los procesos deseables en materia de comunicación.

- 11- **Presentación de documento final.** Se presentará al cliente un documento en formato Power Point con los resultados de las dinámicas y un documento impreso con recomendaciones sobre formas y procesos de comunicación deseables.

Boletín informativo

- 1- **Identificación de necesidades de información.** Se explorarán las necesidades informativas de la empresa a nivel general y por departamentos para establecer una guía de contenidos del boletín.
- 2- **Diseño de boletín informativo.** Redacción y diseño (el cliente y la consultora trabajarán en conjunto en esta fase a fin de recabar la información necesaria. En lo relativo al diseño se ofrece un documento en formato Publisher)
- 3- **Distribución.** Se entregará al cliente un ejemplar del boletín y el archivo original para que este imprima y distribuya la pieza entre los empleados
- 4- **Elaboración de guía de ejecución.** Finalizado el proceso de elaboración y distribución del primer boletín, se realizará una guía con aspectos básicos a tomar en cuenta para próximas ediciones (secciones, periodicidad, estilo, etc.)

Evaluación reactiva del proceso de consultoría:

Una vez finalizadas las actividades de intervención se pedirá a los participantes la evaluación del proceso y de las actividades de consultoría. El formato de esta evaluación se discutirá con el cliente para su debida aprobación.

Productos a entregar

- ✓ **Resultados de dinámicas de grupo (Presentación en formato Power Point)**
- ✓ **Documento con recomendaciones sobre procesos de comunicación interna**
- ✓ **Número 1 de boletín informativo interno de CAPUY**
- ✓ **Documento con lineamientos para futuro desarrollo del boletín (directrices de contenido)**

Presentación de Resultados

La divulgación de resultados al cliente se hará mediante su representación en gráficos y/o cuadros, incluyendo los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la empresa consultora.

Se resaltarán aquellos puntos que en el marco de la comunicación organizacional se presenten como oportunidades de mejora y fortalezas de la compañía, indicando diferencias por departamentos en caso de aplicar la salvedad.

Cronograma tentativo de trabajo									
Actividad	Duración en semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Revisión de modelos de dinámicas y material teórico									
- Sondeo de necesidades de información para boletín									
- Diseño de la dinámica – establecimiento de cronograma de trabajo									
- Presentación al cliente de dinámica y propuesta de boletín (contenido)									
- Preparación y distribución de comunicación para los empleados									
- Desarrollo de la dinámica por departamentos									
- Desarrollo y distribución de boletín									
- Análisis de Resultados y preparación de recomendaciones									
- Evaluación reactiva de los empleados									
- Presentación de resultados y recomendaciones									
- Revisión por parte de cliente									
- Cierre de la consultoría									

Propuesta económica

Consideraciones generales

- ✓ La cantidad de horas de consultoría es una estimación mínima, sujeta a variación de acuerdo a las necesidades que se vayan detectando a través del proceso. En caso de existir la necesidad de aumentar el número de horas de consultoría, estas serán negociadas en su momento con el cliente.
- ✓ Cada hora de honorario profesional de este proyecto cubre la investigación, la planificación y el diseño de actividades y materiales, coordinación, consultoría, facilitación, procesamiento de información, monitoreo, evaluación, elaboración y presentación de informes.
- ✓ Los lugares y horarios de reunión serán establecidos de mutuo acuerdo con las personas involucradas en el presente proyecto.
- ✓ Se incluye un original de cada uno de los materiales a entregar en las distintas actividades. No se incluyen instalaciones para realizar reuniones, reproducciones masivas de material, Video Beam, rotafolios, almuerzos o refrigerios. En este caso el cliente asume tales responsabilidades.
- ✓ No están incluidos gastos de traslados fuera del área capitalina, así como gastos de estadía y manutención.
- ✓ De estar de acuerdo con lo planteado en la presente propuesta, CAPUY deberá devolverla debidamente sellada y firmada por un representante de la empresa legalmente designado para ello, especificando claramente la fecha de aprobación.

Inversión

El cliente queda exonerado del pago de estos honorarios ya que se trata de un proceso de consultoría con fines académicos y el cobro de honorario por estos conceptos esta prohibido por la Universidad Católica Andrés Bello. Dado lo anterior, la presentación de una propuesta económica obedece a una formalidad requerida al estudiante

Número de horas (h/h)	Valor
120	Bs. 13.200.000, + IVA
Forma de pago 50% al inicio de la gestión 50% al entregar el informe de resultados	
APROBADO POR EL CLIENTE _____	

Anexo 11

Carta informativa para los empleados
Sobre la realización de las sesiones de trabajo

EN FORMATO DE CORRESPONDENCIA DE CAPUY

Apreciado Colaborador:

Después de evaluar los resultados del estudio de Clima Organizacional realizado recientemente, hemos decidido trabajar las comunicaciones internas con el objetivo de buscar mejoras en esta área, que beneficien los procesos y los resultados de la empresa.

Para ello realizaremos, en primer lugar, unas sesiones de trabajo por departamento, a las que aspiramos todos ustedes asistan. La idea es que cada colaborador contribuya con su experiencia e ideas, para que en conjunto con la consultora sea posible identificar oportunidades de mejoras, prácticas ideales, y estrategias que nos beneficien como equipo.

Tomando en cuenta la dinámica de cada área, se diseñó un cronograma para estas sesiones, las cuales tendrán una duración de dos horas. A continuación presentamos los días y horas correspondientes a cada departamento.

AQUÍ COLOCAR CRONOGRAMA

Nuevamente les reitero que esperamos contar con su asistencia y con sus valiosos aportes.

Gracias por su colaboración

Atentamente;

Carlos Hernández
Gerente General

Anexo 12

Agenda del taller de comunicación
y trabajo en equipo

Taller de comunicación y trabajo en equipo

Capuy - marzo 2006

Agenda (2 horas)

Introducción (recuento)	5 min
Revisión de expectativas y objetivos	10 min
Dinámica rompe-hielo	10 min
El papel de la comunicación en las organizaciones	5 min
El proceso de la comunicación	30 min
La información como elemento vital de la comunicación	30 min
Mecanismos efectivos de comunicación	20 min
Cierre	10 min

Anexo 13

Material de trabajo del taller de comunicación
y trabajo en equipo

Taller de comunicación y trabajo en equipo

Capuy - marzo 2006

Agenda

Revisión de expectativas y objetivos
Dinámica rompe-hielo
El papel de la comunicación en las organizaciones
El proceso de la comunicación
La información como elemento vital de la comunicación
Mecanismos efectivos de comunicación

Objetivos:

- Determinar la importancia de la comunicación para el trabajo en equipo
- Identificar elementos y proceso de la comunicación
- Establecer necesidades de información del departamento y de su personal
- Identificar obstáculos en el proceso de comunicación
- Visualizar oportunidades de mejora en materia de comunicaciones internas

Las organizaciones son sistemas abiertos que procesan información.

