



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

“Estudio exploratorio y descriptivo de la comunicación interna y el engagement en Cervecería y Maltería Quilmes, establecimiento Tres Arroyos.”

Informe Final del Trabajo de Investigación correspondiente al requisito curricular conforme O.C.S. 143/89

Chedresse, Patricia. Matrícula nº: 08483/08

D'Annunzio, María del Carmen. Matrícula nº 08484/08

Quinteiro, Silvana. Matrícula nº: 08183/07

DIRECTORA: Mg. Redondo, Ana Isabel.

CO-DIRECTORA: Esp. Mariana Arrigada

CATEDRA O SEMINARIO DE RADICACIÓN: Psicología Laboral

Fecha de presentación:

Uso del trabajo de investigación

Este informe corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas Chedresse, Patricia, D'Annunzio, María del Carmen y Quintero, Silvana, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin previo consentimiento escrito de las autoras.

Aprobación de la supervisora

Quien suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por las alumnas Chedresse, Patricia, D'Annunzio, María del Carmen y Quinteiro, Silvana, matrículas n° 08483/08, 08484/08 y 08183/07 respectivamente, conforme a los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobado en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a losdías del mes de del 2016.

.....

Mg. Ana Redondo

Evaluación del Supervisor

.....

Mg. Ana Redondo

Presentación ante la comisión Asesora

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por las alumnas Chedresse, Patricia, D'Annunzio, María del Carmen y Quintero, Silvana, matrículas n° 08483/08, 08484/08 y 08183/07 respectivamente.

.....

.....

Fecha de aprobación:

PLAN DE TRABAJO

INDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Introducción.....	2
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	4
2.1 Comunicación.....	5
2.1.1 Funciones y leyes de la comunicación.....	6
2.1.2 Proceso de comunicación.....	8
2.1.3 La comunicación organizacional.....	8
2.1.4 Comunicación interna.....	9
2.1.5 Direcciones de la comunicación.....	10
2.1.6 Herramientas de la comunicación interna.....	11
2.1.7 El rumor.....	13
2.2 Engagement.....	13
2.3 Comunicación y engagement.....	15
2.4 Reseña histórica de la organización.....	17
CAPITULO III METODOLOGIA.....	20
3.1. Objetivos generales y particulares.....	21
3.2 Diseño de la investigación.....	21
3.2.1 Variables.....	21
3.3 Recolección de datos.....	22
3.3.1 Fuentes e instrumentos.....	22
3.3.2 Descripción de los instrumentos.....	22
3.3.3 Forma de administración de los instrumentos.....	25
3.4 Descripción de la muestra.....	26
3.4.1 Composición de la muestra.....	26
3.4.1.1. Composición de la muestra según genero.....	26
3.4.1.2 Composición de la muestra según edad.....	27
3.4.1.3 Composición de la muestra según antigüedad en el cargo.....	28
3.4.1.4 Composición de la muestra según nivel de instrucción formal.....	29
3.4.1.5 Composición de la muestra según estado civil.....	31
3.5 Análisis y tabulación de los datos.....	32
CAPITULO IV PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
4.1 Análisis cuantitativo.....	34
4.1.1 Datos correspondientes a la encuesta.....	34
4.1.2 Datos correspondientes a UWES.....	39
4.1.3 Relación entre variables.....	43
4.2 Análisis cualitativo.....	55
4.2.1 Observación.....	55
4.2.2 Análisis de las entrevistas.....	58
CAPITULO V. DISCUSION.....	65
5.1 Limitaciones.....	70
5.2 Futuras investigaciones.....	70

CAPITULO VI CONCLUSIONES.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
Bibliografía.....	76
INDICE DE GRAFICOS.	
Gráfico N°1 Estructura de la CI en la empresa.....	9
Gráfico N°2 Composición de la muestra según género en Sector Mantenimiento.....	27
Gráfico N°3 Composición de la muestra según género en Sector Producción.....	27
Gráfico N°4 Composición de la muestra según edad en Sector Mantenimiento.....	28
Gráfico N°5 Composición de la muestra según edad en Sector Producción.....	28
Gráfico N°6 Composición de la muestra según antigüedad en el cargo en Sector Mantenimiento.....	29
Gráfico N°7 Composición de la muestra según antigüedad en el cargo en Sector Producción.....	29
Gráfico N°8 Composición de la muestra según nivel de instrucción formal en Sector Mantenimiento.....	30
Gráfico N°9 Composición de la muestra según nivel de instrucción formal en Sector Producción.....	30
Gráfico N°10 Composición de la muestra según estado civil en Sector Mantenimiento.....	31
Gráfico N°11 Composición de la muestra según estado civil en Sector Producción.....	31
Gráfico N°12 Medios de CI que utiliza la empresa en ambos sectores en porcentajes.....	34
Gráfico N°13 Medios de CI considerados más apropiados en ambos sectores en porcentajes.....	36
Gráfico N°14 Comparación entre ambos sectores en porcentajes de la CI descendente.....	37
Gráfico N°15 Comparación entre ambos sectores en porcentajes de la CI ascendente.....	38
Gráfico N°16 Valor global de engagement en ambos sectores en porcentajes.....	39
Gráfico N°17 Subescala Vigor.....	40
Gráfico N°18 Subescala Dedicación.....	41
Gráfico N°19 Subescala Absorción.....	42
Gráfico N°20 Comparación entre CI descendente y engagement en ambos sectores en porcentajes.....	43
Gráfico N°21 Relación entre CI descendente y engagement en Sector Mantenimiento.....	45
Gráfico N°22 Relación entre CI descendente y engagement en Sector Producción.....	48
Gráfico N°23 Comparación entre CI ascendente y engagement en Ambos sectores en porcentajes.....	49
Gráfico N°24 Relación entre CI ascendente y engagement en Sector Mantenimiento.....	51

Grafico N°25 Relacion entre CI ascendente y engagement en Sector Produccion.....	54
Grafico N°26 Comparacion entre CI descendente, CI ascendente Y engagement en ambos sectores.....	55

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Medios de CI que utiliza la empresa Sector Mantenimiento.....	34
Tabla N°2 Medios de CI que utiliza la empresa Sector Produccion.....	34
Tabla N°3 Medios considerados mas apropiados Sector Mantenimiento.....	35
Tabla N°4 Medios considerados mas apropiados Sector Produccion.....	36
Tabla N°5 CI descendente en ambos sectores en porcentajes.....	37
Tabla N°6 CI ascendente en ambos sectores en Porcentajes.....	38
Tabla N°7 Valor global de engagement en ambos sectores en porcentaje.....	39
Tabla N°8 Subescala Vigor en ambos sectores en porcentajes.....	40
Tabla N°9 Subescala Dedicacion en ambos sectores en porcentajes.....	41
Tabla N°10 Subescala Absorcion en ambos sectores en porcentajes.....	42
Tabla N° 11 Relacion entre CI descendente y engagement En Sector Mantenimiento.....	43
Tabla N°12 Relacion entre CI descendente y engagement En Sector Produccion.....	45
Tabla N° 13 Relacion entre CI ascendente y engagement Sector Mantenimiento.....	49
Tabla N°14 Relacion entre CI ascendente y engagement Sector Produccion.....	51
Tabla N°15 Comparacion entre CI descendente, CI ascendente Y engagement en ambos sectores.....	54
ANEXOS.....	78
Encuesta para evaluar CI.....	79
UWES.....	81
Entrevista semiestructurada.....	82

Capítulo I
INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

La siguiente tesis consiste en un estudio exploratorio y descriptivo de la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y el nivel de engagement en dos áreas de una organización de la ciudad de Tres Arroyos.

Siendo la comunicación un aspecto fundamental en el funcionamiento de la organización, que atraviesa todas las cuestiones de la misma, resulta de vital importancia conocer si la percepción de los empleados sobre la comunicación interna de la organización coincide con determinados niveles de engagement, ya que este último incide sobre el funcionamiento organizacional.

La comunicación global de toda organización es el conjunto de sus comunicaciones externas e internas. Esta última está dirigida a los clientes internos, es decir a los empleados que trabajan en la organización y presenta diferentes estilos: multidireccional (vertical descendente, vertical ascendente, horizontal, diagonal) y multiformato (escrita, cara a cara y no verbal).

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información. Si cada uno de ellos conoce la estructura interna comunicacional de la organización, la visión, misión, estrategias y objetivos, encontrarán correspondencia con las tareas y el rol que cumplen dentro de la misma. Asimismo, dentro de la comunicación organizacional se advierte la importancia que tiene la comunicación interna como una clave de la motivación, permitiendo que la gente reconozca la libertad para expresarse, reconozca que sus ideas son escuchadas, valoradas, lo que redundará en mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo, un mayor compromiso, así como una reducción de situaciones de conflicto con los públicos internos y externos, aumentando considerablemente el mayor rendimiento y productividad de la organización.

También la comunicación interna es una de las herramientas clave para reducir el rumor y la incertidumbre a nivel interno de la organización.

La actualidad mundial muestra que lo único que hoy día se mantiene constante es el cambio. En este sentido, todas las organizaciones públicas o privadas, para mantenerse vigentes y competitivas, tienen como única opción el reinventarse continuamente, de manera que sean productivas y a la vez que sus costos se reduzcan. Estas exigencias llevan a que las organizaciones enfoquen sus intereses en un capital valioso que poseen como es el capital humano. Cuando una organización cuenta con personas felices y vinculadas psicológicamente con sus trabajos, tiene una gran ventaja para competir y prestar un mejor servicio. Es aquí donde el “Engagement” laboral desempeña un papel relevante para el éxito de la organización y sus empleados.

El Engagement es un constructo propio de la Psicología de la Salud Ocupacional. El engagement laboral se puede definir como un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y la absorción del trabajador en su actividad. En esencia, el engagement consiste en cómo los trabajadores afrontan y viven su labor: como una experiencia inspiradora y enérgica, que los motiva a desear realmente dedicar su tiempo y esfuerzo (vigor); como una actividad reveladora y meritoria (dedicación); y como algo interesante y emocionante (absorción).

Por todo lo expuesto, creemos que El Engagement y la Comunicación interna son dos constructos que deben ser tenidos en cuenta en todas las organizaciones actuales, ya que generar el bienestar psicológico en los empleados redundará en beneficios para la organización.

También consideramos relevante este estudio, en relación a la calidad de vida de los empleados, ya que un empleado engaged, presenta un aumento de los niveles de salud, esto es, bajo niveles de depresión, tensión nerviosa y menores quejas psicósomáticas.

Otro aspecto a destacar es la inexistencia de estudios anteriores referidos a Comunicación interna y Engagement, ofreciendo la posibilidad de utilizar los resultados de esta investigación como pauta para otras organizaciones.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación

El origen etimológico de la palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Al comunicarnos tratamos de compartir alguna información, idea o actitud.

Si se considera que el lenguaje permite a los seres humanos comunicarse, es posible entonces señalar que a partir de éste los individuos toman conciencia de sí, objetivando su mundo exterior y convirtiendo de esta forma su realidad en una realidad comunicable e interpretable para los demás. En el marco de tal complejidad, la comunicación se ha configurado como objeto de estudio de las ciencias de la comunicación, pero dado también el interés de otras disciplinas como la sociología, la psicología, la antropología, la política, la lingüística, la administración entre otras, ésta no se ha reducido simplemente a entender el proceso mediante el cual se construye la información y se operacionaliza en la vida, sino que también, se ha convertido en un campo rico de interrogantes y propuestas interdisciplinarias.

Diversos autores le han atribuido diferentes significados a dicho término.

La organización según Schein (1990) “es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.” Los tres niveles de análisis de una organización (individual, grupal y organizacional) están atravesados por la comunicación.

Desde el enfoque sistémico de la comunicación, Paul Watzlawick (1981) define la misma como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”.

Mucchielli (1998) designa la comunicación global en la empresa como el conjunto de sus comunicaciones externas e internas.

Para Ernesto Galeano, la comunicación es “un proceso mediante el cual un emisor transmite mensajes a un receptor a través de un código común

a ambos, con la finalidad de hacerle llegar una determinada información y así persuadirlo según convenga a sus propósitos”.

2.1.1 Funciones y leyes de la comunicación

Las funciones principales son:

- Informativa, ésta se encuentra relacionada con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades, convicciones, entre otros aspectos sobre los que los sujetos reciben información y la apropian.
- Motivación: se puede identificar en situaciones en donde se le informa a los empleados el logro de sus desempeños.
- Expresión emocional: se transmiten fracasos y satisfacciones, tanto del ámbito laboral como personal. También llamada función afectivo-valorativa de la comunicación, el emisor otorga a su mensaje la carga afectiva que él mismo demande, de ahí que no todos los mensajes conlleven la misma emotividad. Este tipo de función se advierte de suma importancia en la estabilidad emocional de los sujetos, redundando en la construcción de una imagen de sí mismo y de los demás.
- Cooperación: es una herramienta de gran valor en la solución de problemas, ayudando a la gente a reducir los obstáculos frente a inconvenientes, tanto de interpretación como de contenido.
- Control: la comunicación controla el comportamiento individual de las personas. Éstas poseen niveles de autoridad y
- herramientas para formalizar el comportamiento en la organización.
- Función reguladora: está determinada por la intención de regular la conducta de las personas con respecto a sus

semejantes; de la capacidad auto-reguladora de la comunicación del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. En efecto, en el proceso de comunicación el individuo logra mayor claridad si el mensaje que emite está siendo entendido y comprendido y, en caso contrario auto-regula la comunicación que se emite para orientarla de nuevo.

Las leyes de la comunicación establecidas por Watzlawick (1981) son cinco:

1. Es imposible no comunicarse: todo comportamiento es una forma de comunicación.
2. Toda comunicación tiene un *nivel de contenido* y un *nivel de relación*, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación: esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, así como, cómo es su relación con el receptor de la información.
3. La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos: tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es «la» causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio.
4. La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica. La comunicación no implica simplemente las palabras habladas (comunicación digital: *lo que se dice*); también es importante la comunicación no verbal (o comunicación analógica: *cómo se dice*).

5. Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios:

Dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación. Una relación simétrica es la que se presenta en seres de iguales condiciones (hermanos, amigos, amantes, etc.) y una complementaria es la que presenta un tipo de autoridad (padre-hijo, profesor-alumno).

2.1.2 Proceso de comunicación

Es un modelo de comunicación que la entiende como un proceso dinámico y circular, sin principio ni fin. En dicho proceso existen barreras o ruidos, que son interferencias que impiden, distorsionan o retardan la comunicación.

Existen cinco aspectos a considerar:

- Qué comunicar.
- A quién.
- Cómo.
- Cuándo.
- Con qué calidad.

2.1.3 La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se define como el conjunto de instrumentos y mecanismos cohesionadores e identitarios de las organizaciones, orientados a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos misionales definidos por la organización.

Desde un componente subjetivo, orienta las actitudes de los miembros de la organización, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada y compartir sus valores para la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

En consecuencia con lo anterior, la comunicación organizacional es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas, y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido.

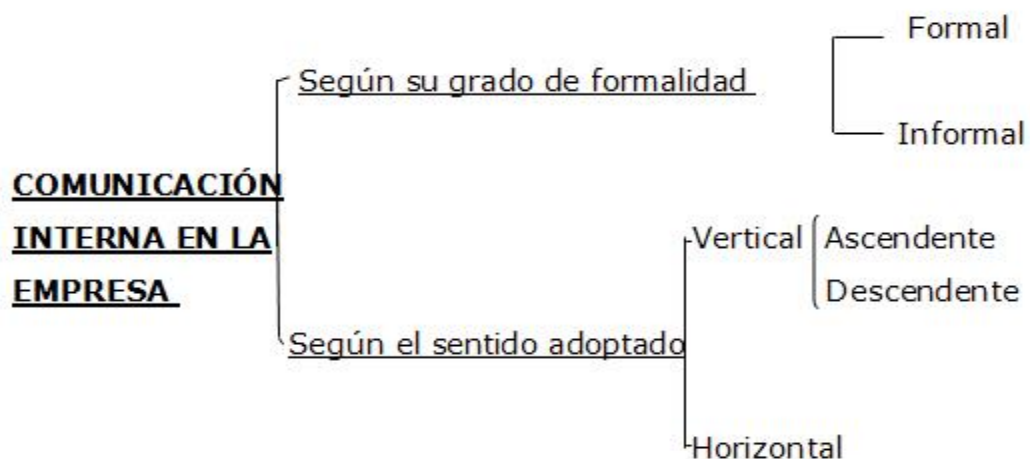
2.1.4 Comunicación interna

Está dirigida al cliente interno, es decir, los empleados que trabajan en la organización. Tiene la responsabilidad de motivar el desempeño de los empleados y es un factor clave en la formación y sostenimiento de la identidad y cultura corporativa.

Tiene un papel clave en los procesos de cambio, en las crisis internas, en el desarrollo del liderazgo, en la optimización de la relación entre jefes y equipos, y en la propagación de la visión de negocios.

La comunicación interna de una organización precisa de una estructura adecuada (véase Gráfica 1), que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso, y surge como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías por motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Gráfica 1. Estructura de la comunicación interna de las organizaciones



Según vemos, se caracteriza por ser multidireccional (descendente, ascendente y horizontal) y multiformato (múltiples herramientas).

2.1.5 Direcciones de la comunicación

Dirección vertical descendente: Se establece desde un nivel superior hacia un nivel inferior, con el objetivo de brindar información concreta y detallada a los integrantes de la organización en lo que respecta a las tareas que deben realizar, cómo las deben realizar y cuál es el objetivo del cumplimiento de las mismas. Además de generar confianza entre superiores y subordinados.

Las barreras que pueden obstaculizarla son: la estructura de la organización, principalmente el tamaño; y los estilos de dirección autocráticos, ya que la comunicación es una fuente de poder.

Dirección vertical ascendente: Fluye desde un nivel inferior hacia uno superior. Sirve para dar a conocer problemas, elevar quejas y sugerencias. Genera la participación y el aporte de ideas por parte de los empleados, permite que se sientan escuchados y partícipes, generando la motivación individual, grupal y produciendo beneficios para la organización.

Los organigramas mal definidos que no permiten saber quién es el responsable de cada sector y el estilo de conducción del superior que inhibe al empleado, son alguna de las barreras que interfieren con esta dirección.

Dirección horizontal: Se establece entre miembros del mismo nivel jerárquico y entre los integrantes de un mismo grupo o equipo de trabajo. Genera confianza y establece vínculos sociales, además de lograr rapidez en la recepción de la información entre las personas y departamentos implicados.

La principal barrera es la utilización de distinto lenguaje técnico entre diferentes departamentos.

En este orden, la comunicación interna contribuye en el propósito de incrementar la calidad del clima laboral en términos de:

- Conocimiento claro sobre la organización posibilitando la construcción del sentido de pertenencia.
- Integración de las áreas de la organización estancadas respecto a las actividades aparentemente independientes.
- Establecimiento y divulgación de conductas regulares, disminuyendo la incertidumbre y la indeterminación de procesos organizacionales, reduciendo por tanto, tiempos y costos.
- Difusión de los logros conseguidos por la empresa.

- Confianza por parte de los empleados para expresarse ante la dirección general, o la instancia que haga sus veces, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promoción de la comunicación a todas las escalas jerárquicas.
- Fluidez de la información en todos los sentidos - multidireccional -.
- Descentralización de la información, lo que permite el uso colectivo de la información.
- Creación de espacios para el intercambio de información y opinión.

2.1.6 Herramientas de comunicación interna

Circulares: deja asentado en forma escrita algún tema o información en particular que atañe a toda la organización; generalmente utilizada para una urgencia. Su realización y distribución es sencilla. Tiene el inconveniente de que no puede personalizarse.

Cartelera: brinda información diaria de lo que ocurre en la organización. Suele utilizarse como herramienta de información social de la empresa: nacimientos, cumpleaños, etc. Tiene la ventaja de ser económica y puede ser leída por todos los niveles organizacionales, pero se debe mantener actualizada constantemente y su ubicación debe ser estratégica.

Revista interna: es una publicación periódica distribuida en forma mensual, bimestral o trimestral, generada por la organización con el fin de informar a los empleados sobre diferentes temas. Transmiten parte de la cultura, reflejan los valores, los resultados económicos, la productividad, los programas de capacitación, los eventos comerciales y sociales, etc., permitiendo reunir diversos contenidos en una herramienta. Es costosa.

Reuniones de trabajo: es una de las herramientas más efectivas si está bien dirigida, ya que permite visualizar el grado de participación y compromiso de los trabajadores. Se usan para tratar temas específicos y su frecuencia es variable. La conducción de la misma es el punto más importante para que no fracase.

Manuales de procedimiento: es un resumen de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización. Determina la responsabilidad a asumir en situaciones de conflicto de rol, describiendo los puestos de trabajo, sus objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad. Sirve

como elemento de evaluación entre la actuación del empleado y lo descrito en el manual y brinda soluciones a situaciones sistematizadas. Tiene un costo de redacción y confección que puede ser elevado ya que requiere actualización permanente.

Página web: está adaptada para el uso interno. Puede usarse como cartelera virtual, permite el intercambio de información ágil y su uso fuera del horario laboral de la organización. Su desventaja es la saturación de los enlaces y los riesgos de seguridad.

Medios virtuales: el chat es un medio de comunicación en tiempo real u on line que mantiene a las personas conectadas las 24 horas, es un medio dinámico e interactivo que permite trabajar en equipo desde distintos lugares. Su principal crítica es que es impersonal, sin tono de voz, lo que enfría la comunicación.

El mail o correo electrónico es un medio de comunicación en tiempo diferido, no es necesaria la presencia física de su usuario en el momento de transmisión. En la actualidad se ha convertido en el medio de comunicación por excelencia debido a su fácil acceso que permite la organización de tareas, reuniones, planificaciones, etc. Su inconveniente son los virus informáticos y la existencia de conexión a internet.

Recorrido de planta: permite que los gerentes recorran la organización generando una comunicación interpersonal con sus empleados. Desarrolla un valor motivacional entre los empleados.

Reconocimiento al personal: son actos simbólicos con los que se premia a los empleados.

Buzón de sugerencias: permite realizar sugerencias o emitir opiniones en forma anónima o no. Permite mayor fluidez en la comunicación ascendente.

Cara a cara: es una herramienta personal, que al interactuar directamente con otra persona es más fácil generar un vínculo o conexión que da lugar a construir relaciones reforzando la confianza, nos permite emitir y percibir señales no verbales, las que le añaden un mayor significado a los mensajes, una facultad que no ofrece ningún otro medio de comunicación. Por último esta herramienta facilita la interacción entre muchas personas al mismo

tiempo, propiciando mayor fluidez, efectividad y rapidez en lo que respecta al dialogo, la discusión y la toma de decisiones.

2.1.7 El Rumor

El rumor o comúnmente llamado el radio pasillo, según Ritter (2005), es el flujo de información a través de canales no institucionalizados por la organización. Generalmente, la información transmitida es considerada como importante y, por supuesto, de interés para los empleados; no tiene en cuenta escalas jerárquicas, circula en todos los sentidos debido al carácter de informalidad. Puede ser incluso más eficiente que los canales formales de información, teniendo como destinatarios una diversidad de actores - clientes internos y externos -; además el mensaje llega antes o más rápido de que sea transmitido oficialmente, pues no tiene que cumplir ningún tipo de norma establecida por la empresa y, tampoco tiene que contar con su aprobación para ser divulgado.

El radio pasillo trasciende las barreras de la organización. Los empleados de la organización abren nuevos espacios de información y comunicación en lugares y circunstancias como bares, restaurantes, clubes, medios de transporte, horas de almuerzo y merienda, encuentros esporádicos que terminan en conversaciones acerca de temas de interés relacionados con el trabajo. Sin embargo, esta información que circula a través de estos canales informales, puede ser verídica o no y, en muchas ocasiones puede ser una amenaza para la organización.

2.2 Engagement

La Psicología Positiva llega al mundo académico de la mano de Martin Seligman (2003), con el objetivo de poner el acento en las fortalezas y virtudes, las emociones positivas y la salud, cambiando el punto de mira que hasta ese momento eran las debilidades, las emociones negativas y la enfermedad.

Según Salanova y Schaufeli (2009), en la década de 1990 surge una nueva especialidad dentro de la Psicología dedicada a mejorar la calidad de

vida laboral: Psicología de la Salud Ocupacional. Con el aporte de distintas disciplinas, busca la seguridad, salud y bienestar de los empleados. Su concepto de salud incluye aspectos afectivos, cognitivos, motivacionales y conductuales. Estudia su objeto desde diversas perspectivas: singularidad del empleado, clima laboral, ambiente intra y extraorganizacional.

La crítica que plantean los autores es que se basa en el modelo médico tradicional que enfatiza el trastorno, concentrándose en la enfermedad profesional y el estrés laboral, produciendo intervenciones tendientes a reducirlos.

Del encuentro entre ambas disciplinas (Psicología Positiva y Psicología de la Salud Ocupacional) surge la Psicología Ocupacional Positiva. De acuerdo con su creador Luthans (2002), se refiere al estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas humanas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y manejadas de manera efectiva para mejorar el desempeño en el trabajo. Desde las nuevas perspectivas se amplía el concepto de salud, dando espacio a la mejora de la salud psicosocial, el bienestar y satisfacción de los trabajadores, optimizando la calidad de vida laboral y organizacional.

Según este autor, si bien incorpora muchos conceptos existentes tales como las actitudes, la personalidad, la motivación y el liderazgo, requiere del desarrollo de constructos, teorías e investigaciones propios.

Uno de tales constructos resulta ser el engagement, que comenzó a ser utilizado a fines del siglo XX, aunque con distintos significados. Algunos autores utilizan engagement del empleado (relación con la organización) y otros engagement en el trabajo (relación del trabajador con su trabajo). Schaufeli y Salanova (2007) prefieren ésta última y lo definen como: "un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout" (estrés laboral crónico). El engagement presenta tres componentes: conductual-energético: vigor (energía y resistencia mental), emocional: dedicación (alta implicación laboral) y cognitivo: absorción (concentración en el trabajo).

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo; la dedicación se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y una sensación de reto relacionados con el trabajo que uno realiza; y por último, la absorción se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando y uno se deja llevar por el trabajo.

Los trabajadores engaged se caracterizan por su sentimiento de pertenencia, su fidelidad, su alto rendimiento y una conexión energética y efectiva con su trabajo. Son proactivos, expresan sus quejas planteando alternativas para mejorar.

Las organizaciones pueden implementar diversas estrategias para incrementar el engagement en el trabajo de sus empleados. Schaufeli y Salanova (2007) mencionan la creación de canales abiertos de comunicación, el feedback positivo y el reconocimiento social, entre otras. Dicho incremento influye en la mejora del funcionamiento de la organización, desarrollando espirales de ganancia positiva en base a beneficios adicionales o sinergias. Esto refuerza los niveles de engagement de los empleados, creando más sinergias.

Siendo el engagement la antítesis del burnout, altos niveles de engagement estarían hablando de empleados saludables y por lo tanto de organizaciones saludables. Salanova (2008) las define como: "aquella que desarrolla prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de empleados saludables y engaged, y resultados organizacionales saludables."

2.3 Comunicación y Engagement

Se realizó un estudio que brindó información respecto a qué prácticas organizacionales son más frecuentes en las empresas desde el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO Model; Salanova y cols., 2012). Las prácticas organizacionales saludables se definen como "un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas". La investigación reciente muestra la existencia de diez prácticas

fundamentales desde la DRH: recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, gestión del impacto ambiental, inserción de personas en riesgo de exclusión social, comunidades locales, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, comunicación e información organizacional, códigos de conducta, relaciones interpersonales y confianza organizacional

La práctica de comunicación e información organizacional es la realizada con más frecuencia. El 100% informan realizar esta práctica en las empresas. En cuanto a sus sub-categorías, en comunicación ascendente, 81% informan que cuentan con buzón de sugerencias y reclamaciones y, realizan reuniones periódicas. En la sub-categoría de comunicación descendente, 81% informan contar con intranet, revistas internas, realizar reuniones periódicas o enviar cartas informativas. Finalmente, en la sub-categoría de comunicación horizontal, 66% informa contar con comité de empresa y disponer correos electrónicos para los trabajadores.

Otra investigación de Salanova y otros (2013) tuvo doble objetivo: el número 1 era analizar la relación entre las prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo. De acuerdo a este primer objetivo y su hipótesis asociada, los modelos de ecuaciones estructurales señalan que las prácticas organizacionales saludables, en su conjunto, se relacionan positiva y significativamente con el engagement en el trabajo. El objetivo número 2 era determinar de manera exploratoria qué prácticas presentan mayor relación con el engagement. Los análisis de regresión lineal muestran que hay prácticas organizacionales saludables que se relacionan en mayor medida con el engagement, en orden: salud psicosocial, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, comunicación e información organizacional, conciliación familia-trabajo, prevención del mobbing, equidad, y responsabilidad social empresarial.

Consideramos que la comunicación interna es básica y atraviesa a todas ellas, por lo tanto amerita que se la estudie en forma aislada, aún cuando esta tarea se vea dificultada por la inexistencia de un instrumento validado que permita cuantificarla. El proceso de comunicación debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado.

La comunicación interna ha sido estudiada por la Administración de Empresas, quien pone el acento en el emisor, mientras que desde la Psicología se tiene más en cuenta el sentido dado por el receptor a lo comunicado, a través de su percepción.

El concepto de percepción encontró en la teoría de la Gestalt uno de los más importantes esfuerzos de explicación. Realizó una severa crítica al movimiento empirista-asociacionista, y propuso estructurar un nuevo modelo de abordaje conceptual asumiendo la percepción como un proceso de formación de representaciones mentales.

El principal producto de su trabajo experimental son las leyes de la percepción, las cuales se encargan de describir los criterios con base en los cuales el aparato perceptual selecciona información relevante, la agrupa dentro de la mayor armonía posible y genera representaciones mentales.

La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones. Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas y orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los seres humanos.

El engagement es un constructo de la Psicología y no existe evidencia empírica que relacione ambas variables, excluyendo las restantes prácticas organizacionales mencionadas anteriormente.

2.4. Reseña histórica de la Organización

Cervecería y Maltería Quilmes es una de las compañías de bebidas más importantes de la región. Produce, elabora, distribuye y comercializa cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos e isotónicos, en alianza con empresas internacionales líderes como PepsiCo y Nestlé.

Sus orígenes se remontan a 1888, cuando Otto Bemberg, un inmigrante alemán que trajo desde su país el entusiasmo y la pasión por la cerveza, fundó la Cervecería Argentina.

Dos años después, el 31 de octubre de 1890 se "tiró" el primer chopp. Desde entonces comenzó a venderse con la marca Quilmes, que rescata el antiguo nombre indígena de la localidad.

Para 1925, la empresa se había expandido enormemente, inaugurando 9 sucursales en Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba. Ya en la década de 1930, la fábrica de Quilmes era considerada una verdadera ciudad industrial. Pero no era sólo la producción lo que importaba, sino también mejorar la vida cotidiana de la comunidad que rodeaba las fábricas.

Por ello, colaboraron con la creación de la Sociedad de Bomberos Voluntarios de Quilmes (1911), la construcción del hospital local (1919) y la puesta en marcha de los servicios sanitarios y del sistema de agua corriente (1931).

Además, fueron pioneros en mejorar la calidad de vida de los empleados y la de sus familias. En 1921 se fundó la Asociación Deportiva Cervecería y Maltería Quilmes y desde 1927 se dispuso en la fábrica un cuerpo especial de enfermeros, y tres consultorios: uno pediátrico y otro odontológico, y un consultorio externo gratuito para el personal.

Se expanden las instalaciones, inaugurando en 1988, una nueva planta cervecera ubicada en la provincia de Corrientes y en febrero de 1994 se inauguró la nueva Maltería Tres Arroyos. Además, en los campos experimentales en la provincia de Buenos Aires se realizaron importantes investigaciones de genética vegetal de la cebada. Ese mismo año finalizó la construcción de una planta de agua mineral en Tunuyán, Mendoza.

Se ampliaron los negocios más allá de la elaboración de cerveza. Hacia fines de 1994, sale al mercado la línea de aguas Eco de los Andes, unidad de negocios que se convertiría en 1999 en un joint venture con Nestlé Waters.

En 1999, otro hito clave fue la adquisición de Buenos Aires Embotelladora – BAESA – principal embotelladora de PepsiCo en la Argentina. Desde 2002 forma parte de AB InBev, la compañía cervecera líder en el mundo, con sede en Leuven, Bélgica, resultado de la fusión de la compañía

brasileña AmBev y la tradicional cervecera belga Interbrew. InBev cuenta con un portfolio de más de 200 marcas y con operaciones en más de 30 países. Además consolida en 2005 la franquicia de PepsiCo para toda la Argentina.

En diciembre de 2006 se inauguran las obras de ampliación de la Maltería de Tres Arroyos, que permitieron duplicar la capacidad de producción de la Planta. El proyecto demandó una inversión de 36 millones de dólares que permite generar un importante volumen de exportación que alcanza al 50% de la producción.

Tres Arroyos

Ruta Nacional N° 3, km. 496, Tres Arroyos



Superficie total: 26 Hectáreas

Superficie cubierta: 21.160 m²

Capacidad productiva: 215.000 Tn de malta cervecera por año y 100000 hectáreas de siembra de cebada

Hectáreas sembradas: 100 mil hectáreas sembradas anualmente garantizan la disponibilidad y calidad de la cebada cervecera.

En julio de 2007, inauguran la Planta de Fabricación de Gaseosas del sistema PepsiCo en el predio de Zárate, provincia de Buenos Aires.

En 2015 celebra sus 125 años como compañía líder del mercado de bebidas, a través de 4.700 empleados directos, decenas de miles de puestos de trabajo indirecto, diez plantas de elaboración, ocho centros de distribución y una red de 192 distribuidores independientes.

Capítulo III METODOLOGIA

3.1. Objetivos generales y particulares:

Objetivo general:

Evaluar si la percepción de la comunicación interna que tienen los empleados coincide con determinados niveles de engagement en la organización.

Objetivos particulares:

Relevar la percepción de la comunicación interna que tienen los empleados de la organización en las áreas de Mantenimiento y Producción.

Relevar el nivel de engagement en las áreas de Mantenimiento y Producción.

Analizar las posibles concordancias entre percepción de comunicación interna y engagement en cada área de la organización.

3.2. Diseño de la investigación:

La presente investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. Exploratoria puesto que no existen investigaciones respecto a medir los niveles de engagement y la percepción de la comunicación interna que tienen los empleados de la organización en la ciudad de Tres Arroyos; y descriptiva porque se analizan los resultados de los constructos engagement y comunicación interna en dos áreas (mantenimiento y producción) de la organización Cervecería y Maltería Quilmes, establecimiento Tres Arroyos.

3.2.1. Variables:

Las variables a medir son Engagement y la percepción de la comunicación interna.

El Engagement es un estado psicológico positivo caracterizado por un componente conductual-energético, altos niveles de energía (vigor), un componente emocional, dedicación y entusiasmo por el trabajo (dedicación) y un componente cognitivo, la total absorción y concentración en la actividad laboral (absorción). Es un mediador del impacto de los recursos laborales y de los recursos personales en los resultados organizacionales (Salanova y Schaufeli, 2009).

Siendo la comunicación un aspecto fundamental en el funcionamiento de la organización, y que atraviesa todas las cuestiones organizacionales, resulta de vital importancia conocer la percepción de la comunicación interna que tienen los empleados. Consideramos que la Comunicación como práctica organizacional es condición necesaria pero no suficiente para que la organización sea saludable. Para tal fin debe ser eficaz y eficiente. En una organización eficiente y eficaz la comunicación circula en varias direcciones, lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los principales flujos de comunicación, a saber, la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

3.3 Recolección de datos:

3.3.1. Fuentes e instrumentos:

El trabajo requirió el aporte obtenido de tres fuentes, para el logro del cumplimiento de los objetivos propuestos.

1. Administración de Encuesta de 10 preguntas cerradas auto-administrada, anónima y consentida para relevamiento de la percepción de los empleados sobre la comunicación interna.
2. Administración de la versión al español del Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para evaluar el engagement.
Ambos instrumentos fueron administrados a 78 empleados de Maltería y Cervecería Quilmes, establecimiento Tres Arroyos, pertenecientes a las áreas de Mantenimiento y Producción respectivamente.
3. Entrevistas semiestructuradas con informantes claves de cada área según los datos relevados y analizados con los instrumentos anteriores.