Están compuestas por sub-unidades que se relacionan entre sí
para lograr los objetivos del negocio

AL seleccionar los procesos adecuados y cumplirlos las organizaciones logran sus objetivos

La comunicación es elemento facilitador del logro de los objetivos

Es la base de la interacción, permite la integración del personal, y es agente de cambio que
permite a la empresa adecuarse a las exigencias del entorno

Comunicación no es todo, pero está en todo

Optimizar el proceso de la comunicación

Un flujo de información continuo permite:

- Reducir el re-trabajo
- Minimizar riesgo de errores
- Disminuir sentimiento de inseguridad
- Contrarrestar rumores de pasillo
- Mantener motivado al personal
- Mejorar el rendimiento del grupo

¿Cómo es la comunicación en mi departamento?

¿Existe retrabajo?

¿El grupo logra sus objetivos sin obstáculos?

¿Me siento inseguro / a en mi trabajo por falta de información?

La comunicación intergrupal

Los grupos de trabajo o departamentos se comunican entre sí para lograr los objetivos del negocio.

¿Con quiénes debo comunicarme para realizar mis labores diarias?

¿A quiénes debo dar información?

¿De quién requiero información?

Obstáculos de la comunicación

Personales: actitud de los interlocutores

De Medios: fallos técnicos o elección del medio equivocado

Estructurales: relacionados con los procesos (procesos ineficientes o ausencia de los mismos)

¿Encuentro obstáculos a la hora de comunicarme?

¿Cómo puedo actuar ante ellos para lograr una mejor comunicación?

Atributos de la información

1. **Finalidad:** La información debe tener una finalidad en el momento de ser transmitida. El propósito básico es informar, evaluar, convencer u organizar la información.
2. **Modo y formato:** Los modos de comunicar información al ser humano son sensoriales. El hombre recibe la mayor parte de la información en formatos de material verbal o documentos.
3. **Redundancia/eficiencia:** La redundancia es el exceso de información transmitida. Constituye una medida de seguridad en contra de los errores en el proceso de comunicación. La eficiencia del lenguaje de datos es el complemento de la redundancia.
4. **Frecuencia:** La frecuencia con que se transmite o recibe información repercute en su valor. La información que aparece con excesiva frecuencia tiende a producir interferencia, ruido o distracción, pero no informar a menudo también genera ruidos.
5. **Precisión:** una información precisa podrá ser más fácilmente captada por el receptor que aquella que es vaga y/o transmitida en forma compleja.
6. **Actualidad:** Designa la antigüedad de la información.

¿Cómo es la información que recibo en términos de sus atributos?

¿Cómo es la información que doy?

¿Qué tipo de información necesito para hacer bien mi trabajo?

¿Qué tipo de información necesito dar para que el equipo funcione bien?

Mecanismos efectivos de comunicación:

Cartas - comunicaciones físicas (función – periodicidad)

Correo electrónico (función – periodicidad)

Reuniones (función – agenda – periodicidad)

¿Cuáles son los mecanismos de comunicación ideales para mi departamento?

¿Qué temas pueden manejarse a través de cartas o mails?

¿Cuáles son los temas que necesariamente deben discutirse con periodicidad en una reunión?

Anexo 14

Encuesta de sondeo / boletín informativo

Asunto: Contenido de Boletín Corporativo

Objetivo: Conocer las expectativas – por departamentos - en lo relativo a la información del boletín corporativo de Capuy

Instrucciones: Los jefes de cada área consultarán en breve reunión con su equipo y escribirán los temas relacionados con las siguientes preguntas

¿Qué me gustaría leer en un boletín interno de CAPUY?

¿Qué contenidos interesantes puede aportar mi departamento a este boletín?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 15

Encuesta para medir opinión
Primer número del boletín informativo

Asunto: Medición de Opinión - Boletín

Objetivo: Conocer la opinión - por departamentos – del primer número del boletín “Capuy al día”

Instrucciones: Los jefes de cada área consultarán en breve reunión con su equipo y escribirán resumen de las ideas relacionadas con el tema:

La información del boletín es:	Interesante	Aburrida	Completa	Incompleta
El diseño del boletín es:	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy malo

1- ¿Qué mejoras introduciría a futuro en el Boletín de Capuy?

2- ¿Qué observaciones particulares sobre el caso desea compartir?

¡Muchas Gracias por tu colaboración!

Anexo 16

Evaluación reactiva

Feedback para la facilitadora

A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el desempeño de la facilitadora durante las sesiones de trabajo, para que cada equipo indique su grado de acuerdo (o desacuerdo). Por favor lean con atención cada afirmación y coloquen una X en el recuadro que más represente su opinión

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La facilitadora expresó con precisión y sencillez el objetivo de la reunión				
La facilitadora condujo con asertividad la reunión para mantenerla dentro de los cauces				
Los facilitadora mantuvo el control amable pero firme de las intervenciones				
El liderazgo de la facilitadora estuvo presente en todo momento				
La facilitadora mantuvo una postura relajada que denotaba presencia e interés en la reunión				

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 17

Carta de presentación de resultados

Caracas, 17 de mayo de 2006

Estimado

Sr. Carlos Hernández

Presente.-

De acuerdo a lo pautado al inicio del proceso de intervención, le entrego adjunto un documento con la siguiente información:

- 1- Resultados de las sesiones de trabajo
- 2- Resultados del sondeo para conocer necesidades informativas a cubrir con el boletín corporativo Capuy
- 3- Conclusiones y recomendaciones
- 4- Lineamientos de contenido para desarrollo futuro del boletín
- 5- Recomendaciones para procesos de comunicación interna (La reunión efectiva)

Al respecto, cabe mencionar que espero que el material anexo sea de gran utilidad para Capuy y que especialmente sirva de guía a la hora de optimizar el funcionamiento interno de la empresa en lo relativo a la comunicación.

Igualmente aprovecho esta carta para agradecer la oportunidad profesional dada, y manifestar la satisfacción que he sentido al trabajar con el equipo humano de Capuy

Muy Atentamente,

Sandra Barral
Directora UNO Consultores

Anexo 18

Documento con resultados de la gestión
de consultoría (Intervención),
conclusiones y recomendaciones

Resultados de las sesiones de trabajo

Salvo casos notificados anticipadamente, la asistencia fue masiva y puntual. Igualmente es de mencionar que los participantes tuvieron una actitud muy abierta y entusiasta, lo que hizo de las sesiones de grupo una actividad agradable, nutritiva y reveladora. Particularmente para los colaboradores de Capuy la oportunidad sirvió para también hacer catarsis.

En términos generales, muchos de los colaboradores entendieron como problemas de comunicación, lo que en realidad son situaciones relacionadas con deficiencias de procesos y estructura, e incluso situaciones que son reflejo de una particular cultura corporativa. En el presente informe se mencionan todas las ideas discutidas en las sesiones de grupo para que quede constancia del alcance de las conversaciones y de cada una de las inquietudes y comentarios realizados por los colaboradores.