3.3.2 Descripción de los instrumentos

Encuesta de 10 preguntas cerradas auto-administrada, anónima y consentida para relevamiento de la percepción que tienen los empleados sobre

la calidad de la comunicación interna. Dicha encuesta es de elaboración propia en base a la presentada por van Morlegan (2011), pág. 264-265. La encuesta evalúa las siguientes percepciones de los empleados:

Preguntas 1 y 2: medios de comunicación.

Preguntas 3, 5, 6,7 Comunicación Descendente

Preguntas 4, 8, 9,10 Comunicación Ascendente

Las respuestas serán codificadas de la siguiente manera:

Siempre=4, Casi siempre=3, Casi nunca=2, Nunca=1

A continuación, se creará una escala dividida en tres rangos: bajo, medio y alto; para saber cuál es la medida de cada uno de los índices en general.

Como son cuatro preguntas para medir el índice de cada valoración y cuatro son las posibles respuestas de cada pregunta de la encuesta, se obtiene como mínimo $4 \times 1=4$ y como máximo $4 \times 4= 16$; después se restan los resultados

$16 - 4=12$, y se divide entre 3 que representa la escala, $12 / 3=4$, este resultado se suma entre rango y rango obteniendo:

Hasta 8=bajo, de 9 a 12=medio, de 13 a 16=alto

La técnica para evaluar el Engagement fue la versión al español del Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desarrollado por Schaufeli (2002).

El UWES evalúa las tres dimensiones del constructo: vigor (6 ítems), dedicación (5 ítems) y absorción (6 ítems). Tiene un total de 17 reactivos los cuales se responden en un formato de escala Likert de siete posiciones (0= <nunca>, 1= <casi nunca>, 2= <algunas veces>, 3= <regularmente>, 4= <bastantes veces>, 5= <casi siempre> y 6= <siempre>). Los estudios donde se ha examinado su confiabilidad interna informan coeficientes alfa de Cronbach que fluctúan entre .80 y .90 (Schaufeli y Salanova, 2009).

Toma aproximadamente de 5 a 10 minutos completar el UWES, y puede aplicarse individualmente y de manera grupal. El UWES puede utilizarse tanto para una valoración individual o grupal o incluso como parte de una encuesta de satisfacción para el empleado, o una evaluación de riesgos psicosociales. Las instrucciones que se proporcionan en el formato, en la parte superior del

UWES son auto-aplicables, pero si se cree necesario, se puede constatar si el sujeto o los sujetos entendieron las indicaciones.

El puntaje promedio de las tres subescalas del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Por lo tanto el UWES puede arrojar tres puntajes parciales, correspondientes a cada subescala y un puntaje total dentro del rango de 0 a 6 puntos (Schaufeli y Bakker, 2003, citado en Bianco, Boix y Pocorena).

El cuestionario Utrecht Work Engagement Scale se desarrolló originalmente en Holanda, para su construcción se partió de un pool inicial de 24 ítems de los cuales nueve medían vigor, ocho dedicación y la mayor parte constituían reactivos del Maslach Burnout Inventory (MBI) redactados de manera inversa. Luego de efectuar una serie de estudios psicométricos en diferentes muestras se identificaron 7 ítems inconsistentes, los cuales fueron eliminados quedando así una versión final de 17 ítems distribuidos en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Sponton, C., Medrano L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E., 2011, citado en Bianco, Boix y Pocorena)

Los resultados de los análisis psicométricos del UWES pueden resumirse de la siguiente manera:

-Validez factorial: los análisis factoriales confirmatorios muestran que la estructura hipotética del UWES de tres factores, es superior al modelo de un solo factor y se ajusta a los datos de las diversas muestras 40 tomadas en Holanda, España y Portugal. Sin embargo, hay una excepción. Sonnentag (en Schaufeli y Bakker, 2003), utilizando el análisis factorial exploratorio, no encontró una estructura trifactorial bien definida y decidió utilizar el puntaje total del UWES como medida del engagement en el trabajo.

-Correlación interna: aun cuando el análisis factorial confirmatorio del UWES, define una estructura tridimensional, estas tres dimensiones están íntimamente relacionadas. Las correlaciones entre las tres escalas generalmente exceden el .65, además de que la correlación entre las variables latentes presenta un intervalo entre .80 y .90.

-Estabilidad transcultural: la estructura factorial de la versión corta del UWES, adaptada para estudiantes es notablemente estable entre las muestras de España, Holanda y Portugal. Los análisis detallados muestran que solo tres ítems difieren significativamente entre las muestras de los tres países.

-Consistencia interna: la consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada.

-Estabilidad: los puntajes del UWES son relativamente estables a través del tiempo, presentando una estabilidad promedio de dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción, que son .30, .36 y .46, respectivamente.

Estos resultados psicométricos confirman la validez factorial del UWES. El UWES consiste en tres escalas altamente relacionadas. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores (Schaufeli y Bakker, 2003).

3.3.3. *Forma de administración de los instrumentos*

Al tomar contacto con la empresa para solicitar el permiso para realizar la investigación, el departamento de RRHH nos asignó dos secciones, ya que es de su interés que la misma se realice con esos empleados.

Las mismas son: Producción, dedicada a la elaboración de malta para las cervecerías de Latinoamérica. Está compuesta por 1 jefe, 4 soportes y 49 operarios. Mantenimiento, dedicado a reparación y revisión periódico de todos los equipos de la planta. Compuesto por 1 jefe, 2 especialistas (mecánico y eléctrico), 2 planner, 1 analista de gestión y 23 operarios.

El total de la muestra es de 84 empleados, 54 de producción y 29 de mantenimiento.

Se concertó una cita vía mail con la Gerencia de RH. Fuimos presentadas a los jefes de ambas secciones y se convino el siguiente cronograma de encuentros:

Mantenimiento: martes por la mañana en la hora de descanso de los empleados, durante 2 semanas para encontrar los 2 turnos.

Producción: martes por la tarde, al salir un turno se realiza una reunión de trabajo y podríamos disponer de unos minutos. Durante 4 semanas ya que los turnos son mañana, tarde, noche y franco.

Durante cada encuentro se entregó a cada uno de los empleados un protocolo con los instrumentos y una lapicera. Antes de empezar se procedió a aclarar que todo lo que realizaran iba a estar salvaguardado por la confidencialidad y el anonimato, por lo cual, los instrumentos fueron autoaplicados, anónimos, y contestados bajo consentimiento informado. Permanecimos en la sala para resolver cualquier dificultad sobre la comprensión de las preguntas.

La mayoría de los trabajadores fueron muy amables y se tomaron su tiempo para pensar las respuestas a dar. No hubo mayores inconvenientes con la comprensión de los instrumentos, algunas personas preguntaron por el significado de la palabra “absorto”.

Las entrevistas fueron realizadas los mismos días, con personal designado por los jefes de cada área.

3.4 Descripción de la muestra

La muestra quedó conformada por 78 personas distribuidas de la siguiente forma: 27 empleados de Mantenimiento y 51 empleados de Producción. De los 6 trabajadores faltantes de los 84 propuestos originalmente, 2 se encontraban con licencia y 4 se negaron a contestar aduciendo que no podían perder tiempo.

3.4.1 Composición de la muestra

3.4.1.1 Composición de la muestra según género

En el sector de mantenimiento, la totalidad de los empleados son varones,

Gráfico N° 2

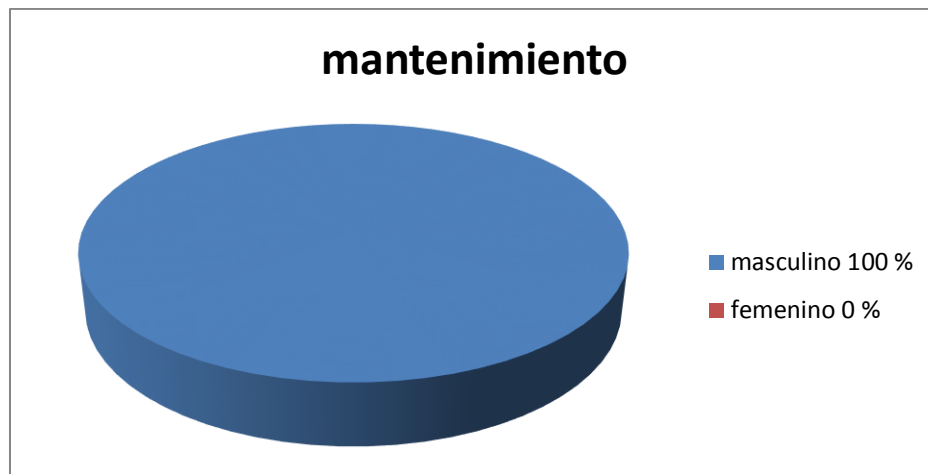
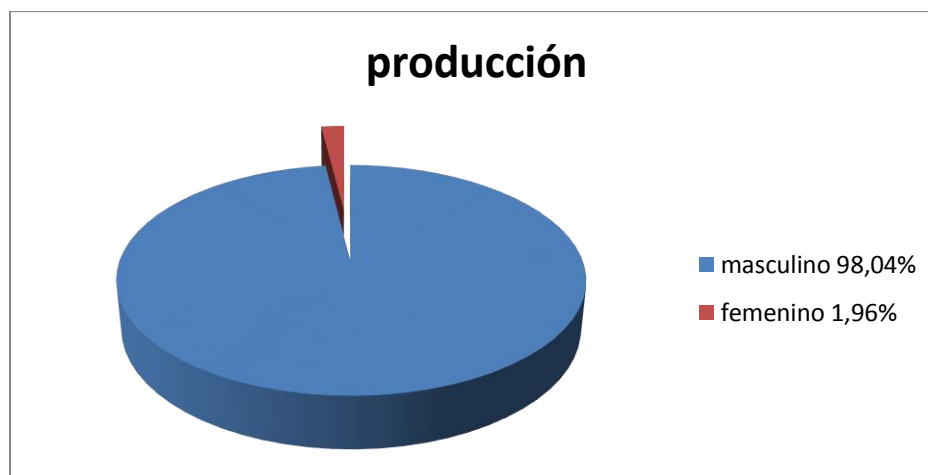


Gráfico N°3



3.4.1.2 Composición de la muestra según edad

En ambos sectores la mayoría cuenta entre 31 y 45 años de edad.

Gráfico N° 4

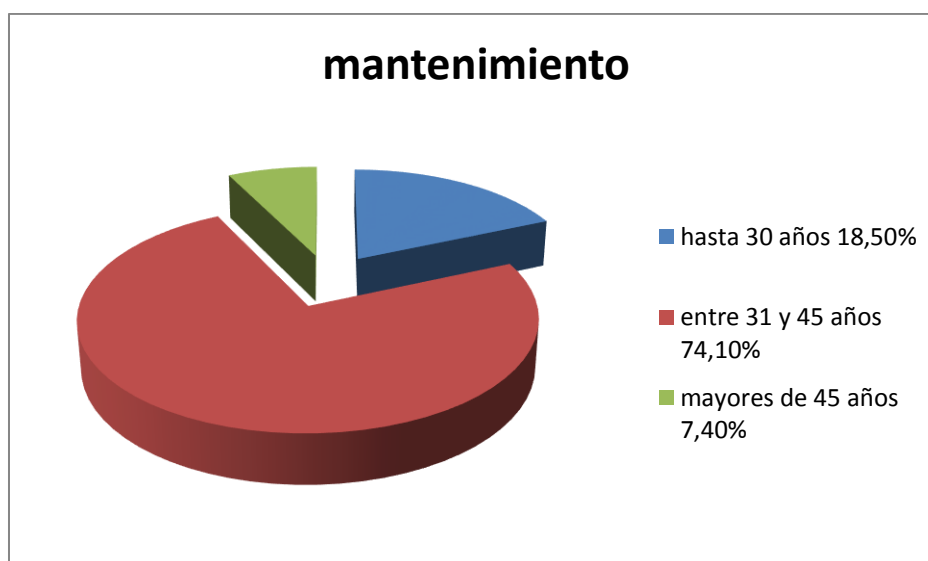
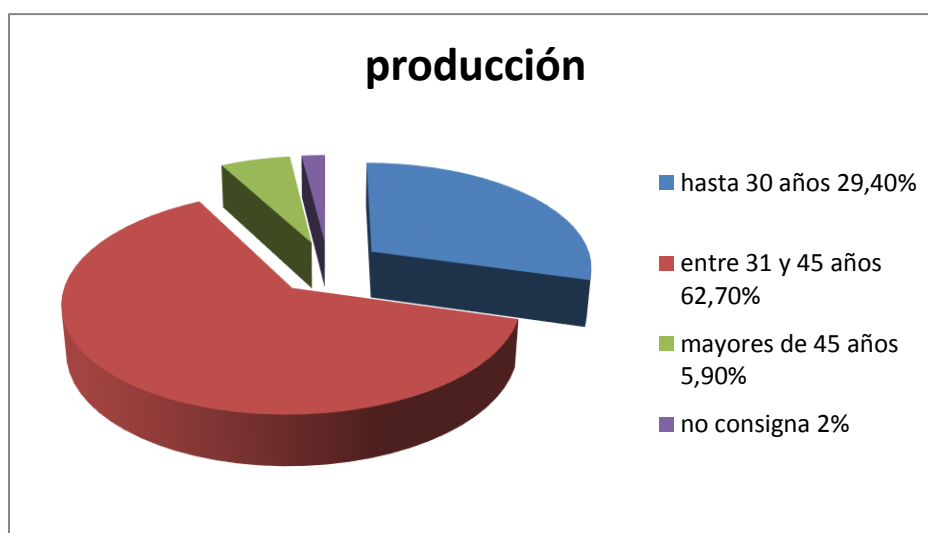


Gráfico N° 5



3.4.1.3. Composición de la muestra según antigüedad en el cargo

Considerando que la empresa lleva 21 años radicada en Tres Arroyos, quedan muy pocos operarios que trabajen desde hace más de 20 años. En ambos sectores, la mayoría trabaja con una antigüedad de entre 4 y 10 años.

Gráfico N° 6

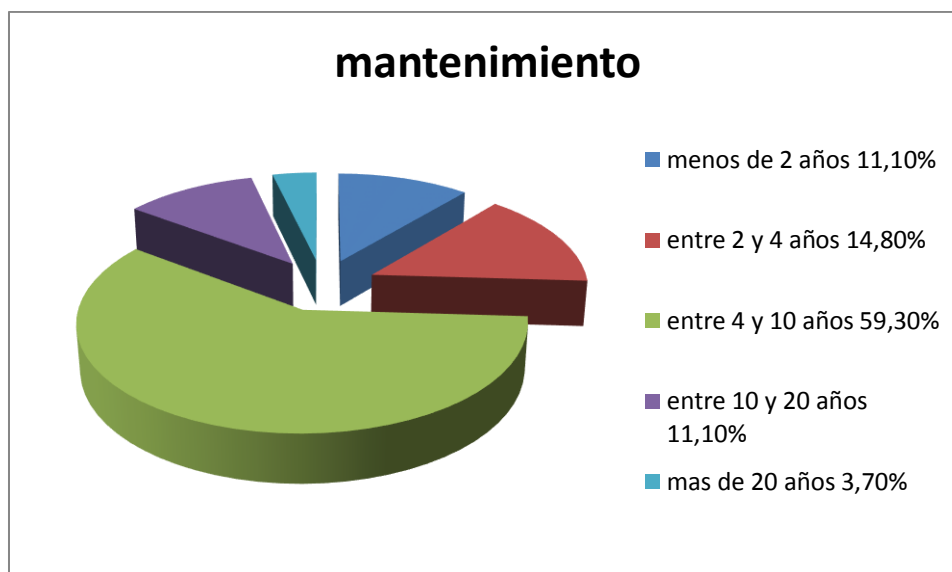
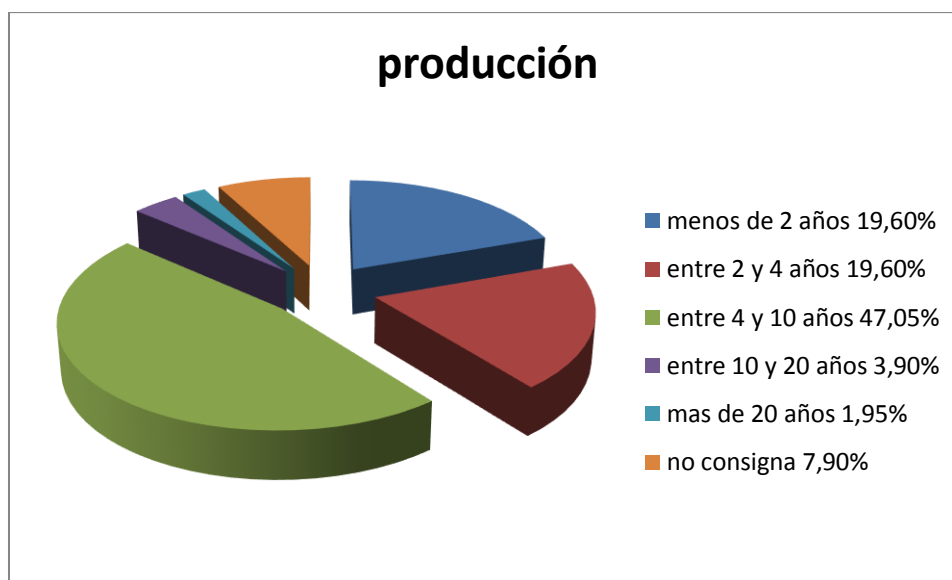


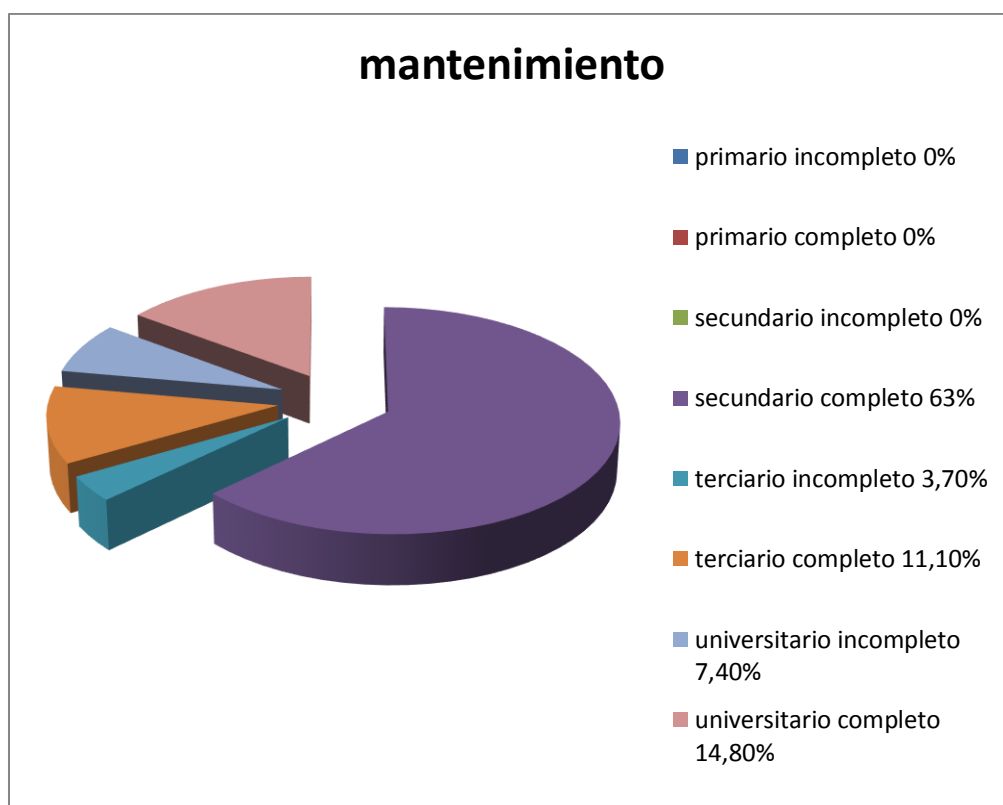
Gráfico N° 7



3.4.1.4. Composición de la muestra según nivel de instrucción formal

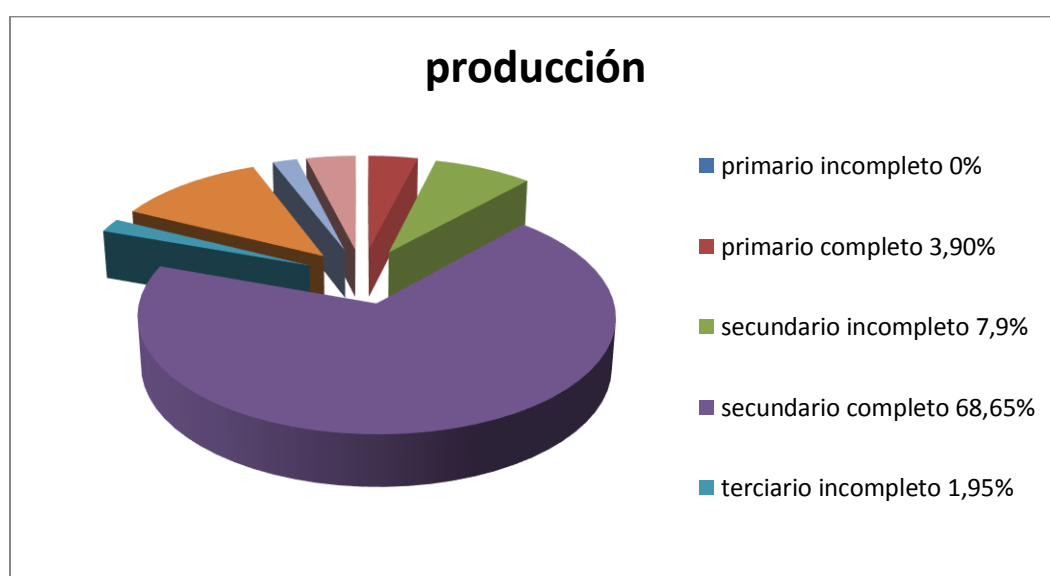
En el sector de mantenimiento, el nivel de instrucción formal que predomina es secundario completo, siendo a la vez el menor nivel existente. Presenta mayor porcentaje de nivel universitario que en producción.

Gráfico N° 8



En Producción el nivel predominante es secundario completo, aunque hay un pequeño porcentaje de nivel secundario incompleto y primario completo.

Gráfico N° 9



3.4.1.5. Composición de la muestra según estado civil

En ambos sectores predominan los casados y no hay viudos. Aunque en producción hay mayor porcentaje de solteros.

Gráfico N° 10

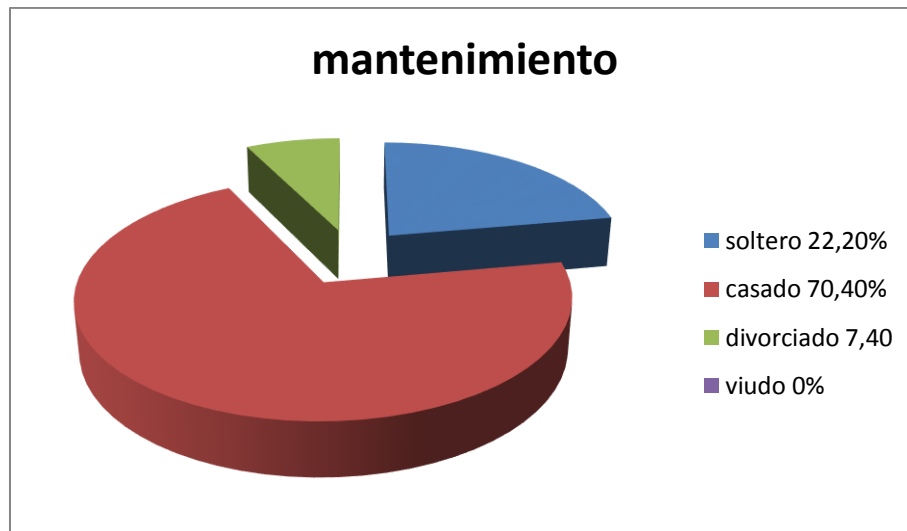
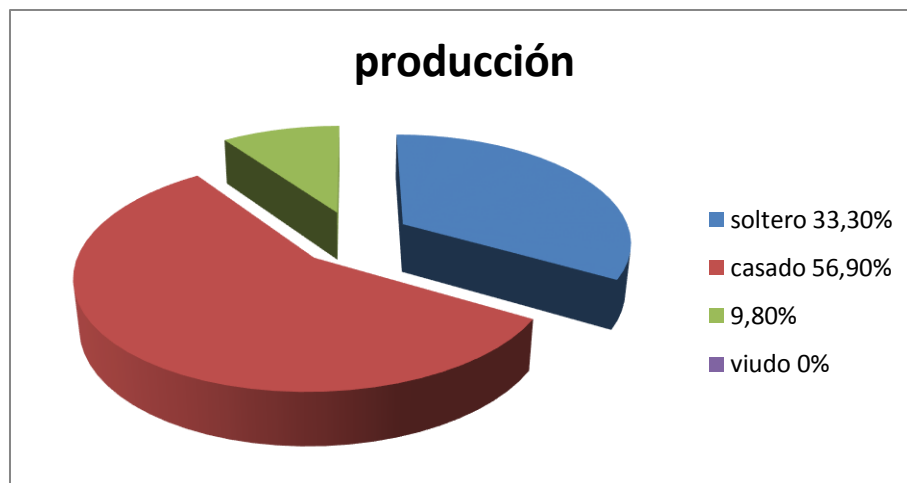


Gráfico N° 11



3.5. Análisis y tabulación de los datos.

Para el análisis, tabulación y procesamiento de los datos, tanto de las encuestas como de UWES se utilizó Excel. Con respecto a las entrevistas, se realizó un análisis cualitativo.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS

RESULTADOS

4.1. Análisis cuantitativo

4.1.1 Datos correspondientes a la encuesta

A partir de la aplicación de la encuesta, se exponen a continuación los resultados obtenidos, En primer lugar los datos obtenidos de las pregunta 1, destinada a evaluar el conocimiento de los empleados sobre los medios de comunicación de la empresa.

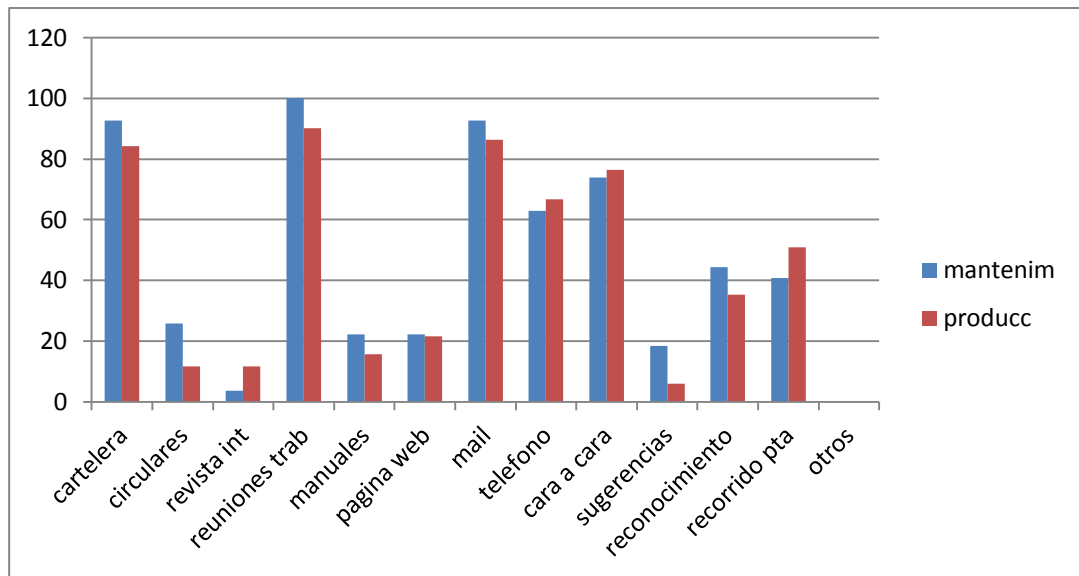
Tabla N° 1. Medios de comunicación interna que utiliza la empresa.
Sector Mantenimiento. N= 27

	Cart	Circ	Rev I	Reu T	Man	Pag W	Mail	TE	Cac	Sug	Rec	R pta	Ot
F	25	7	1	27	6	6	25	17	20	5	12	11	0
%	92,6	25,9	3,7	100	22,2	22,2	92,6	62,9	74	18,5	44,4	40,7	0

Tabla N° 2. Medios de comunicación interna que utiliza la empresa.
Sector Producción. N=51

	Cart	Circ	Rev.I	Reu.T	Man	Pag.W	Mail	TE	Cac	Sug	Rec	R.pta	Ot
F	43	6	6	46	8	11	44	34	39	3	18	26	0
%	84,3	11,7	11,7	90,2	15,7	21,6	86,3	66,7	76,5	5,9	35,3	51	0

Gráfico N° 12. Comparación entre ambos sectores en porcentaje.



Con respecto al conocimiento que los empleados tienen de los medios de comunicación interna utilizados por la empresa, la totalidad de los mismos fueron reconocidos, aunque se encontraron diferencias entre las dos áreas. El área de mantenimiento expresa que cartelera, circulares, reuniones de trabajo, manuales de procedimiento, página web, mails, buzón de sugerencias y reconocimiento al personal son los medios de comunicación más reconocidos por los empleados en relación al área de producción. Mientras que ésta última, reconoce como los medios más utilizados a revista interna, teléfono, cara a cara y recorrido de planta.

El único medio que registra una mínima diferencia entre ambos sectores es página web, 22.2% para Mantenimiento y 21.6% para Producción.

Ningún sector reconoció otro medio de comunicación que no estuviera nombrado correspondiente al casillero otros.

A continuación los datos de la pregunta 2 sobre los medios considerados más apropiados.

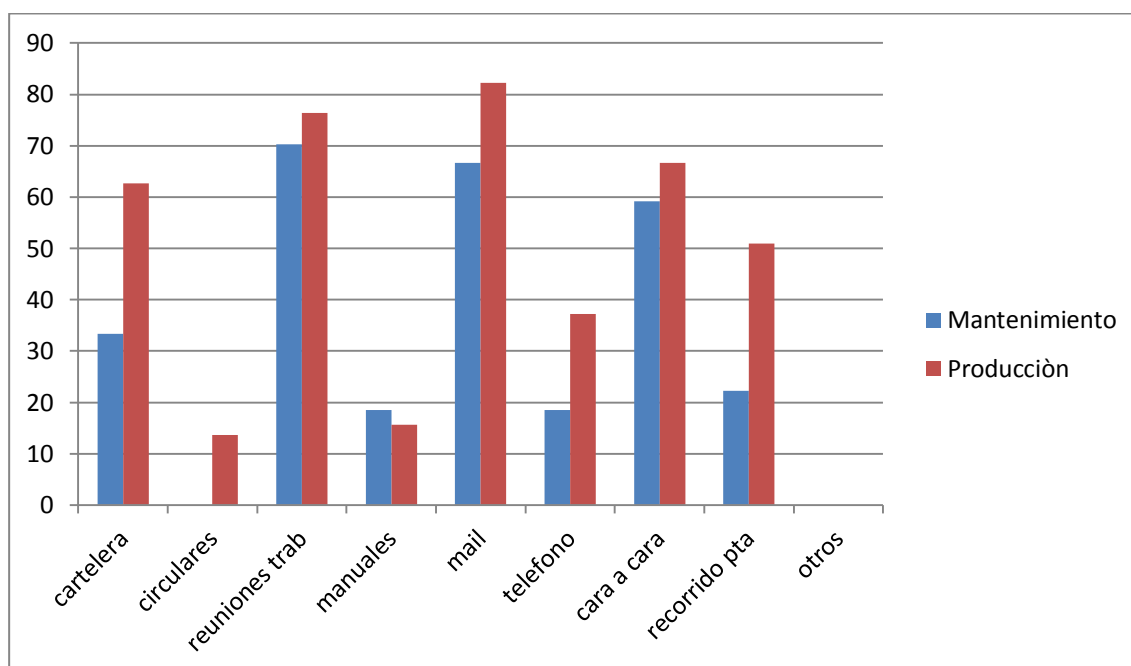
Tabla Nº 3. Medios más apropiados .Sector Mantenimiento. N= 27

	Cart	Circ	Reu.T	Man	Mail	TE	Cac	R.pta	Ot
F	9	0	19	5	18	5	16	6	0
%	33,3	0	70,3	18,5	66,6	18,5	59,2	22,2	0

Tabla N° 4. Medios más apropiados Sector Producción. N= 51.

	Cart	Circ	Reu.T	Man	Mail	TE	Cac	R.pta	Ot
F	32	7	39	8	42	19	34	26	0
%	62,7	13,7	76,4	15,6	82,3	37,2	66,6	50,9	0

Grafico N° 13. Comparación entre ambos sectores en porcentaje.



En cuanto a las respuestas a la pregunta 2, sobre cuáles son los medios que los empleados consideran más apropiados, es decir que fueron elegidos por más del 50% de los encuestados, ambos sectores muestran preferencia por reuniones de trabajo, mails y cara a cara, mientras que producción además se inclina por recorrido de planta.

El manual de procedimiento es el único medio de comunicación que fue más elegido por los empleados de mantenimiento 18,5%, que por los de producción 15,6 %.

Ningún sector eligió otro medio de comunicación que no estuviera nombrado correspondiente al casillero otros.

Ningún empleado del sector mantenimiento consideró que circulares fuera un medio adecuado para la comunicación interna.

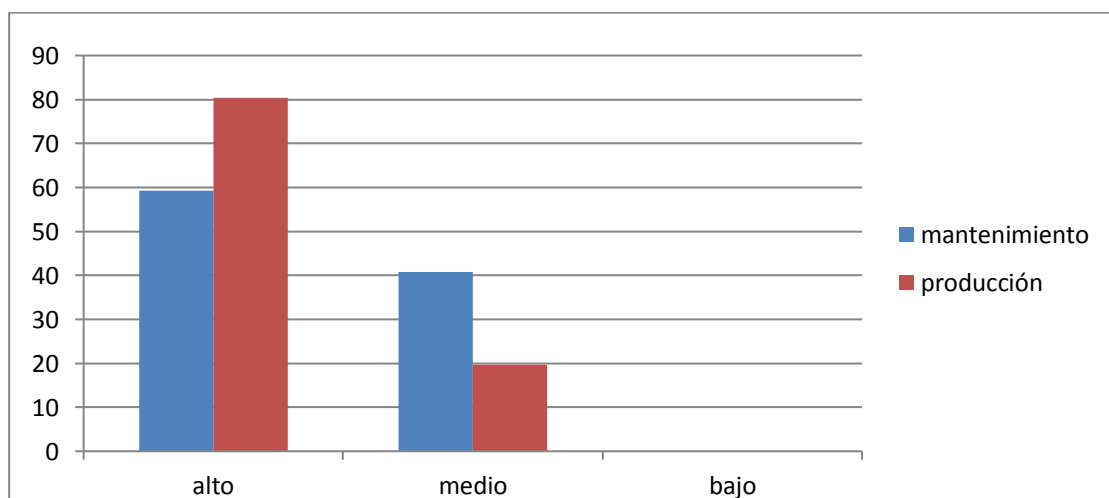
Con respecto al medio telefónico, si bien ambos sectores lo consideraron apropiado, no logra llegar al 50 %.

Datos de comunicación descendente correspondiente a las preguntas 3, 5, 6 y 7 de la encuesta.

Tabla N° 5. Comunicación descendente en ambos sectores.

	Mantenimiento	Producción
Alto	59,2%	80,4%
Medio	40,8%	19,6%
Bajo	0%	0%

Gráfico N° 14. Comparación entre ambos sectores en porcentaje de la comunicación descendente.



La comunicación descendente hace referencia a la percepción de los empleados sobre la claridad de las instrucciones recibidas y el conocimiento sobre los objetivos e importancia de su trabajo. Comparando la percepción de la comunicación descendente que tienen los empleados de ambos sectores, se puede observar que en las dos áreas perciben dicha comunicación en un alto nivel y ninguno la percibe en un nivel bajo.

No obstante en el área de producción hay un mayor porcentaje de percepción de nivel alto (80,4%) que en mantenimiento (59,2%).