Ahora bien, como reflexión mayoritaria relacionada con el tema de la comunicación, destacó la necesidad de reuniones periódicas para discutir temas como nuevos proyectos, cambios, reconocimientos, etc. Los participantes afirmaron que se sentirían complacidos con este tipo de actividades que en los actuales momentos no son una rutina en la organización. Especialmente las áreas de ventas (Hogar, Oficina, Abstracta) hicieron hincapié en el hecho de que hay mucha información que debería comunicarse oficialmente y que al no hacerse, se contribuye con un clima poco favorable.

Control 1 (Jueves 9 de marzo – 2:00 PM)

Antes que fallas de comunicación se ven problemas relacionados con la plataforma tecnológica, los procesos y la cultura corporativa:

- Importaciones experimenta problemas de retrabajo porque las áreas de ventas mantienen un cierto nivel de desorganización y dependencia en lo relativo información que fluye desde importaciones hacia estas áreas. (No se archiva o procesa la información de importaciones y por ende se pide repetidas veces)
- No se respetan los procesos / No se toman en cuenta los tiempos de entrega (Ventas ofrece a los clientes muebles en tiempos desajustados a la realidad y luego presiona para que los pedidos lleguen antes de lo estipulado, lo que genera un malestar en el personal del área de importaciones)

- Las órdenes de compra llegan incompletas y esto impide su procesamiento inmediato (se generan demoras en el proceso)
- No se entregan las facturas, o no llegan cómo deben ser. Lo primero genera demora en los pagos porque administración no tiene conocimiento de que algo se ha vendido. Lo segundo también genera demora porque es necesario arreglar las facturas.
- El área de informática no puede responder al volumen de trabajo que recibe y requerimiento de los usuarios principalmente porque la plataforma tecnológica de la empresa experimenta muchos problemas y no está lo suficientemente actualizada.
- El establecimiento de prioridades por parte de la gerencia del área pareciera no estar ajustado a la agenda de cada colaborador y prioridades específicas, lo que obliga a los trabajadores a responder continuamente a emergencias, dejando de lado trabajo previamente pautado (problemas de planificación)
- El personal de servicios generales manifestó problemas para usar el Montacarga que históricamente había sido exclusivo para Capuy. Aparentemente a este tema no se le ha dado una solución formal y se maneja a través de llamadas telefónicas que solo resultan un alivio momentáneo.
- Se observa que hay poco personal para muchos cargos, lo que obliga a los colaboradores a cumplir múltiples funciones. La consecuencia es un clima de constantes retrasos y muchas emergencias.
- Las reuniones se describieron como una pérdida de tiempo. Se comentó que solo hay reuniones para dar regañíos, que siempre se habla de lo mismo, no se hacen estatus, ni se avanza en relación a diversos temas.
- Se comentó la necesidad de hacer talleres de procesos para que el área de ventas pueda empaparse de las tareas de administración y se ajuste a los requerimientos operativos de este departamento.

Oficina (Jueves 9 de marzo – 4:00 PM)

De igual forma, en el caso de oficina se evidencian, antes que problemas de comunicación, problemas de plataforma tecnológica, estructura y procesos.

Entre los temas mencionados como influyentes en el funcionamiento del área figuran:

- Deficiencias en materia de catálogos y listas de precios actualizadas
- Poco personal para hacer muchas cosas (se acumula el trabajo y esto se traduce en respuestas lentas a los clientes)
- La figura de vendedores integrales deja poco tiempo para la búsqueda de nuevos clientes
- Deficiencias en plataforma tecnológica (arquitectura)
- Problemas de cara al cliente por respuesta deficiente de la fábrica
- La sensación es que se solucionan los problemas temporalmente con paños de agua tibia
- Necesidad de recibir de la empresa cursos de capacitación (AutoCad – inglés)

En lo relativo específicamente al tema comunicación se comentó lo siguiente:

- No se comunican las decisiones formales, cambios, proyectos.
- Necesidad de reuniones periódicos para saber de las ferias y nuevos productos

Hogar (Viernes 10 de marzo – 8:00 AM)

Los problemas que protagonizaron la charla fueron los relacionados con procesos. Se conversó insistentemente sobre los inconvenientes para calcular precios de productos, sobre catálogos que no están actualizados y sobre la necesidad de contar con guías que presenten de manera exacta el costo de los productos.

Tomando en cuenta que en este departamento labora personal con muchísimos años de antigüedad, puede entenderse como lógico que se expresara descontento ante las imposiciones de nuevos procedimientos. Algunos colaboradores mencionaron la importancia de que se tome en cuenta su opinión para llegar en consenso a nuevas formas de proceder, sencillas y con las que el personal se sienta cómodo. (Aplica aquello de que “todo tiempo pasado fue mejor”)

En lo relativo al tema comunicación se habló de la necesidad de reuniones para discutir metas de ventas, saber sobre nuevos productos y sus precios, ferias, tendencias, y tener información sobre proyectos futuros.

Supervisores (Viernes 10 de marzo – 10:00 AM)

- Los supervisores no tienen por norma hacer reuniones periódicas para informar a su personal sobre cambios internos, nuevos proyectos, nuevos productos, siendo la excepción una parte del departamento de administración. (Al respecto Hogar comentó que se trabaja en un cronograma de reuniones para conocer los nuevos productos, promociones, eventos, etc. que será implementado próximamente)

- En la reunión se evidenció que los supervisores manejan información importante sobre cambios, mejoras y nuevos proyectos que no se comunica formalmente y mucho menos se promueve con el fin de minimizar la ansiedad en los empleados, la desesperanza o percepciones negativas.
- Se mencionó la importancia de hacer talleres de integración, comunicación, etc. y se conversó sobre la importancia de ser motivadores (ningún supervisor manifestó iniciativas llevadas a cabo en este sentido)

Control 2 (Viernes 10 de marzo – 2:00 PM)

En el caso de almacén se evidenció claramente que sus problemas radican en diversidad de obstáculos de la comunicación (de medios, estructurales y personales), como son los siguientes:

- Problemas de plataforma tecnológica impiden tener comunicación con la sede administrativa
- No se cumplen los procedimientos lo que genera retrasos y re-trabajo. Se criticó duramente la relación con el área de ventas
- El personal se confesó víctima de malos tratos y conductas agresivas por parte de otros colaboradores.

En el caso de administración, si bien los colaboradores miembros de esta área que participaron en la reunión calificaron de muy buena la comunicación inter-grupal, se destacaron los inconvenientes y malestar que ocasiona el establecimiento de prioridades de la gerencia, lo que en todos los casos desencadena emergencias que podrían evitarse con planificación.

En materia de comunicación, se habló sobre la importancia de hacer reuniones periódicas de estatus y retomar las antiguas reuniones sociales que favorecían la integración del personal.