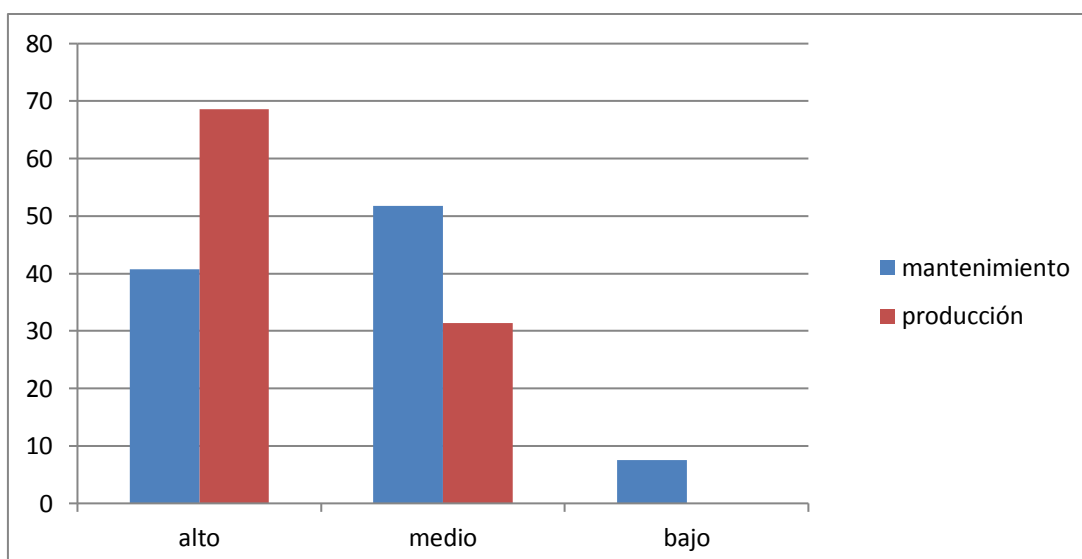
Con respecto al nivel medio el 40,8% de mantenimiento tiene esta percepción, mientras que solo el 19,6% del área de producción lo percibe de tal modo.

Datos de comunicación ascendente correspondiente a las preguntas 4, 8,9 y 10 de la encuesta.

Tabla N° 6. Comunicación ascendente en ambos sectores.

	Mantenimiento	Producción
Alto	40,7 %	68,6%
Medio	51,8 %	31,4%
Bajo	7,5%	0 %

Gráfico N° 15. Comparación entre ambos sectores en porcentaje de la comunicación ascendente.



La comunicación ascendente hace referencia a la percepción de los empleados sobre la recepción de sus inquietudes, quejas, opiniones y sugerencias. Comparando la percepción de la comunicación ascendente que

tienen los empleados de ambos sectores, se puede observar que en el sector de producción, se percibe la comunicación ascendente en nivel alto, en un 68,6 %, mientras que en el sector de mantenimiento solo el 40,7 % lo percibe en dicho nivel.

El 51,8 % del sector mantenimiento percibe la comunicación ascendente en un nivel medio, mientras que el 31,4 % del sector producción lo percibe de igual nivel.

Solo un 7,5 % del sector mantenimiento percibe la comunicación ascendente, en un nivel bajo.

4.1.2 Datos correspondientes a UWES

Tabla N° 7. Valor global de Engagement en ambos sectores en porcentajes.

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Mantenimiento	3,8%	40,7%	55,5%	0%	0%
Producción	9,8%	47,0%	43,2%	0%	0%

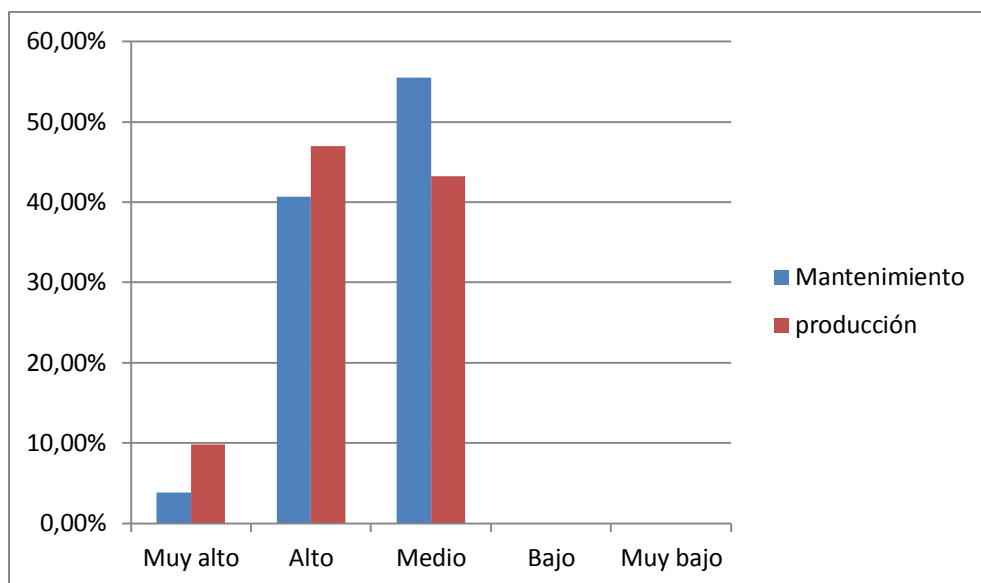
En el presente gráfico se puede observar una diferencia en los niveles globales de Engagement en ambos sectores.

Si sumamos los resultados obtenidos en los niveles Muy Alto y Alto, el sector mantenimiento obtiene el 44,50 % y el sector producción el 56,80%.

Con respecto al Nivel Medio, el sector mantenimiento obtiene el 55,50% y el sector producción el 43,20%.

Gráfico N° 16. Valor global de engagement en ambos sectores en porcentajes.

Análisis de las 3 subescalas de Engagement

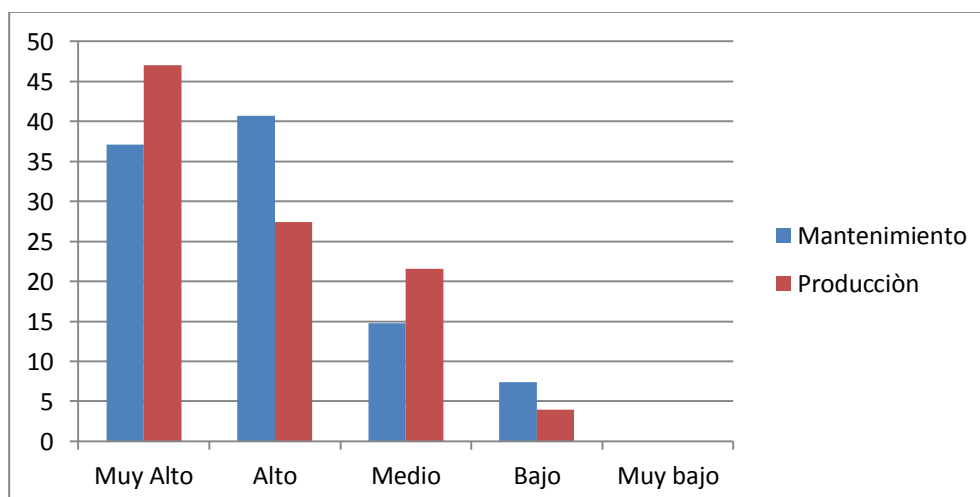


Ningún encuestado registró nivel bajo ni muy bajo del constructo

Tabla N° 8.Vigor.

	Mantenimiento	Producción
Muy alto	37,1 %	47,05%
Alto	40,7 %	27,45%
Medio	14,8 %	21,56 %
Bajo	7,4%	3,94 %
Muy bajo	0%	0%

Gráfico N° 17 Vigor



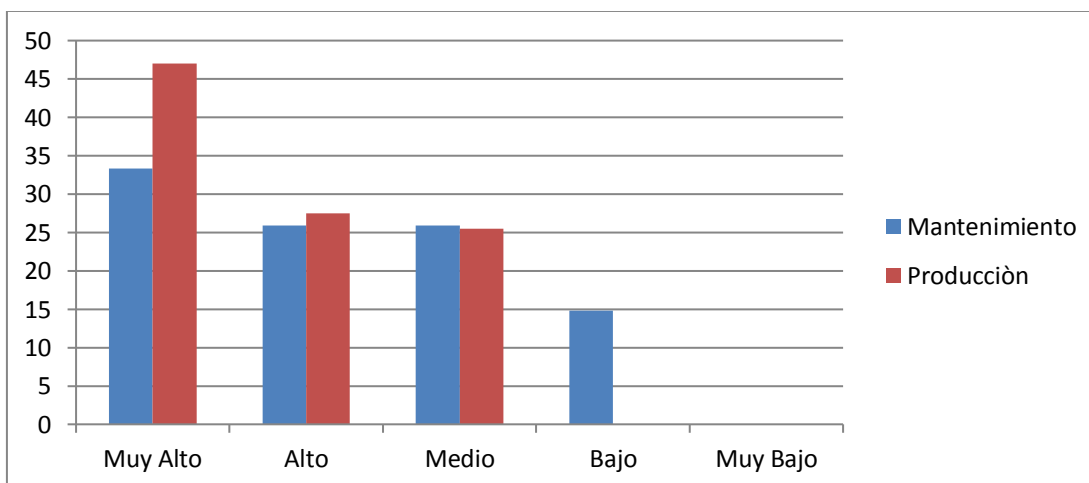
La subescala de Vigor se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de invertir esfuerzos, a no fatigarse con facilidad, y persistir frente a las dificultades. Al comparar los dos sectores, observamos que al sumar los resultados obtenidos entre Muy Alto y Alto, el sector Mantenimiento obtiene 77.80%, mientras que el sector Producción obtiene 74.50%, siendo ambos resultados muy similares.

Con respecto al Nivel Medio, el sector mantenimiento obtiene el 14.80% y el sector producción el 21.56%. Los resultados para el nivel Bajo fueron: Mantenimiento 7.40% y Producción 3.94%. Ningún encuestado registró nivel muy bajo del constructo.

Tabla N° 9. Dedicación

	Mantenimiento	producción
Muy alto	33,33 %	47,05%
Alto	25,93%	27,45%
Medio	25,93%	25,5 %
Bajo	14,81%	0 %
Muy bajo	0%	0%

Gráfico N° 18. Dedicación.



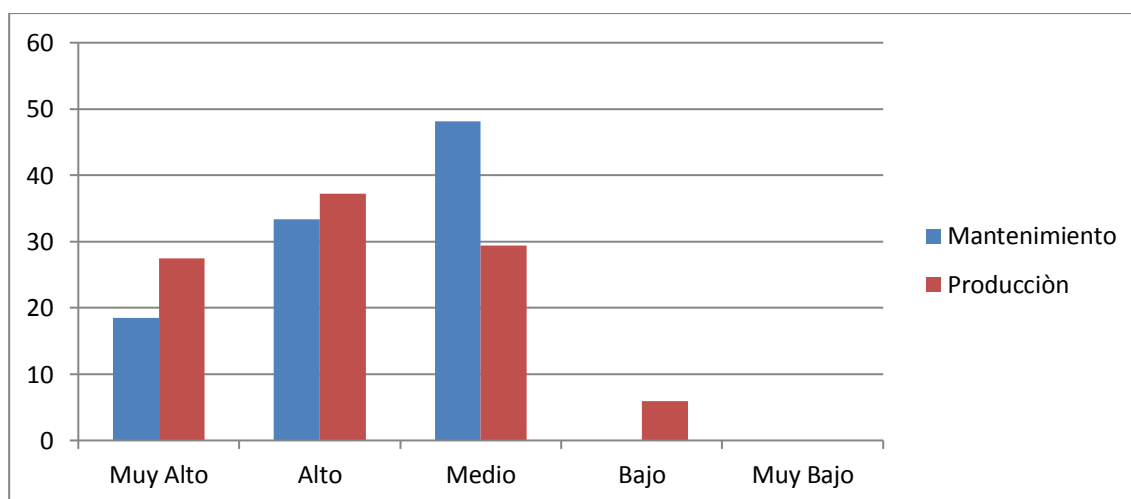
La subescala Dedicación se refiere a estar fuertemente envuelto en su trabajo, experimentar entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Se observa una diferencia significativa en el nivel Muy Alto, mientras producción obtiene 47.05%, Mantenimiento logra 33.33%. Ambos sectores tiene porcentajes similares en los niveles Alto y Medio.

El sector producción no registra resultados en los niveles Bajo y Muy Bajo, mientras que Mantenimiento obtiene 14.81% en el nivel Bajo.

Tabla N° 10. Absorción

	Mantenimiento	producción
Muy alto	18,52 %	27,45%
Alto	33,33 %	37,25%
Medio	48,15%	29,4 %
Bajo	0%	5,9%
Muy bajo	0%	0%

Grafico n° 19 Absorción



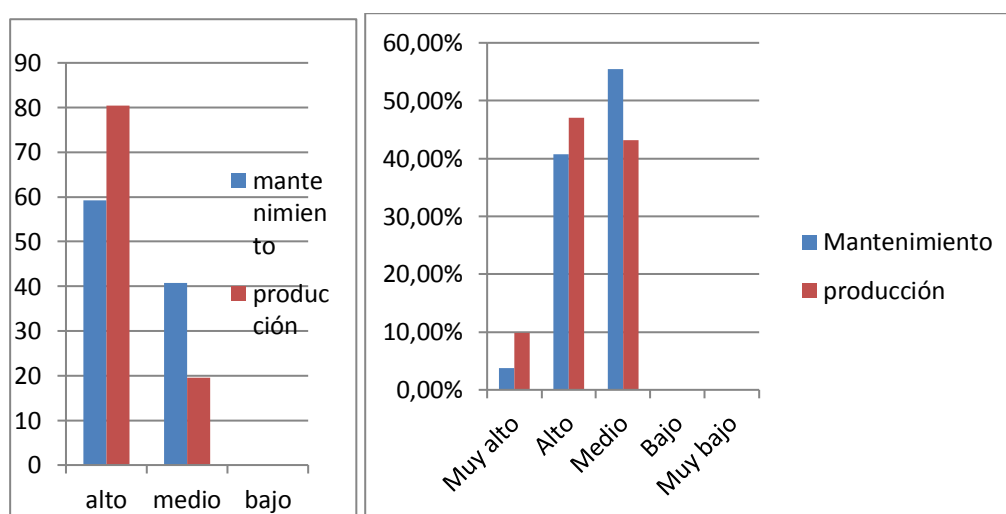
La subescala Absorción hace referencia a estar completamente concentrado y envuelto en el trabajo, que el tiempo pase ligeramente y el individuo tenga dificultad en desapegarse de éste. Se observa diferencias entre ambos sectores. Si sumamos los resultados obtenidos en los niveles Muy Alto y Alto, Mantenimiento obtiene 51.85%, mientras que Producción alcanza el 64.70%.

Con respecto al nivel Medio, es significativa la diferencia obtenida, ya que Mantenimiento alcanza 48.15% y Producción el 29.40%.

El sector Mantenimiento no registra resultados en los niveles Bajo y Muy Bajo. El sector Producción obtiene 5.90% en el nivel Bajo y 0% en Muy Bajo.

4.1.3 Relación entre variables.

Gráfico 20. CI Desc. y Engagement



Encontramos que no hay coincidencia entre los niveles de CI desc y los niveles de Engagement en Mantenimiento: CI desc existe un nivel alto 59,2 % (N = 16) y el Engagement un nivel medio 55,5 % (N= 15).

En el área de Producción hay coincidencia en los niveles altos entre CI asc 68,6 % (N= 35) y el Engagement 56,8% (N= 29).

Tabla N° 11. Relación entre CI descendente y engagement de Sector Mantenimiento

<i>Prot N°</i>	<i>CI Desc</i>	<i>Engag</i>
4	9	77
42	10	82
43	11	58
52	11	51
5	12	81
9	12	90
39	12	64
47	12	47
48	12	77
49	12	63
50	12	85
7	13	72
10	13	79
11	13	87
53	13	68
6	14	68
12	14	72
40	14	67
44	14	68
45	14	54
46	14	49

51	14	100
2	15	70
3	15	85
41	15	70
1	16	83
8	16	93

Muy alto
 Alto
 Medio
 Bajo

Gráfico N° 21. Relación entre CI descendente y engagement de Sector Mantenimiento

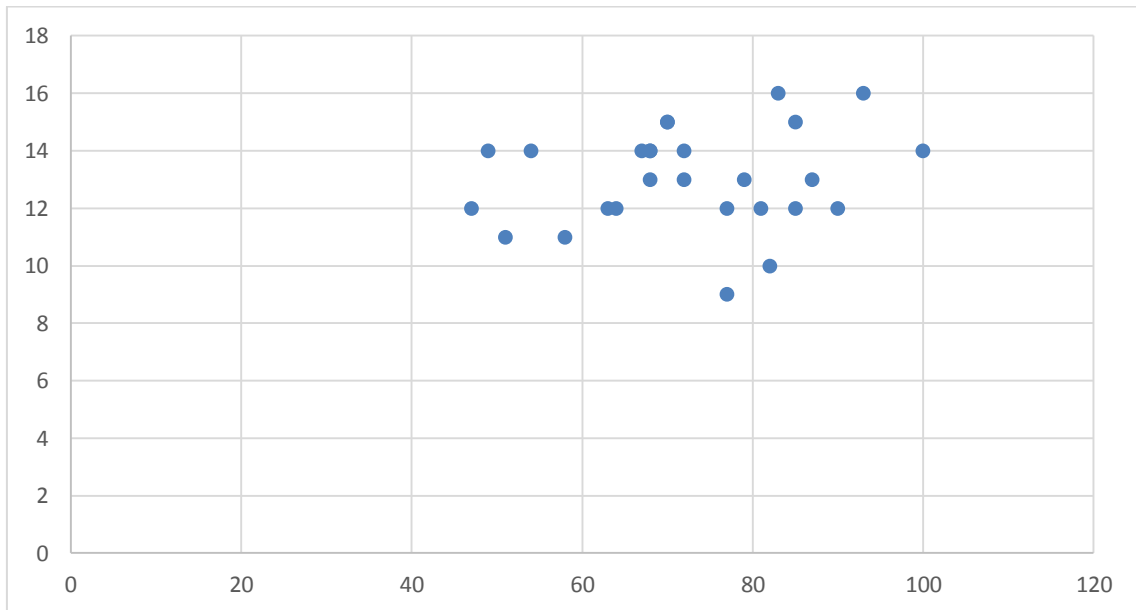


Tabla N° 12 Relación entre CI descendente y engagement. Sector Producción.