Abstracta (jueves 16 de marzo – 8:00 AM)

Los comentarios sobre el tema comunicación fueron en general muy buenos. La sesión reveló la satisfacción del grupo en lo relativo a trabajo en equipo y a comunicación intergrupal. No obstante, los asistentes comentaron sentirse desinformados en lo relativo a cambios corporativos, decisiones administrativas, planificación, etc., lo que les genera ansiedad, incomodidad y molestias en términos de clima. A juicio del grupo, esto podría solventarse con reuniones o comunicaciones escritas.

Por otro lado, se mencionó que el equipo de depósito pierde información de interés por no tener acceso a un correo electrónico al que le puedan llegar comunicaciones generales. Ahora con la mudanza de esta área a

Monterrey se teme que el trabajo en tal sentido pueda hacerse complicado, dadas las limitaciones técnicas que existen.

Finalmente en términos de comunicación, el equipo conversó sobre el hecho de que no se recurría a la consulta a la hora de tomar decisiones con repercusiones grupales.

Como puntos a mejorar, no relacionados con la comunicación, se mencionaron los siguientes:

- Aunque los problemas de inventario de mercancía importada se vienen solucionando, en lo que respecta a mercancía nacional se observan muchos inconvenientes (muy a pesar de que la tienda vende escasas piezas de este tipo)
- Se manifestó incomodidad frecuente a la hora de trabajar con la empresa de transporte. Ahora que el despacho estará incluido en el precio de los muebles, la preocupación del personal es no poder ofrecer un servicio de calidad, derivado de las condiciones de trabajo con los actuales transportistas (impuntualidad, limitación de horarios, etc.)
- Se comentó una necesidad de mayor planificación en lo relativo al proceso de recibimiento de mercancía. (Queda la duda de cómo harán ahora para armar muebles en tienda, una vez que el equipo de depósito se mude para Monterrey y no estén disponibles físicamente para este tipo de tareas)
- Se mencionaron retrasos en la facturación por problemas de codificación y actualización de precios de la mercancía en el sistema, y aunque ocurre con poca frecuencia, también se han presentado inconvenientes para abrir la tienda, cuando el encargado tiene su día libre.

Boletín informativo - necesidades informativas y sugerencias

A fin de conocer la opinión de los colaboradores de Capuy en torno a la información del boletín informativo de la empresa se realizó una encuesta por área (Administración-gerencia, administración, personal, compras e importaciones, almacén y despacho, Hogar, Oficina, Abstracta, Hotelería y arquitectura).

Cabe mencionar que las respuestas fueron detalladas y extensas, de lo que se desprende el interés de los colaboradores en este proyecto. Asimismo, la variedad de temas mencionados es un indicativo de cuán amplia es la necesidad de información.

¿Qué me gustaría leer en un boletín interno de CAPUY?	
Promociones y eventos	7 menciones
Proyectos a realizar en el corto y largo plazo - Metas	6 menciones
Reconocimientos a empleados por logros de metas y desempeño / entrevista a los colaboradores resaltando su labor	5 menciones
Logros de la empresa (objetivos alcanzados – ventas realizadas – problemas solventados)	4 menciones
Notas sociales (cumpleaños, embarazos, personal de vacaciones, personal nuevo, graduaciones, egresos etc.)	4 menciones
Información sobre cambios internos	4 menciones
Resultados de viajes / visitas a exposiciones en el exterior	3 menciones
Tendencias en lo relativo a diseño (imágenes)	3 menciones
Novedades en materia de nuevo mobiliarios	3 menciones
Saber dónde hace publicidad Capuy	3 menciones
Otros temas mencionados	
Procedimientos y políticas de la empresa	
Opinión de los colaboradores sobre temas específicos relacionados con Capuy	
Problemas de los colaboradores para motivar la ayuda entre los compañeros	
Artículos de interés general (laborales, gerenciales, fiscales)	
Actividades deportivas y culturales en las que pudiera participar la empresa	
Variedades: Chistes, recetas, crucigrama relacionados con datos de la empresa	
Encuesta	
Sugerencias a los colaboradores de Capuy	
Plan evaluativo, beneficios	
Información general sobre la historia de Capuy	
Visión, Misión de Capuy en general y por departamentos	

¿Qué contenidos interesantes puede aportar mi departamento a este boletín?	
Ideas y sugerencias de los colaboradores	Administración
Información sobre metas cumplidas	Administración
Información sobre cambios en las pólizas y procedimientos	Administración
Personal que se encuentra de vacaciones / solicitud de nuevo personal / ingresos / /Cumpleaños del mes	Personal
Artículos relacionados con herramientas gerenciales y la administración de recurso humano	Personal
Información sobre el funcionamiento del dpto. de importaciones (procedimientos, de compras, aduana, tiempos de espera)	Importaciones
Normas y procedimientos del departamento de despacho / capacidad de almacenaje	Almacén
Recortes, Caricaturas constructivas (participación creativa de los colaboradores Ej. Sr. Camacaro que es poeta)	Administración
Experiencias vividas en exposiciones y eventos	Hogar
Información de nuevas marcas y nuevos productos del departamento (Hogar / Hotelería)	Hogar Hotelería
Redacción y diseño	Hogar
Motivación a los empleados con las expectativas de venta	Hogar
Sugerencias	Hogar
Historia de B.O. Concept	Abstracta
Eventos que se realicen en la tienda y fuera de ella	Oficina
Fotografías (ferias, novedades, mobiliario. Dibujos de proyectos)	Arquitectura

Conclusiones y Recomendaciones

Tras evaluar los comentarios realizados por los colaboradores de cada área de Capuy se concluyó lo siguiente:

- La comunicación interna evidencia importantes oportunidades de mejora.
- Se observan deficiencias en materia de comunicación interna en la mayoría de las áreas y muy especialmente en lo relativo a comunicación corporativa global.
- En la mayoría de los casos analizados la comunicación no es vista ni utilizada como una herramienta fundamental del trabajo en equipo que facilita la consecución de los objetivos.
- La comunicación no es vista ni utilizada como un elemento de motivación del personal.
- El manejo actual de la comunicación contribuye con un clima poco favorable y con un considerable nivel de insatisfacción entre los colaboradores de los niveles bajos.

Tomando en cuenta lo anterior se hacen las siguientes recomendaciones, con miras a optimizar la comunicación interna y favorecer un mejor clima en la organización.

1- Reuniones periódicas de estatus

Se recomendó establecer encuentros formales por departamento con periodicidad mensual, para discutir puntos de interés común que permitan un mejor desempeño de cada área y por ende un clima más positivo. Lo anterior tiene su base en que en la mayoría de los casos se evidenció que el objetivo de las reuniones que actualmente se realizan en la empresa se limita a girar instrucciones o hacer observaciones negativas. No existen, por norma, reuniones periódicas para hacer estatus, dar información general, analizar resultados o evaluar objetivos.

Los temas que se recomienda discutir por departamento son los siguientes:

- Administración: Evaluación de la gestión del mes, proyectos para el mes próximo, novedades en materia de normativa (contable, impositiva, de personal, etc.), reconocimiento a empleados que se hayan destacado por su labor en el período, comunicación de cambios, canalización de quejas y reclamos, estatus de tareas.

- Ventas: Evaluación de la gestión del mes, reconocimiento a los vendedores con mejor desempeño, estatus de las tareas, metas de ventas, comunicación de cambios y proyectos para el mes próximos (exposiciones, promociones, pauta publicitaria), novedades y tendencias (resumen de ferias internacionales si fuese el caso), canalización de quejas y reclamos.

A la hora de realizar las reuniones se recomendó tener presentes los siguientes puntos, los cuales se explican detalladamente en un documento escrito que se entrega anexo como guía para la realización de reuniones efectivas:

- Planificar la reunión: convocar a todo el equipo, comenzar a tiempo, agradecer asistencia
- Establecer previamente la agenda y cumplirla: evitar distracciones
- Si son necesarios aportes particulares de los asistentes, informar previamente sobre la agenda para que los involucrados preparen el debido material a discutir y / o presentar
- Ubicar estratégicamente a las personas en el salón (en este caso se sugiere disposición circular)
- Hacer seguimiento de los acuerdos y temas discutidos de forma mensual con el mismo formato de reuniones a fin de que estas iniciativas pasen a formar parte de la cultura de trabajo de Capuy.

2- Boletín Trimestral

- Desarrollar cada tres meses un boletín trimestral con información corporativa relacionada con los temas que fueron aprobados por el cliente como pauta de contenido.
- Contar, para tales efectos, con la colaboración de un personal especializado contratado de manera freelance que se ocupe del desarrollo del contenido y diseño de la pieza, según lineamientos establecidos.

3- Entrenamiento para supervisores de área en técnicas de gerencia, manejo de personal y motivación

Se sugiere ofrecer regularmente al equipo supervisor cursos y talleres orientados a potenciar sus capacidades en tal sentido, partiendo del hecho de que se evidenció que la comunicación no es vista ni usada, en la mayoría de los casos, como una herramienta que permite optimizar el trabajo en equipo y motivar al personal,

Se considera de vital importancia en el caso de Capuy que los coordinadores de área puedan mejorar su desempeño en lo relativo a comunicación vertical, motivación y reconocimiento verbales, así como en ciertos aspectos del trabajo en equipo que involucran directamente la comunicación.

Lineamientos para desarrollo de Boletín Informativo de Capuy

Periodicidad: trimestral

Formato: Díptico tamaño carta, full color

Extensión del texto: máximo de 13 mil caracteres con espacio para todo el boletín. (La cantidad de texto depende del tamaño de las imágenes, pero como referencia se puede comentar que la extensión máxima de texto para una página -sin ilustraciones- es de 4 mil caracteres con espacio)

Secciones:

Las recomendaciones en materia de contenido están basadas en la información suministrada por los empleados. Se tomaron en cuenta los comentarios más mencionados.

Editorial: una nota firmada por el gerente sobre algún tema actual de Capuy que sea importante destacar (cambios internos, nuevos proyectos, logro de metas, etc.). A través de esta nota igualmente se puede hacer llegar a los colaboradores una reflexión o un mensaje de interés para la empresa.

Agenda: En esta sección se incluyen eventos, promociones, exposiciones futuras, proyectos de la empresa, etc. En resumen, noticias corporativas que estén en la agenda a corto y mediano plazo, que permitan a los empleados estar informados oficialmente y así reducir la comunicación informal.

Tendencias: Esta sección muestra lo último en tendencias de mobiliario y accesorios, contempla un texto descriptivo y muy especialmente imágenes.

Gente de Capuy: una entrevista al colaborador de Capuy que la gerencia designe. El criterio para elegir al colaborador es amplio: antigüedad, éxito en un proyecto puntual, volumen de ventas, etc.

Temática empresarial: Una nota sobre temas ligados al quehacer de las empresas y particularmente a la cotidianidad de Capuy, que sean de interés general (trabajo en equipo, comunicación, planificación estratégica, gestión de recursos, manejo de crisis, conducta individual y grupal en las organizaciones, procesos de cambio, cultura y clima organizacional, son algunos ejemplos)

Sociales: En esta sección se incluirán los cumpleaños del período, los ingresos de nuevos empleados, graduaciones, nacimientos, cumplimiento de años de servicio, etc.

Información adicional de interés: cualquier otro contenido que la gerencia considere sea del interés de los colaboradores.

Lineamientos para futuro desarrollo del boletín

Responsabilidades:

No existe dentro del organigrama de Capuy personal con el conocimiento y habilidades específicas para desarrollar el boletín, de allí que se recomienda contratar, de manera trimestral, un profesional free lance que se ocupe de la redacción de los textos y del diseño de la pieza en cuestión. Otro argumento que apoya la anterior recomendación es el hecho de que la gestión de consultoría evidenció que existe un nivel importante de exceso de trabajo en todas las áreas. En tal sentido, se estima que asignar responsabilidades adicionales a los colaboradores, como la realización del boletín, sería percibido de manera negativa y por ende la tarea no se llevaría a cabo con la dedicación o el entusiasmo debidos, especialmente porque el boletín no es una responsabilidad afín con las tareas de ninguno de los cargos que actualmente existen en el organigrama de Capuy.

Los contactos para este profesional free lance serían los siguientes:

- Gerencia general: para redacción de editorial, conocimiento de nuevos proyectos y temas de interés corporativo, definición del personaje a entrevistar.
- Arquitectura: para conocer lo relativo a tendencias en diseño de mobiliario y obtener las ilustraciones respectivas.
- Recursos Humanos: para hacer contacto con el personaje a entrevistar y obtener información para la sección de Sociales.

Valor para la organización:

En la actualidad Capuy atraviesa un proceso de cambio global y como es lógico, la implantación de tales cambios genera en los empleados, a veces ansiedad, a veces descontento, a veces expectativas de diversa índole. En este escenario, el manejo acertado de la comunicación interna ayuda a minimizar las situaciones negativas, siendo el desarrollo de un boletín interno una estrategia efectiva que permite no solo informar sobre aquello que es de interés para la organización, sino estimular y reconocer al personal, a través de secciones diseñadas para tales fines.

Si se sopesa el impacto del boletín en comparación con el costo de la realización del mismo, podrá apreciarse fácilmente que esta iniciativa es una gran inversión que en el largo plazo tiende a convertirse en un pilar importante de la comunicación organizacional, ya que favorece una imagen positiva de la organización de cara a sus públicos internos, además de la integración, la motivación y el sentido de pertenencia. Por estas razones recomendamos sostener esta idea en el tiempo y hacerla parte de la cultura de Capuy.

Anexo 19

Guía para Reuniones Efectivas

La Reunión Efectiva

Herramienta Clave de la Comunicación Interna

Las reuniones son una herramienta de trabajo vital para las organizaciones y particularmente un instrumento de las comunicaciones internas que favorece el buen funcionamiento de los equipos y en consecuencia el buen desempeño de las empresas.