Prot N°	CI Desc	Engag
55	11	61
16	12	71
58	12	51
64	12	59
66	12	102
70	12	85
72	12	70
75	12	80
76	12	85
77	12	93
23	13	70
28	13	80
56	13	69
57	13	69
59	13	72
61	13	58
62	13	57
63	13	67
69	13	53
71	13	79
74	13	52

78	13	51
15	14	90
21	14	86
22	14	83
29	14	89
34	14	76
37	14	95
38	14	52
54	14	52
60	14	89
65	14	66
67	14	78
13	15	87
20	15	74
25	15	102
26	15	88
30	15	67
31	15	81
35	15	66
68	15	80
73	15	86
14	16	74

17	16	90
18	16	97
19	16	84
24	16	84
27	16	86
32	16	96
33	16	85
36	16	90

Gráfico N°22. Relación entre CI descendente y engagement. Sector Producción.

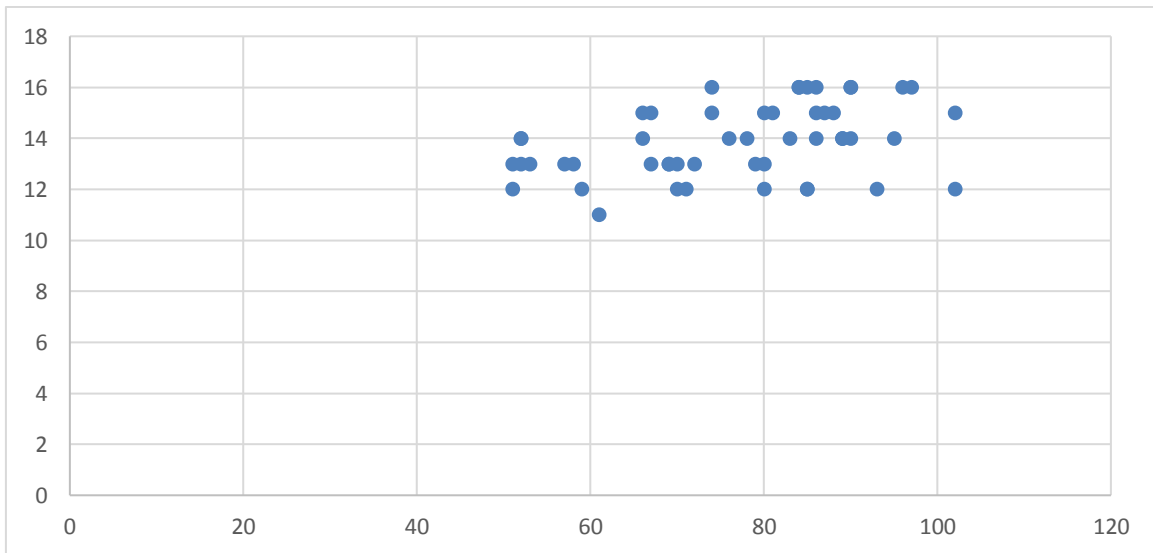
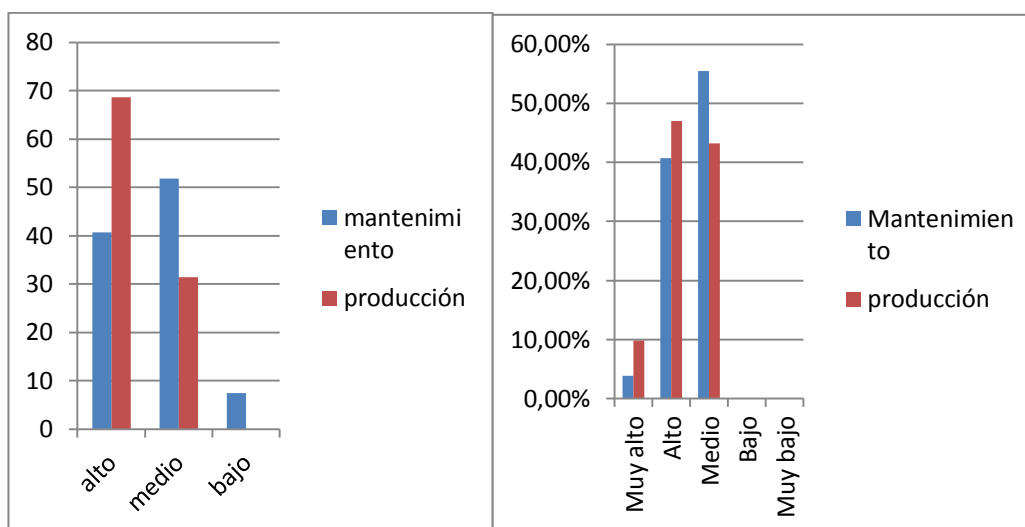


Gráfico N° 23. Comparación entre CI ascendente y engagement en ambos sectores

CI Ascendente

Engagement



Encontramos que hay coincidencia entre los niveles medios de CI asc y los niveles de Engagement en Mantenimiento: CI asc 51,8 % (N= 14) y el Engagement 55,5 % (N=15).

Sin embargo en el área de Producción hay coincidencia en los niveles altos entre CI desc 80,4% (N= 41) y el Engagement 56,80% (N=29).

En el área de Producción hay una muy buena percepción de comunicación interna tanto ascendente como descendente como así también de Engagement. En el área de Mantenimiento no se observa dicha asociación, ya que predomina el nivel medio en CI asc y Engagement, sin embargo en la CI desc existe un nivel alto.

Tabla N° 13 .Relación entre CI ascendente y engagement. Sector Mantenimiento

Prot N°	CI Ascend	Engag
4	6	77
39	8	64

43	9	58
2	10	70
6	11	68
40	11	67
44	11	68
52	11	51
5	12	81
10	12	79
12	12	72
42	12	82
46	12	49
47	12	47
49	12	63
50	12	85
1	13	83
7	13	72
48	13	77
53	13	68
3	14	85
11	14	87
41	14	70
51	14	100
9	15	90

45	15	54
8	16	93

Gráfico N° 24. Relación entre CI ascendente y engagement. Sector Mantenimiento

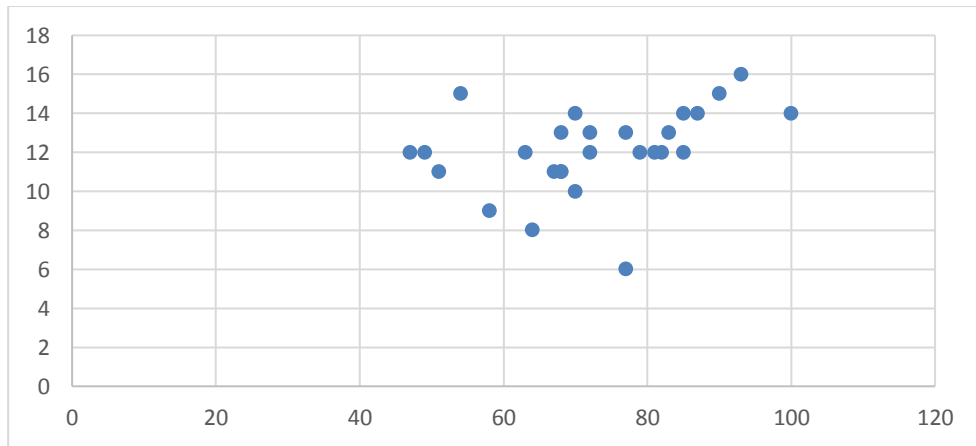


Tabla N°14. Relación entre CI ascendente y engagement. Sector Producción

Prot N°	CI Ascend	Engag
68	10	80
17	11	90
64	11	59
29	12	89
35	12	66
55	12	61
56	12	69
58	12	51
59	12	72

60	12	89
66	12	102
69	12	53
70	12	85
72	12	70
76	12	85
77	12	93
16	13	71
19	13	84
25	13	102
38	13	52
54	13	52
57	13	69
61	13	58
62	13	57
63	13	67
67	13	78
71	13	79
73	13	86
74	13	52
75	13	80
78	13	51
20	14	74

23	14	70
24	14	84
28	14	80
30	14	67
31	14	81
37	14	95
65	14	66
13	15	87
15	15	90
18	15	97
21	15	86
22	15	83
26	15	88
32	15	96
34	15	76
36	15	90
14	16	74
27	16	86
33	16	85

Gráfico N° 25. Relación entre Ci ascendente y engagement. Sector Producción.

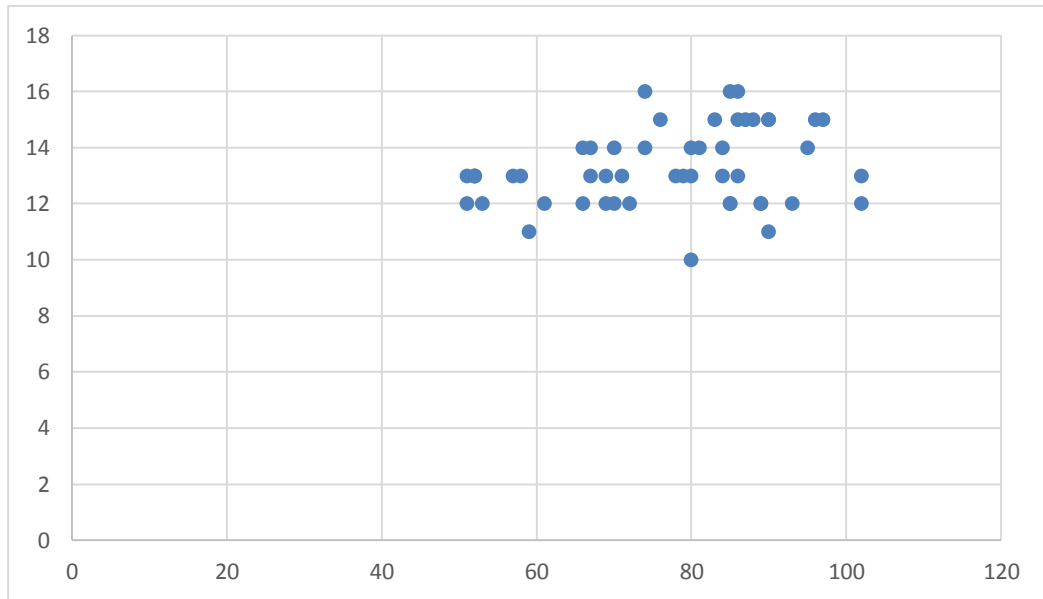
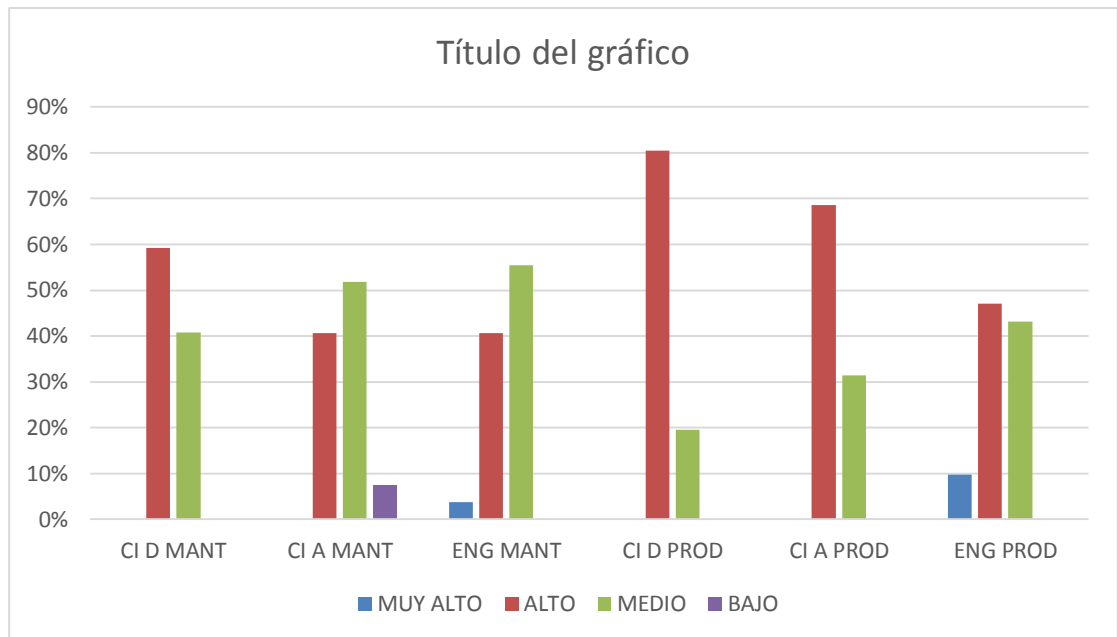


Tabla N° 15 Comparación entre variables

	CI Desc mant	CI Asc mant	Engag mant	CI Desc prod	CI Asc prod	Engag prod
Muy alto	0%	0%	3.80%	0%	0%	9.80%
Alto	59.20%	40.70%	40.70%	80.40%	68.60%	47.00%
Medio	40.80%	51.80%	55.50%	19.60%	31.40%	43.20%
Bajo	0%	7.50%	0%	0%	0%	0%

Gráfico N26.Comparación entre variables.



Puede observarse que al obtener un porcentaje de nivel bajo en la Comunicación Ascendente del Sector Mantenimiento, predomina el valor medio de Engagement; mientras que en el Sector Producción se obtienen sólo valores medios y altos para la Comunicación Ascendente y en el Engagement predomina el valor alto y aumenta el porcentaje de valor muy alto. En ambos sectores predomina el valor alto en la Comunicación Descendente.

4.2 Análisis Cualitativo

4.2.1 Observación

El primer día que asistimos a Maltería y Cervecería Quilmes, según el día y hora acordada por mail, con la gerente de RRHH, tardamos bastante tiempo en encontrar el acceso correspondiente dentro del Parque Industrial, debido a que no está señalizado. Solo hay un cartel ambiguo que puede confundirse con una publicidad de las habituales en una ruta, por esto debimos preguntar en una Estación de Servicio donde nos indicaron cual era el ingreso.

En primer lugar nos encontramos con la portería donde uno debe anunciarse con nombre, apellido, y decir con quien se tenía la cita. Esto es verificado telefónicamente y luego se nos permitió el acceso.

Fuimos acompañadas por personal de seguridad hasta una dependencia donde nos hicieron mirar un video, de aproximadamente 10 minutos, para conocer las normas de seguridad de las Instalaciones, expresándonos que este paso era obligatorio. El video mostraba los caminos por los que se debía circular, las normas de acceso a los diferentes lugares, y los prohibidos a las personas ajenas a la empresa.

Una vez terminado el video, nos condujeron a un pequeño espacio de refrigerio, donde había algunas mesas, sillas, una heladera con agua, gaseosas de diferentes tipos y un dispenser de café. Esto es gratuito para todo el personal y visitantes.

Allí nos recibió la persona designada para atendernos a partir de ese momento, quien no era la misma persona con la que hicimos el contacto inicial.

En la sala había una vitrina con distintos trofeos y distinciones a la empresa. Una pizarra con los objetivos anuales, en cuanto a la producción de la cebada. En el piso había un logo de la campaña “Sos parte”. Según los dichos de la RRHH, “Se trata de un programa de comunicación interna de Cervecería y Maltería Quilmes, pensado para unificar acciones en una misma dirección. Este programa fue presentado en 2009, y desde entonces busca mejorar la identificación de sus empleados con la cultura y los principios corporativos.

De esta manera, en septiembre de 2012 se relanzó “Sos Parte”, con el objetivo de hacer de Cervecería y Maltería Quilmes un mejor lugar para trabajar, fortalecer el orgullo de pertenecer, mejorar la comunicación de la compañía entre pares y con la alta gerencia y obtener mejores resultados de negocio.

Para lograrlo, llamaron la atención de los todos los integrantes de la compañía con una nueva idea comunicacional, vigorizando el vínculo a través de un cambio de imagen, una transformación del logo “Sos Parte” que refleja un nuevo concepto (el círculo de pertenencia) y, especialmente, cambiando el emisor del mensaje (el empleado).

Desde el relanzamiento del programa, el protagonista es el empleado. Él es el nuevo comunicador de la empresa. A través del empleado y sus

testimoniales la compañía “habla”, generando una mayor identidad y empatía con Cervecería y Maltería Quilmes. Cada testimonio refleja el pensamiento de la Empresa, que llega al receptor con más valor y contacto emocional, al ser transmitido por los voceros más calificados: ellos mismos.

Todos los años se realiza la “Encuesta de Clima”, en la cual todos los empleados de la compañía opinan sobre diferentes temas relacionados a la empresa. Allí, se realizaron preguntas para evaluar las repercusiones del relanzamiento de “Sos Parte”. Las respuestas obtenidas mostraron el éxito del programa respecto a los objetivos que se habían planteado.”



SOS PARTE

La empleada que nos recibió nos condujo hacia el sector de producción, atravesando un patio interno, cuyo camino está marcado con rayas blancas por donde se debe transitar, ya que circulan vehículos.

En el sector de producción observamos uno de los canales de comunicación interna, la cartelera, colgada en la pared, en la que constaba: los cumpleaños de los empleados correspondientes al mes en curso, el menú de la semana del comedor de la empresa, novedades varias, otro cartel con información sobre la línea ética, que consiste en un 0800 al que todo empleado, puede comunicarse en forma anónima para hacer denuncias sobre irregularidades en la empresa.

Nos acompañaron a la sala de descanso de los empleados, tanto de mantenimiento como de producción, también utilizada para reuniones de equipo, donde había una mesa larga, con varias sillas, mates, y naranjas. Se percibía un ambiente distendido.

En las paredes había diferentes portadores textuales con distintos mensajes: banners y carteles. Uno de ellos tenía la regla de las tres erres para cuidar el medio ambiente, para reducir el volumen de residuos o basura generada. Las 3R ayudan a tirar menos basura, ahorrar dinero y ser un consumidor más responsable. Los tres pasos son reducir, reutilizar y reciclar. En dicho lugar se tomaron los instrumentos.