¿Cuáles son las reglas para llevar a cabo una buena reunión? Las que se proponen a continuación son elementales y fáciles de aplicar, aunque con frecuencia se las ignora.

REUNIONES EFECTIVAS

(Fuente: Prof. María Elena Hoffmann / Tim Hindle "La reunión bien llevada")

1. TENER UNA RAZON LOGICA QUE JUSTIFIQUE REALIZAR LA REUNION

Si bien pueden ser muchas las razones para llevar a cabo reuniones, las razones para no realizarlas pueden ser aún mayores. La decisión de llevar adelante una reunión debe fundarse en el principio básico de que el resultado que se espera obtener de ella debe ser mayor que la sumatoria de los resultados que lograrían individualmente sus eventuales participantes.

Desafortunadamente, este principio tan elemental casi nunca se considera y es por ello que se emplea el procedimiento de la reunión para cualquier situación sin la necesaria evaluación tanto de los objetivos que se proponen alcanzar, como de la comparación de su eficacia en relación a otros medios a través de los cuales también podrían lograrse los mismos propósitos. Por ejemplo, si el objetivo de una reunión es dar a conocer un asunto que no requerirá de discusión o votación, probablemente sería mejor enviar un e-mail o un memorando a sus potenciales asistentes o dar a conocer los asuntos en cuestión usando una cartelera.

Otro factor inmediato para juzgar la procedencia o improcedencia de una reunión es el costo que ella implica. El estado actual de la contabilidad de recursos humanos permite de manera fácil estimar el costo horario de un individuo para una organización y no mucho más complejo es determinar una cifra que represente la contribución potencial de ese individuo al resultado logrado (Cascio). La expresión monetaria de los costos y la pérdida de beneficios puede llamar crudamente a la realidad.

2. PLANIFICAR LA REUNION

Generalmente se asume que el fracaso de las reuniones obedece a problemas de relaciones interpersonales de sus participantes. Sin embargo, un reciente estudio sobre el fracaso de las reuniones en los ambientes organizacionales (Barbum,) ha revelado que de 1300 problemas que se citaran como fuente de fracaso solo el 3% de ellos tenían su origen en las relaciones interpersonales. El 97% de las respuestas se referían a la falta de preparación y planificación de las mismas.

Se puede lograr una mejor planificación de una reunión si se siguen los siguientes pasos:

a) Establecer la agenda de la reunión.

Es preciso trazar un plan para el desarrollo de la reunión, ya sea ésta de cinco minutos o de una hora. De la planificación debe surgir la agenda de la reunión. Una tabla bien establecida se transforma automáticamente en una inestimable herramienta de liderazgo haciendo que la dinámica de la reunión se centre solo en los puntos que ella incluye.

b) Decidir quienes serán los individuos que participarán en la reunión.

En relación a este aspecto, la práctica indica que debe citarse a la reunión solo a aquellas personas que pueden hacer una contribución efectiva a ella, ya sea por sus conocimientos, experiencia o capacidad de análisis. Aunque este aspecto es delicado, pues puede crear sentimientos de frustración entre aquellas personas que no fueron convocadas a la reunión, el conductor de la reunión debe enfatizar a los asistentes el propósito de ésta y lo pertinente de la participación de cada uno de ellos en función de los objetivos que se persiguen.

c) Determinar el número de asistentes

Naturalmente, el número de personas que se inviten a la reunión dependerá del propósito de la misma. Si ella es para informar o solicitar información, plantear problemas o solicitar ideas, se puede invitar sin restricciones a todas las personas que se estimen necesarias. Por el contrario, si la finalidad de la reunión es convencer a los asistentes respecto de una decisión ya adoptada, tomar decisiones o analizar proposiciones lo más conveniente es invitar un número restringido de personas. Diversos estudios (Finley,) han demostrado que el número óptimo de asistentes para este tipo de reuniones es de 7

personas ya que permite que una minoría de 3 pueda dar a conocer sus puntos de vista y una mayoría de 4 no es lo suficientemente maciza como para abrumar a los demás integrantes. Por otra parte, los grupos impares son más efectivos que los pares en la toma de decisiones, toda vez que se evitan empates y confrontaciones irresolubles, al mismo tiempo que se aprovecha mejor el tiempo disponible.

d) Distribuir una agenda previa.

Todos los individuos considerados para tomar parte de la reunión deben recibir, con la máxima anticipación posible, la agenda de trabajo. Una buena agenda de trabajo debe incluir los siguientes puntos: el lugar donde se realizará la reunión, la fecha de realización, la hora de inicio y término, los ítems de la tabla listados en orden de prioridad e indicándose el nombre de las personas que los tratarán y el tiempo asignado a cada uno de ellos. Este último aspecto es de vital importancia para la dinámica de la reunión. En primer lugar, señala a los participantes la importancia relativa de los diferentes asuntos en tabla. En segundo lugar, contribuye a evitar que se cumpla la "Ley de la Banalidad" de Parkinson, según la cual "en toda reunión el tiempo dedicado a un asunto está en relación inversa a su importancia".

3. DIRIGIR LA REUNION

a) Iniciar puntualmente la reunión.

Iniciar impuntualmente una reunión solo sirve a que quien la convocó desmerezca ante los demás. Por otro lado, desde el punto de vista motivacional no comenzar una reunión a la hora señalada es una forma de premiar la tardanza de los ausentes y de castigar la puntualidad de los presentes y, por consiguiente, estimular en éstos últimos una disposición negativa hacia la reunión, lo que empobrecerá sus participaciones personales y los resultados de la misma. Por otra parte, suponiendo que el personal de la organización está realmente ocupado en los asuntos que les son propios, asistir a la reunión será una actividad más de su recargada agenda diaria de trabajo. Si ésta se extiende más allá del tiempo considerado lo más probable es que se alterarán los programas de actividades de todos los participantes, con las consiguientes e innecesarias tensiones y la inevitable distracción de la atención.

b) Iniciar la reunión con algún comentario declaración o pregunta.

Al comenzar una reunión es conveniente agradecer a todos los presentes el haber concurrido puntualmente a ella (esto significa que deberá comenzar a la hora señalada). El reconocimiento de la puntualidad puede parecer trivial, pero despierta entre los asistentes una disposición positiva.

Luego, debe exponerse el propósito de la reunión y el resultado que de ella se espera o desea. El conductor de la reunión podrá afrontar adecuadamente este vital paso si se prepara de antemano, de

este modo estará en condiciones de ir evaluando a lo largo del desarrollo de la reunión qué es lo que ha conseguido de ella y qué es lo que le queda por lograr.

Por último, el conductor de la reunión debe decidir si hay o no algo importante que deban conocer los asistentes antes de iniciarla. Esto no significa que entre los asistentes deba darse lugar a una deliberación. Por el contrario, con ello solo se busca saber que si algo realmente significativo ha ocurrido o ha surgido del estudio de la agenda distribuida anticipadamente, hay que hacerlo notar para dar lugar a los ajustes necesarios en la tabla.

c) Ceñirse a la agenda y evitar la pérdida de tiempo

La actitud y la disposición del conductor de la reunión determinan, en gran medida, la actitud y la disposición de los asistentes y, desde luego el rendimiento de éstos. Por consiguiente, el conductor debe dar a conocer de manera tranquila, pero firme, los resultados que espera de la reunión. Si bien el método para tomar decisiones o derivar conclusiones puede ser direccionable, la reunión debe ser conducida sin disculpas ni vacilaciones por parte del conductor. Todos los puntos en la agenda deben ser presentados y desarrollados en los tiempos previstos para ellos.

Por lo general, en las reuniones las pérdidas de tiempo se producen cuando se incurre en alguno de los siguientes errores: diálogos del conductor con algunos de los asistentes o permitir conversaciones entre estos, permitir la discusión de algún asunto ajeno al tema o a la agenda, permitir la introducción de algún tema que, aunque vinculado con la agenda de trabajo, no interesa esencialmente a los fines de la reunión, distribuir material para consulta y lectura durante la reunión. Algunas personas tienen dificultad para leer cuando están en grupo o para concentrarse y captar con rapidez el sentido de un texto. Además, en todo grupo de personas que leen algo a la vez, siempre tienden a surgir comentarios al margen que distraen a los demás, con las consecuencias del desperdicio de tiempo. Finalmente, debe evitarse continuar la discusión después de haber llegado a una conclusión acerca del o de los puntos en consideración.

Las pérdidas de tiempo implican una variedad de consecuencias negativas. En primer lugar, cuando el conductor de una reunión permite que algunos de sus participantes discutan asuntos ajenos a los puntos en agenda, las personas que están al margen de la discusión tienden a aburrirse y a evadirse mentalmente. Por otro lado, a medida que se suman pérdidas de tiempo la reunión se acerca a la hora fijada para su finalización y muchos de los participantes que inicialmente pensaban aportar algo a los puntos en la agenda se abstienen de hacerlo para no agregar motivos que alarguen la reunión. Así, a medida que el propósito inicial de la reunión se diluye y los participantes se fatigan (tiempo x frustración =

fatiga) se crea una atmósfera de irresponsabilidad e irritación colectiva dando lugar a que surjan afirmaciones, sugerencias y propuestas carentes de seriedad y a que se cumpla con todas sus negativas consecuencias la Ley de Carson o del Tiempo Perdido (Lussier,) que sostiene que "sin importar cuanto dure una reunión, todas las decisiones importantes se tomarán en los últimos cinco minutos antes de finalizarla".

d) Disposición de las personas en el lugar de la reunión

Diversos estudios han demostrado que sobre la efectividad de una reunión influye fuertemente la forma en que las personas se disponen en el espacio físico en que esta se realiza (Shaw). Por ello, la disposición de los asistentes a la reunión es un aspecto que no se debe dejar al azar. Por ejemplo, en reuniones para la resolución de problemas, en que el propósito de éstas implica, equitativamente compartir ideas y contribuciones, lo más adecuado es planificar la ubicación de los asistentes en forma de círculo. De esta manera, cada persona tiene una ubicación equitativa y no existe una cabecera de mesa que sugiera desde el inicio de la reunión una suerte de liderazgo. Por otra parte, este tipo de disposición estimula en los asistentes el desarrollo del consenso para la resolución de problemas. Por otro lado, si se trata de una reunión para la toma de decisiones respecto de acciones específicas, entonces lo más adecuado resulta disponer a los asistentes alrededor de una mesa rectangular de modo que desde un principio quede claramente establecida una particular posición de liderazgo, la cabecera de mesa. En relación al surgimiento de liderazgo en reuniones, diversos estudios (Shaw) han demostrado el rol clave que le cabe en ello al contacto visual entre los participantes. Entre más contacto visual entregue y reciba una persona respecto de las demás, mayor es la probabilidad de que dicha persona emerja como líder del grupo o se le atribuya la condición de tal. La colocación de las personas en relación al contacto visual también puede servir a reducir, tanto el nivel de argumento como el de hostilidad. Así, si a la reunión van a asistir sujetos de reconocida tendencia a estar constantemente en desacuerdo, lo adecuado es sentarlos uno al lado del otro, de manera que sea menor la cantidad de contacto visual que se puedan dar entre ellos.

Otros estudios (Finley) han demostrado que cuando la reunión implica la presencia de dos grupos oponentes, ya sea para resolver sus diferencias o para llegar a una decisión, las probabilidades de éxito de la reunión aumentan al evitar que los miembros de los grupos en cuestión se sienten en bloque unos frente a los otros. Para lograr esto simplemente los materiales de la reunión deben estar colocados sobre la mesa de trabajo con el nombre de cada uno de los asistentes de tal manera que la disposición en que se sienten evite la formación de una especie de "línea de batalla".

e) El lenguaje corporal en las reuniones empresariales y de trabajo

Mensajes no verbales son usados para sustituir, reforzar algunas veces o hasta para contradecir un mensaje verbal. De allí la importancia de que quien dirija la reunión tenga conocimiento de ello.

Algunas interpretaciones psicológicas sobre gestos comunes:

- Manos en los bolsillos: la persona es reprimida o introvertida
- Brazos cruzados: actitud defensiva tomada por seguridad física. Indica indecisión y falta de confianza
- Bostezo: al encontrarse con una situación adversa, la persona prefiere evitarla
- Piernas cruzadas apoyando el tobillo en la otra pierna: actitud defensiva, reprimida y hasta hostil
- Fregar las manos significa expectativa o frío
- Cerrar las manos (al frente de la cara o sobre una mesa) puede indicar confianza o frustración.
- El acto de una persona de colocar la mano en la boca, posiblemente disfrazando una tos falsa o un bostezo, es generalmente asociado a una mentira así como tocarse con frecuencia en la nariz.
- Brazos cruzados o el uso de carteras, libros o flores, son actitudes en general de quien está a la defensiva o de personas nerviosas. Observar cuando el interlocutor realiza estos movimientos es muy importante para interpretar su percepción de lo que está siendo tratado.
- La orientación del cuerpo es un mensaje perfecto para detectar hacia dónde el pensamiento de la otra persona está siendo dirigido o dónde realmente le gustaría estar.
- Las personas que conversan de pie, (de frente, de lado) pueden por medio de su orientación invitar o excluir a terceros. Abrirse para una posición triangular, indica aceptación.
- Dirigir el cuerpo o los pies hacia una persona, indica que hacia ella están siendo dirigidas las ideas.
- Las personas que hablan mirando a los ojos son vistas como excepcionalmente dispuestas y también como personas más confiables

Señales verbales que ayudan a descubrir la falta de verdad:

- Demora en responder: si el tiempo de respuesta es demorado desde el momento en que se realizó la pregunta, puede configurar señal de mentira.
- Extrema preocupación por llenar los silencios: Hablar sin parar cuando no existe esta necesidad. Los mentirosos compensan las pausas con comentarios innecesarios.
- Preguntar cuando se debe responder: cuando alguien debe responderle una consulta y en lugar de responder le expresa una repregunta, desconfíe.