En la salida debíamos nuevamente identificarnos al retirarnos.

Como un dato relevante observamos que no existe en la parte de la empresa que recorrimos un organigrama a la vista.

4.2.2 Entrevistas

Fueron realizadas en el espacio de refrigerio. Las personas entrevistadas fueron designadas por los jefes de ambas áreas. Los mismos nos solicitaron que las entrevistas no fueran muy extensas ya que se realizaban en horario de trabajo.

Por lo tanto diseñamos una entrevista semi estructurada. De aproximadamente 20 minutos de duración.

Se realizaron 3 entrevistas del sector de Producción (dos operarios y un soporte). En el sector Mantenimiento, solo pudimos tomar una entrevista (un operario) debido a que el jefe manifestó no tener tiempo. Y más avanzada la investigación pudimos realizar una entrevista en profundidad al gerente de planta.

Pregunta N° 1: ¿Sabe usted cuál es el área encargada de que la comunicación llegue a los trabajadores de la empresa?

En ambos sectores contestaron que era el departamento de RRHH, salvo un operario de producción respondió: “el encargado de la comunicación es el punta estrella que pasa la comunicación que viene de arriba”.

Se le preguntó al soporte de producción que era el punta estrella, quién nos dio información sobre una parte del organigrama. Expresando que existen soportes de personal, de gestión, de calidad y de producción, de cada uno de estos equipos de trabajo depende un operario designado como “punta estrella”,

quienes pueden tomar ciertas decisiones. Por ejemplo cambio de turnos o francos entre empleados. Estos son operarios que no tienen mayor jerarquía que el resto.

Pregunta N° 2: ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

Todos los entrevistados contestaron que si, ya que la empresa pone especial énfasis en que los empleados accedan a esta información a través de distintos medios: reuniones, carteleras y otros.

Pregunta N° 3: ¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla la empresa?

Todos contestaron positivamente.

Pregunta N° 4: ¿La información transmitida a través de las carteleras le resulta útil?

Todos contestaron que sí. Y uno de los soportes manifestó: “visualmente es efectiva si está pegada estratégicamente, es gestión visual”.

Pregunta N° 5: ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna identifica claramente quién se lo envía?

Todos contestaron en forma positiva.

Pregunta N° 6: ¿Por qué medios la empresa le reconoce sus servicios?

Todos los entrevistados coinciden en que hay un sistema de premios con incentivos económicos, sin embargo el soporte se explayó sobre la existencia de dos tipos de premios: uno individual a través del programa de reconocimiento, en el cual los pares eligen a un empleado del mes y luego se elige un empleado del trimestre, el cual recibirá el premio. Además se otorga un premio global anual por objetivo cumplido de la empresa.

Pregunta N° 7: ¿Ha tenido alguna dificultad para comunicarse con algún superior?

Todos contestaron que no.

Pregunta N° 8: ¿Qué debe hacer un empleado para comunicarse con un directivo que no sea su jefe inmediato?

Un operario contestó que no sabía, otro contestó que “le pregunto al punta estrella y así subo hasta el superior”. El soporte dijo: “sí, me preguntan a mí.”

Pregunta N° 9: ¿Si usted tuviera que presentar alguna queja, a quien se dirigiría y por qué vía?

Un operario contestó que utilizaría la línea ética o hablaría con su jefe directo. Otro se comunicaría con el punta estrella por mail. (Las quejas y los pedidos).

El soporte dijo: “si es anónima utilizaría la línea Ética y si no hablaría directamente con RRHH. “

Pregunta N° 10: ¿Existe en la empresa un buzón de sugerencias?

Dos operarios contestaron que se llama proceso de ideas, una persona escribe la idea que se le ocurrió, es evaluada y se le hace una devolución. Según el soporte: “en la empresa hay facilidad para plantear las nuevas ideas en reuniones abiertas, sin embargo los tiempos de respuestas no concuerdan con las expectativas de los empleados: “lo urgente para nosotros, no es urgente para la empresa, por ejemplo las cuestiones de seguridad”.

Pregunta N° 11: ¿Utilizó o sabe de alguien que utilizó la línea Ética?.

En su mayoría contestaron que no la utilizaron ni saben de que alguien la haya utilizado, sólo un operario contestó: “sé de un caso hace años con los dueños anteriores”.

Pregunta N° 12: ¿Es fácil comunicarse con los demás compañeros de las diferentes áreas?, ¿Cómo lo hacen? ¿Y con los de otras áreas?

Todos los entrevistados coincidieron en que sí es fácil comunicarse con los demás compañeros. Algunos manifestaron hacerlo por mail, teléfono o personalmente.

Un operario expresó que hay una lista con los nombres de todo el personal en una carpeta y en la computadora.

El soporte dijo: “Producción y Mantenimiento son el corazón de toda la empresa, están en contacto con el resto.”

Pregunta N° 13: ¿Son comunes los rumores sobre aspectos de la empresa entre los compañeros de trabajo?

Todos manifestaron que sí hay rumores.

Pregunta N° 14: ¿Cómo se comporta Ud. ante los mismos?

Los operarios coincidieron en que tratan de averiguar qué hay de cierto. El soporte dijo: “los soportes estamos en contacto con los rumores, tratamos de canalizar y aclarar. La empresa no capacita sobre el tema, se hace por intuición por el bienestar de la gente, porque si están mal no le sirve a nadie.”

Pregunta N° 15: ¿Cómo se comporta la empresa?

Todos coincidieron en que la empresa aclara y confirma si el rumor es verdadero.

Un operario dio un ejemplo: “Hace un tiempo hubo un rumor de que la empresa cambiaba de zona, hubo mucha inquietud en el personal por el temor a perder el empleo. Se hizo una reunión y se aclaró todo.”

Pregunta N° 16: ¿Qué es lo que más valora acerca del modelo comunicacional de la empresa y qué es lo que menos le gusta?

Todos los operarios expresaron que lo que más valoran es que la empresa informa los cambios que se van produciendo. El soporte se refirió nuevamente a la demora en los tiempos de respuesta como lo que menos le gusta.

Pregunta N° 17: ¿Considera que existen problemas de comunicación en la empresa?

Los operarios contestaron que no en su totalidad.

El soporte de Producción dijo: “sí!, hay problemas en las directivas, no hay reglas claras ni unificadas. Por ejemplo en el horario de entrada. Cuando

un operario llega tarde, los soportes lo valoran distinto. Yo soy más estricto, esto genera malestar entre los operarios”.

Pregunta N° 18: ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa? ¿Por qué?

Los operarios coincidieron en que sí se sienten orgullosos porque es una empresa que les da la oportunidad de crecer y desarrollarse: “es una empresa abierta a los empleados”.

El soporte dijo: “es un lugar donde se siente bien trabajar, por la oportunidad de desarrollo personal”

Entrevista con el gerente de Maltería y Cervecería Quilmes:

Una vez analizados todos los datos se realizó una entrevista con el gerente general de la empresa. Se le pregunta sobre cómo se enteró de nuestra presencia en la empresa. A lo que respondió que le comunicó la RRHH, que estaban asistiendo estudiantes de Psicología a realizar un trabajo de Psicología Laboral para la universidad. Manifestó que era un tema de interés para la organización, ya que acostumbran a evaluar el clima laboral, y un instrumento similar al engagement al que llaman pulso, este último lo miden 2 veces por año. Expresó que el departamento de RRHH está conformado con una sola persona, a la que denominan people. Tienen un sistema PBE, trabajo basado en equipos. Cada soporte de Producción reporta al líder de producción exclusivamente todos los temas relacionados, quien se comunica con la people, y esta a su vez se comunica directamente con la casa central en Buenos Aires.

Reciben programas enlatados de la casa central, globales, es decir que se aplican en cualquiera de las sucursales en el mundo.

Al interrogarlo sobre cuál era su percepción sobre la comunicación interna en la empresa, respondió que es una empresa muy grande, muy dinámica, generando cambios tan rápidos que dificultan la adaptación de los empleados, motivos por los cuales considera que existen dificultades en la comunicación interna, y en la percepción que tienen los empleados sobre las mejoras en el ambiente de trabajo. Manifestó que en esta área de comunicación interna es un desafío continuar mejorando la misma,

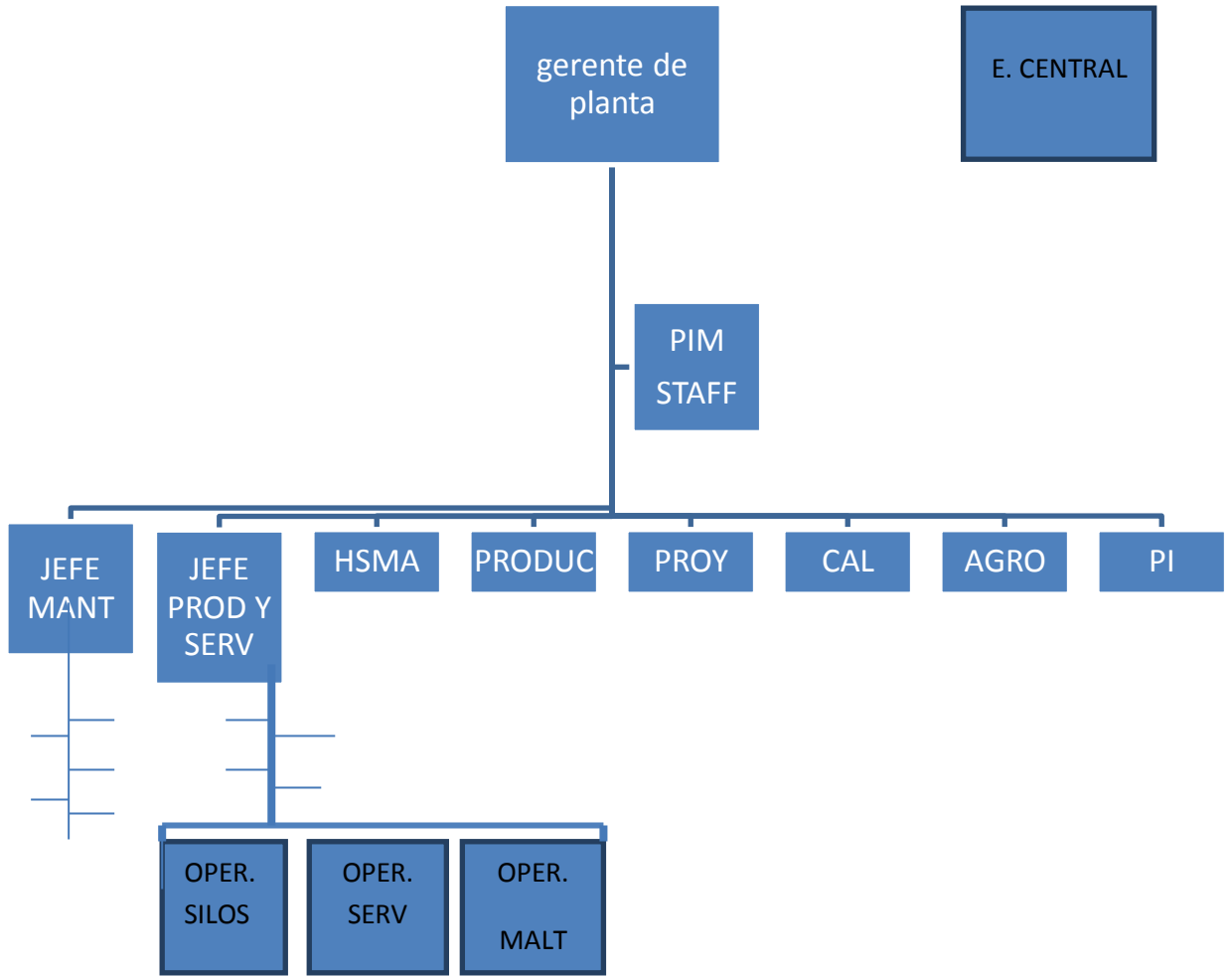
fundamentalmente desde la percepción de los empleados. Expresó que hace 9 meses que se encuentra trabajando en Argentina, anteriormente se desempeñó como gerente en la sucursal de Brasil, donde no existen estas dificultades.

Se lo interrogó sobre cuál es su percepción sobre el trabajo de un psicólogo laboral en la empresa. Manifestó que sería muy interesante, que aportaría mucho a la organización, en especial sobre estos temas de comunicación.

También se le preguntó por qué no se exhibe el organigrama en ninguna de las dependencias. Nos dijo que es una regla de la empresa no exhibirlo, de manera que las jerarquías no queden tan marcadas, con el objetivo de instalar un modelo de organización horizontal. Lo expresó desde el punto de vista de que todos se visten igual, de manera informal, que él no tiene una oficina propia, privilegian el trabajo en equipo, cualquier empleado puede acercarse a hablar con él ante cualquier inquietud.

Finaliza diciendo: “si estuviera exhibido el organigrama daría una idea de verticalidad, que el gerente está allá arriba y por debajo el resto de los empleados, y esto no sería conveniente.”

En base a sus dichos pudimos reconstruir el siguiente organigrama:



Capítulo V DISCUSIÒN

Partimos del primer objetivo de la presente investigación llevada a cabo con el personal de la organización Cervecería y Maltería Quilmes de la ciudad de Tres Arroyos, en las dos áreas Mantenimiento y Producción: relevar la percepción de la comunicación interna que tienen los empleados.

En base a los resultados obtenidos analizamos que los empleados perciben una gran variedad de medios de comunicación interna utilizados por la empresa.

Con relación a los medios que los empleados consideran como los más apropiados, los cuales fueron elegidos por más del 50% de los encuestados, ambos sectores muestran preferencia por reuniones de trabajo, mails y cara a cara, mientras que producción además se inclina por recorrido de planta. Podemos afirmar que la opción “cara a cara” es la herramienta que también estaría presente tanto en reuniones de trabajo como en recorrido de planta. En este sentido destacamos la importancia de la comunicación cara a cara, como una herramienta personal, que al interactuar directamente con otra persona es más fácil generar un vínculo o conexión que da lugar a construir relaciones reforzando la confianza, nos permite emitir y percibir señales no verbales, las que le añaden un mayor significado a los mensajes, una facultad que no ofrece ningún otro medio de comunicación. Por último esta herramienta facilita la interacción entre muchas personas al mismo tiempo, propiciando mayor fluidez, efectividad y rapidez en lo que respecta al diálogo, la discusión y la toma de decisiones.

Ambos sectores perciben la comunicación descendente en un alto nivel. En el área de producción hay un mayor porcentaje de percepción de nivel alto (80,40%) que en mantenimiento (59,2%). Esto implica que los empleados perciben claridad de las instrucciones recibidas, los objetivos de la empresa están expresados claramente, tienen conocimiento sobre la importancia de sus tareas en el trabajo y por último, la transmisión de la información referida al trabajo a realizar en la empresa es suficiente.

Con relación a la percepción de la comunicación ascendente que tienen los empleados, el sector Producción la percibe en un nivel alto (68,6%) mientras que en el sector Mantenimiento predomina el nivel medio (51,8%) y solo un (7,5%) en un nivel bajo. Esto implica que los empleados perciben que sus inquietudes laborales son aclaradas por su jefe en forma correcta, consideran que son tomadas en cuenta sus opiniones en cuanto a la resolución de problemas, que pueden elevar sus quejas laborales y realizar sugerencias hacia su jefe con el objetivo de mejorar las actividades laborales.

A partir de la observación y las entrevistas realizadas pudimos constatar la existencia de una comunicación horizontal adecuada. La dirección horizontal es aquella que se establece entre miembros del mismo nivel jerárquico y entre los integrantes de un mismo grupo o equipo de trabajo.

Genera confianza y establece vínculos sociales, además de lograr rapidez en la recepción de la información entre las personas y departamentos implicados.

Los instrumentos fueron tomados en una sala de descanso de los empleados, tanto de mantenimiento como de producción, donde se realizan las reuniones de trabajo. Por otra parte el gerente de la empresa manifestó que es un objetivo de esta organización instalar un modelo de comunicación horizontal, siendo una regla no exhibir el organigrama, de manera que las jerarquías no queden tan marcadas. Lo expresó desde el punto de vista de que todos se visten igual, de manera informal, que él no tiene una oficina propia, privilegian el trabajo en equipo, cualquier empleado puede acercarse a hablar con él ante cualquier inquietud. Según sus dichos: “si estuviera exhibido el organigrama daría una idea de verticalidad, que el gerente está allá arriba y por debajo el resto de los empleados, y esto no sería conveniente.” Otro aspecto relevante es que todos los entrevistados coincidieron en que es fácil comunicarse con los demás compañeros, y con los de las diferentes áreas. Algunos manifestaron hacerlo por mail, teléfono o personalmente. Un operario expresó que hay una lista con los nombres de todo el personal en una carpeta y en la computadora. El soporte dijo. “Producción y Mantenimiento” son el corazón de toda la empresa, están en contacto con el resto”.

El rumor o radio pasillo trasciende las barreras de la organización. Los empleados abren nuevos espacios de información y comunicación en lugares y circunstancias como bares, restaurantes, clubes, medios de transporte, horas de almuerzo y merienda, encuentros esporádicos que terminan en conversaciones acerca de temas de interés relacionados con el trabajo. Sin embargo, esta información que circula a través de estos canales informales, puede ser verídica o no y, en muchas ocasiones puede ser una amenaza para la organización.

Con respecto a los rumores, todos los entrevistados manifestaron que son comunes en la empresa, coincidiendo en que la misma aclara y confirma si el rumor es verdadero. Según los dichos del soporte: “los soportes estamos en contacto con los rumores, tratamos de canalizar y aclarar. La empresa no capacita sobre el tema, se hace por intuición, por el bienestar de la gente, porque si están mal no le sirve a nadie.” Un operario manifestó: “hace un tiempo hubo un rumor de que la empresa cambiaba de zona, hubo mucha inquietud en el personal por el temor a perder el empleo. Se hizo una reunión y se aclaró todo.”

Por todo lo expuesto podemos afirmar que, si bien la organización Cervecería y Maltería Quilmes, según la percepción de sus empleados se caracteriza por ser multidireccional y multiformato (múltiples herramientas), con una estructura adecuada en cuanto a su grado de formalidad (formal-informal) y según el sentido adoptado (vertical ascendente y descendente y

horizontal, debemos considerar la existencia de barreras que pueden obstaculizarla.