Señales corporales que ayudan a descubrir la falta de verdad:

- Moverse o cambiar de posición con frecuencia en la silla es señal de quien no habla con la verdad.
- Aumento de gestos de seguridad: tocar el propio rostro y la parte de arriba del cuerpo
- Aumento de tartamudez o errores mayores de pronunciación pueden señalar la presencia de algo no muy creíble.

f) Empleo de elementos audiovisuales

Estudios al respecto (Lussier) han demostrado que el empleo de medios audiovisuales permite reducir el tiempo de exposición de los puntos en agenda, a la vez que ayuda a mantener bien enfocadas las reuniones. En efecto, cuando en las reuniones se utilizan herramientas audiovisuales las audiencias llegan a recordar hasta un 10% más de la información presentada que de no utilizar tales instrumentos. Por otra parte, el manejo de información a través de transparencias generadas por computador ejercen sobre las audiencias un fuerte poder de persuasión, además que permiten a quien los presenta que el resto de la audiencia lo perciba como más profesional, más creíble y más interesante.

g) Directrices que permiten optimizar el desarrollo de las reuniones:

- ✓ Sólo una persona habla a la vez. Cualquiera que desee hablar debe indicarlo y ser reconocido antes de hacerlo.
- ✓ No se deben aceptar conversaciones privadas durante la reunión.
- ✓ Las personas deben hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.
- ✓ Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.

h) Manejar conflicto en las reuniones

Actitud del participante	Acciones del moderador de la reunión
Pasar información conflictiva antes de la reunión con la intención de crear antagonismos	Descubra quién difunde información y esté preparado para aclarar los hechos y ganar la confianza del equipo
Al hablar en voz alta durante la reunión, una persona dominante puede minar la confianza de los asistentes más tímidos	Pida con firmeza que se comporte correctamente. Promueva participación de todos. Ubique a los participantes conflictivos en lugares en los que su poder se vea minimizado (p. ej. A su lado)

Actitud del participante	Acciones del moderador de la reunión
Alguien se extiende sobre un tema que no es pertinente con la idea de generar embrollos.	Aísle a la persona con esta actitud, evite mirarlo a los ojos y dé la palabra a otros participantes.
El enfado de algunos puede ser un elemento de ruido en la reunión. El participante adopta una actitud negativa y hostil hacia sus opiniones y provoca una discusión.	Recuerde el objetivo de la reunión y la necesidad de llegar a acuerdos. Aliente a los asistentes a participar con tranquilidad. Recurra al humor para calmar los ánimos, pero no a expensas del adversario.
El participante no ha hecho su tarea, la presenta incompleta y se disculpa diciendo que lo ha olvidado o que no era su responsabilidad.	Recuerde al participante ante sus iguales que en el futuro ellos deberán realizar la tarea. Asigne un supervisor al participante o pase la responsabilidad a otro.
Se intenta sabotear la reunión para que no se alcancen los objetivos.	Aísle al participante llamando la atención sobre su actitud. De ser necesario expulse al participante o suspenda la reunión.

4. FINALIZAR LA REUNION

Un error frecuente en la dirección de reuniones es permitir que las personas continúen juntas después que ésta ha finalizado. En las organizaciones, los subalternos conocen bien las debilidades de sus jefes y tratan de usarlas en provecho propio. Por eso, una vez finalizada la reunión, aquellos que no tienen otra cosa que hacer probablemente continuarán reunidos sólo para obtener, por el conducto de la reunión, algún tipo de información de valor personal, ajeno a los objetivos de la misma.

Por otra parte, en la medida que una vez cumplida la agenda no se le dé fin a la reunión, quienes pueden emplear su tiempo en otras actividades, tendrán que continuar en ella, con la frustración creciente que surge de no poder retirarse, habiendo finalizado el asunto para el cual fueron convocados.

Finalmente, no olvide agradecer la participación y asistencia de los colaboradores, y motivar el desarrollo de los puntos pendientes. La actitud y expectativas positivas de los supervisores son estimulantes para los subalternos y de gran utilidad a la hora de emprender acciones en el día a día.

5. SEGUIMIENTO DE LOS ACUERDOS

Para que una reunión cumpla totalmente su objetivo es necesario que las decisiones o acuerdos alcanzados en ella se implementen. Para ello es fundamental que el conductor haga llegar, lo más pronto posible, a quienes asistieron a la reunión el acta de la misma, en la que se incluyan todos los acuerdos adoptados, las responsabilidades asignadas y los plazos establecidos para el cumplimiento de ellas.

La función del conductor de una reunión no termina con la entrega por escrito del acta, sino con el seguimiento posterior de la forma en que cada participante cumple con las responsabilidades que contrajo. Lamentablemente, ésta es una práctica muy poco frecuente y es penoso comprobar que luego de largas reuniones, en que se distribuyen diferentes tareas, éstas no se cumplen por falta de seguimiento posterior.

6. REUNIONES EN CAPUY

Las reuniones mensuales de estatus son una estrategia que favorece la comunicación formal y, por ende, un mejor desempeño de cada área y un clima más positivo.

Los temas que se recomienda discutir por departamento son los siguientes:

- Administración: Evaluación de la gestión del mes, proyectos para el mes próximo, novedades en materia de normativa (contable, impositiva, de personal, etc.), reconocimiento a empleados que se hayan destacado por su labor en el período, comunicación de cambios, canalización de quejas y reclamos, estatus de tareas.
- Ventas: Evaluación de la gestión del mes, reconocimiento a los vendedores con mejor desempeño, estatus de las tareas, metas de ventas, comunicación de cambios y proyectos para el mes próximos (exposiciones, promociones, pauta publicitaria), novedades y tendencias (resumen de ferias internacionales si fuese el caso), canalización de quejas y reclamos.

Para fines de planificación y seguimiento se presenta una tabla guía que los coordinadores de área pueden utilizar para llevar el control de las reuniones y adicionalmente evaluarlas.

CAPUY Agenda de reuniones									
Moderador :					Fecha				
Asistentes:									
Objetivos:									
Puntos a tratar				Comentarios					
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
Acuerdos									
Tareas a las que se les hará seguimiento:					Responsables:				
Evaluación				0%	20%	40%	60%	80%	100%
1. Los participantes cumplieron su compromiso para esta reunión									
2. Llegamos a acuerdos importantes									
3. Se cumplieron las tareas asignadas en la reunión pasada.									
4. Se tomaron decisiones útiles para mejorar el desempeño.									
5. La reunión se desarrolló cordialmente									
6. Se discutieron todos los temas pendientes en el tiempo previsto									
Comentarios:									

Anexo 20

Primer número de Boletín Informativo