A partir de las entrevistas realizadas observamos que aparecen dificultades cuando un empleado necesita comunicarse con un directivo que no sea su jefe inmediato. Un operario contestó que desconoce cómo hacerlo. Otro contestó que “le pregunto al punta estrella y así subo hasta el superior.” Y el soporte dijo: “sí, me preguntan a mí”.

Ante la pregunta: si tuvieran que presentar alguna queja a quien se dirigirían por qué vía. Las repuestas fueron muy distintas, un operario contestó que utilizaría la Línea Ética o hablaría con su jefe directo, otro se comunicaría con el punta estrella por mail y el soporte dijo: “si es anónima utilizaría la Línea ética y si no hablaría directamente con RRHH”.

Ante la pregunta de si existe en la empresa un buzón de sugerencias, dos operarios contestaron que se llama proceso de ideas, una persona escribe la idea que se le ocurrió, es evaluada y se le hace devolución. Según el soporte: “en la empresa hay facilidad para plantear nuevas ideas en reuniones abiertas, sin embargo los tiempos de respuestas no concuerdan con las expectativas de los empleados: “lo urgente para nosotros, no es urgente para la empresa, por ejemplo las cuestiones de seguridad.”

Ante la pregunta de si existen problemas de comunicación en la empresa, los operarios contestaron que no, y el soporte de Producción contestó que: “Sí, hay problemas en las directivas, no hay reglas claras y unificadas. Por ejemplo en el horario de entrada. Cuando un operario llega tarde, los soportes lo valoran distinto. Yo soy más estricto, esto genera malestar entre los operarios.”

Por último al interrogar al gerente de la empresa sobre cuál es su percepción sobre la comunicación interna, respondió que es una empresa muy grande, muy dinámica, generando cambios tan rápidos que dificultan la adaptación de los empleados, motivos por los cuales considera que existen dificultades en la comunicación interna.

Estos resultados nos permiten afirmar que en Maltería y Cervecería Quilmes existen barreras que obstaculizan las diferentes direcciones de la comunicación interna: el tamaño de la organización, es muy grande, hay estilos de dirección autocráticos, existe desconocimiento del personal sobre el organigrama de la organización, lo cual dificulta al empleado saber quién es el responsable de cada sector, a quien debe dirigirse y por qué vía. Los tiempos de respuestas de las inquietudes de los empleados no concuerdan con sus expectativas.

En base a los resultados obtenidos sobre el engagement analizamos que en el sector Producción predomina un engagement alto (40,7%), mientras que en Mantenimiento predomina el nivel medio (55,5%). Sin embargo no se observan diferencias significativas entre ambos sectores en lo que refiere a los puntajes globales de engagement. Además ningún empleado registró nivel bajo ni muy bajo del constructo. Lo que implica siguiendo a Salanova y Schaufeli (2004) que los empleados cuentan con un estado psicológico positivo caracterizado por un componente conductual-energético, altos niveles de energía y vigor, un componente emocional, dedicación y entusiasmo por el trabajo, y un componente cognitivo, la total absorción y concentración en la actividad laboral.

Al analizar las distintas dimensiones que conforman el engagement, se hallaron altos y muy altos niveles de vigor en ambos sectores: Mantenimiento (77.80%) y Producción (74.50 %). Lo que significa que los empleados presentan altos niveles de energía y resistencia mental mientras trabajan, deseos de esforzarse en el trabajo que están realizando incluso cuando se presentan dificultades.

En cuanto a los niveles de dedicación, se observa una diferencia significativa en el nivel Muy Alto, mientras Producción obtiene (47,5%), Mantenimiento logra (33,33%). En ambos sectores predominan los niveles altos y medios. Lo cual implica que los empleados tienen alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración orgullo y reto en el trabajo.

Por último la sub-escala absorción, en ambos sectores predominan los niveles Altos y Muy Altos, Mantenimiento obtiene (51,85%) mientras que Producción alcanza el (64,70%). Lo cual significa que los empleados están totalmente concentrados en el trabajo, mientras experimentan que el tiempo “pasa volando”, y tienen dificultades para desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Siguiendo con la escala de absorción nos ha resultado llamativo algunas respuestas al ítem N° 6 “Cuándo estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi” el 12, 8% le asignaron valores muy bajos (0 y 1), mientras que en el ítem N° 16 “ Me es difícil desconectarme de mi trabajo” el 10 % del total de encuestados le asignaron los mismos valores. El motivo de estos resultados excede esta investigación. En ningún otro ítem se observan valores de 0 y 1.

Al evaluar el objetivo principal de esta investigación: si la percepción de la comunicación interna que tienen los empleados coincide con determinados niveles de engagement en la organización, los resultados obtenidos nos informan que en el área de Producción hay coincidencias entre

los niveles altos de C.I.Asc., C.I.Desc y Engagement. En el área de Mantenimiento se observan coincidencias entre los niveles medios en C.I.Asc y Engagement, sin embargo no coinciden los altos niveles de la C.I. desc con los niveles medios de engagement.

5.1 Limitaciones:

La primera limitación con las que nos encontramos es que no existe un instrumento validado para evaluar la comunicación interna de la comunicación debido a que el evaluador debe construir o adaptar el instrumento de acuerdo a la estructura, tamaño, características específicas de la organización. Al tener que construir el instrumento no se tuvo en cuenta los sesgos subjetivos de los empleados al momento de contestar.

Otra limitación es que por ser una investigación exploratoria y descriptiva no busca correlaciones entre las variables estudiadas.

Con relación a las entrevistas, nos vimos limitadas en el tiempo destinado a las mismas por lo tanto no pudieron hacerse en profundidad y con más cantidad de personal, lo que hubiera brindado mayor calidad y cantidad de información.

5.2 Futuras investigaciones:

Sería pertinente realizar una investigación de tipo correlacional para verificar la relación existente entre las dos variables estudiadas.

Podrían realizarse un trabajo de investigación similar al mismo, en el resto de las plantas o sucursales de esta empresa.

Consideramos oportuna realizar una investigación sobre la posible disminución de la capacidad de concentración en ciertos períodos de tiempo durante el trabajo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

A modo de conclusión, en primer lugar podemos inferir siguiendo nuestro objetivo principal de esta investigación, que la percepción de la comunicación interna que tienen los empleados coincide con determinados niveles de engagement.

Si partimos de los resultados obtenidos, podemos afirmar que en los dos sectores analizados, Mantenimiento y Producción, para valores medios y altos en la Comunicación Interna ascendente y descendente, se obtuvieron valores medios y altos de Engagement. En este sentido podemos advertir la importancia que tiene la comunicación interna como un factor clave que incide en los niveles de engagement de los empleados.

En segundo lugar, en los dos sectores analizados, un alto porcentaje de empleados registró niveles altos de comunicación interna ascendente y descendente, y su análisis junto con las subescalas del Engagement, también nos permiten concluir que los empleados analizados se sienten con altos niveles de energía mientras trabajan, tienen deseo de esforzarse en el trabajo que realizan incluso ante dificultades. Ellos se implican en el trabajo que cumplen, tienen entusiasmo, orgullo por la organización donde trabajan y reto por el trabajo.

Definimos la comunicación interna en una organización como aquella que tiene la responsabilidad de motivar el desempeño de los empleados, siendo un factor clave en la formación y sostenimiento de la identidad y cultura corporativa, en los procesos de cambio, en las crisis internas, en el desarrollo del liderazgo, en la optimización de la relación entre jefes y equipos, y en la propagación de la visión de negocios.

Salanova y Schaufeli (2004) introducen el nuevo concepto Engagement para poder explicar el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones. Siendo su objetivo conocer qué se puede hacer desde la DRH para optimizar el Engagement entre los empleados. Desde el fenómeno de la creación de espirales de sinergias positivas, se centran en analizar su optimización mediante el uso apropiado y aportando una visión nueva de las principales estrategias de DRH de las organizaciones de hoy día: la selección y evaluación del personal, el diseño de puestos, el liderazgo, la formación y el desarrollo de carrera. Consideramos que la comunicación interna está presente en todas las estrategias mencionadas, siendo de vital importancia en esta investigación centramos en el liderazgo. Creemos que gran parte de la responsabilidad de gestionar el engagement recae en los líderes de la organización. Si se define al líder como la persona que tiene personas a su cargo (en cualquier nivel), de él va a depender, en gran medida, como gestiona la comunicación.

Es una tarea directiva importante, no solo para prevenir el estrés y el burnout entre los empleados, sino como mecanismo optimizador de la

motivación y el engagement en el grupo. Un buen líder debería saber combinar tanto una orientación hacia la tarea, como desarrollar una serie de competencias de tipo socio-emocional. Las siguientes competencias genéricas son efectivas para incrementar la motivación y el engagement de los empleados, y con ello a prevenir el malestar psicológico:

Atender, reconocer y recompensar el buen desempeño de los empleados y no centrarse exclusivamente en corregir el mismo.

Actuar de forma justa entre los empleados mostrando claridad y autenticidad en lo que se dice y hace, sin actuar con favoritismos o para obtener beneficios personales.

Gestionar los problemas en el grupo de forma abierta, discutiendo estos en el grupo de forma constructiva, mediante reuniones grupales y también con entrevistas individuales.

Desarrollar funciones de coaching con los empleados. Esto implica ayudarles en el establecimiento de metas y objetivos, en la planificación del trabajo así como en el asesoramiento de la propia carrera.

Informar a los empleados tan pronta como sea posible sobre los posibles cambios, reorganizaciones, rotaciones, despidos, etc. Privilegiando las interacciones cara a cara. Siempre es mucho más constructivo y saludable dar información aunque sea negativa, que no darla, ya que cuando las cosas son importantes y ambiguas para los empleados empiezan a crearse y propagarse los rumores que tanto daño hacen a las personas y a las organizaciones. Si los niveles inferiores de la organización desconocen la información que se maneja en los niveles superiores, se crea una situación de incertidumbre que causa la aparición de rumores. Y si son los niveles superiores los que desconocen la información que manejan los niveles inferiores, lo que se crea es una situación de desconocimiento de la realidad que dificulta en gran medida la gestión de la empresa.

En lo que respecta a nuestro objeto de estudio “Cervecería y Maltería Quilmes”, la misma ha intentado en estos últimos años elaborar programas de mejoramiento de la Comunicación interna, a través del programa “Sos Parte”, pensado para unificar acciones en una misma dirección, presentado en el año 2009, y desde entonces busca mejorar la identificación de sus empleados con la cultura y principios corporativos. De esta manera en setiembre del 2012 se relanzó el programa, llamando la atención de todos los integrantes de la compañía con una nueva idea comunicacional, una transformación del logo “Sos Parte” que refleja una nuevo concepto (el círculo de pertenencia), y especialmente cambiando el emisor del mensaje (empleado). El empleado es el protagonista, a través de él la compañía “habla”, generando una mayor identidad y empatía con Cervecería y Maltería Quilmes.

Todos los años se realiza la “Encuesta de Clima”, en la cual se realizan preguntas para evaluar las repercusiones del relanzamiento de “Sos Parte”.

Siguiendo a Schaufeli y Salanova (2007), las organizaciones pueden implementar diversas estrategias para incrementar el engagement de sus empleados en el trabajo, entre ellas mencionan la creación de canales abiertos de comunicación, el feedback positivo y el reconocimiento social, entre otras. Y de este modo generar trabajadores engaged, caracterizados por ser proactivos, por su sentimiento de pertenencia, su fidelidad, su alto rendimiento y una conexión energética efectiva con su trabajo. Por tales razones entendemos que sería fundamental en esta organización, además de los instrumentos que utilizan como la encuesta de Clima Laboral, y el programa “Sos Parte”, la implementación de la herramienta de medición del engagement de sus empleados, como también la preparación a sus líderes para gestionarlo.

En cuanto a la comunicación interna consideramos relevante realizar periódicamente una evaluación, seguimiento y supervisión de resultados sobre la percepción del personal, sobre la comunicación interna, articulada de acuerdo con la realidad del día a día, dado que en el contexto de la sociedad actual, las organizaciones deben adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y al mismo tiempo mantener el peso de la estructura, misión, cultura organizacional.

Para finalizar podemos inferir que el engagement sería más sensible a las modificaciones de la comunicación interna ascendente. Por tal motivo sería importante diseñar un plan de mejoramiento de dicha comunicación para elevar los niveles de engagement.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

- Aquino y Ot.: (1993) Recursos Humanos, Cap. 10 "Comunicación". Ed. Macchi, Bs. As.
- Maslach, C, y Jackson Susan E., Maslach Burnout inventory, manual research Edition, Universidad Palo Alto, Calif., consulting psychologist press, 1986.
- Mucchielli, A, (1998) *Psicología de la comunicación*, 2da. Parte, Cap. 1 y 2, Paidós. Barcelona.
- Pérez Van Morlegan, L y Juan Carlos Ayala. (2011) *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Argentina.
- Salanova, M y otros (2011). *¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo*.
- Salanova, M y otros (2013). *Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement en el trabajo*. En Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social 2013, Volumen 2- N° 1: 107-120.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Alianza editorial. Madrid.
- Schein, E, (1990) Cap. 5 y 6 de *Psicología de la Organización*. Paidós. Buenos Aires.
- Watzlawick, P.; Beavin J y Jackson, D. (1981) *Teoría pragmática de la Comunicación Humana*. Herder. Barcelona.
- <http://www.monografias.com/trabajos90/diagnostico-comunicacion-interna-base-organizacion-basica-electrica-trinidad/diagnostico-comunicacion-interna-base-organizacion-basica-electrica-trinidad.shtml>
- <http://es.scribd.com/doc/150419817/Comunicacion-Interna-Parmalat#scribd>
- <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/29971/1/Rueda%20Hern%C3%A1ndez.pdf>
- <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18930/PFC%20Marc%20Lozano.pdf?sequence=4>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/332.123-C579d/332.123-C579d-Capitulo%20III.pdf>
- http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_320.pdf
- <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3464/1/40394610.pdf>

- <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- <http://epu.edu.pe/noticias/585-cara-a-cara-la-herramienta-m-s-efectiva-de-comunicaci-n-interna>.
- <http://www.wont.uji.es/publicaciones/articulos/articulos-listado/item/el-engagement-de-los-empleados-un-reto-emergente-para-la-direccion-de-los-recursos-humanos>
- <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi16/psisoc/1.pdf>
- <http://www.dynamicsme.org/es1/sites/default/files/Comunicacio%CC%81n%20Interna.pdf>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva/>
- http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117
- <http://docplayer.es/10731944-Motivacion-laboral-y-engagement.html>
- <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-EIClimaDeComunicacionLaMotivacionYLaSatisfaccionLa-4504994.pdf>
- <http://nulan.mdp.edu.ar/1839/1/01456.pdf>

ANEXOS

La presente encuesta forma parte de una tesis de pregrado de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La misma es anónima y confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

ENCUESTA PARA EL PERSONAL

1-¿Qué medios utiliza la empresa con mayor frecuencia para comunicarse con sus empleados? Marque todas las que se utilicen en la empresa.

Cartelera

Circulares.

Revista interna

Reuniones de trabajo

Manuales de procedimiento

Página Web

Mails y/o Chat.

Teléfono.

Cara a cara.

Buzón de sugerencias.

Reconocimientos al personal.

Recorrido de planta.

Otros.....
.....

2-¿Que medios considera usted más prácticos para recibir instrucciones?

Marque todas las opciones que considere más adecuadas según su opinión, aunque la empresa no las utilice.

Cartelera

Circulares.

Reuniones de trabajo

Manuales de procedimiento

Mails y/o Chat.

Teléfono.

Cara a cara.

Recorrido de planta.

Otros.....
.....

3- Las instrucciones que le da su jefe inmediato son claras. (Marque la respuesta que le parece más adecuada.)

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

4- Las inquietudes laborales son aclaradas por su jefe en forma correcta:

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

5- Tiene conocimiento de la importancia de sus tareas en el trabajo:

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca.

6- Considera que los objetivos de la empresa están expresados en forma clara:

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

7-La transmisión de la información referida al trabajo a realizar en la empresa es suficiente:

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

8- ¿Considera usted que son tomadas en cuenta sus opiniones en cuanto a la resolución de problemas de su sector?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

9-¿Considera usted que puede elevar sus quejas laborales hacia su jefe?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

10-¿Considera usted que puede realizar sugerencias a su jefe con el objetivo de mejorar las actividades laborales?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. _____ Mi trabajo me inspira
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13. _____ Mi trabajo es retador
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

PREGUNTAS ENTREVISTA

- 1-¿Sabe Ud.Cuál es el área encargada de que la comunicación llegue a los trabajadores de la empresa?
- 2-¿Conoce Ud. La misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?
- 3-¿Recibe información sobre eventos y actividades que desarrolla la empresa?
- 4-¿La información transmitida a través de las carteleras le resulta útil?
- 5-Cuando recibe un mensaje de comunicación interna, ¿Identifica claramente quién se lo envía?
- 6-¿por qué medios la empresa le reconoce sus servicios:
 - incentivos económicos
 - cartas de agradecimiento
 - agradecimiento verbal
 - flexibilidad de horarios
 - otros o Ninguno
- 7-¿Ha tenido alguna dificultad para comunicarse con algún superior?
- 8-¿Qué debe hacer un empleado para comunicarse con un directivo (que supere su jefe inmediato)?
- 9-Si Ud. Tuviera que presentar alguna queja,¿ a quién se dirigiría y por qué vía?
- 10- ¿Existe en la empresa un buzón de sugerencias?
- 11-¿Utilizó o sabe de alguien que utilizó la línea ética?
- 12-¿Es fácil comunicarse con los demás compañeros de las diferentes áreas?
¿Cómo lo hacen? ¿Y con los de otras áreas?
- 13-¿Son comunes los rumores sobre aspectos de la empresa entre los compañeros de trabajo?
- 14-¿Cómo se comporta Ud. ante los mismos?
 - Se preocupa
 - Hace caso omiso
 - Acude a sus superiores
 - Busca información.
- 15-Y cómo se comporta la empresa?
 - Los aclara
 - Hace caso omiso
- 16-¿Qué es lo que más valora acerca del modelo comunicacional de la empresa? y qué es lo que menos le gusta?
- 17-¿Considera que existen problemas de comunicación en la empresa? Si contesta afirmativamente. ¿Cuál o cuáles serían las causas?
- 18-¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa? ¿Por qué?

