

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



*Plan estratégico de Relaciones Públicas para la empresa
Crucianelli S.A*

Estudiante

Micelli, María Sol

Título a obtener

Licenciada en Relaciones Públicas

Carrera

Licenciatura en Relaciones Públicas

-Marzo 2017-

INDICE

Resumen	4
Capítulo I: Naturaleza del Proyecto	5
I.1. Descripción	6
I.2. Justificación	6
I.3. Marco Institucional	10
I.4. Objetivo general y Objetivos Específicos	12
Capitulo II: Planeamiento estratégico de Relaciones Públicas en la empresa Crucianelli S.A	13
Etapa Estructural	15
II.1. Investigación preliminar	15
II.2. Diagnóstico de situación	18
II.3. Toma de decisión	30
II.4. Elección del tipo de plan	31
II.5. Selección de públicos	31
Etapa Logística	32
II. 6. Determinación de acciones y medios	32
II.7. Encuadre de acciones y medios	33
II.8. Fundamentación de acciones y medios propuestos	36
II.9. Presupuesto	43
II.10. Calendarización de actividades	45
Etapa estratégica	46
II.11. Puesta en marcha del plan	46

II.12. Comunicación, control de Gestión y evaluación	48
II. 13. Factores externos condicionantes para el logro de los resultados	49
II. 14. Evaluación del proyecto	50
Capítulo III: Conclusión	54
Bibliografía	57
Anexos	60

Resumen

En el presente trabajo se realizó una propuesta de intervención en el campo profesional de nuestra disciplina, que tiene como objeto analizar y desarrollar la Comunicación Interna como factor estratégico en la empresa Crucianelli S.A, la cual consideramos que reúne características de Empresa Emergente. Se llevó a cabo un plan estratégico de intervención de Relaciones Públicas destinado a actuar sobre las necesidades de dicha empresa.

Para ello se desarrolló un diagnóstico de la situación comunicativa. El mismo se determinó mediante recolección de datos, y entrevistas semi-estructuradas; las cuáles fueron destinadas por un lado, al departamento de Recursos Humanos y Comunicación de la empresa, el cuál está ubicado dentro del sector Administrativo de la misma; y por el otro a sus respectivos trabajadores operarios pertenecientes a diversas áreas. Asimismo, se realizó un desarrollo de conceptos teóricos que sirvieron como guía para el presente trabajo.

Es por ello, que nuestro trabajo de intervención se estructuró en capítulos a saber: I: Naturaleza del proyecto; II: Planeamiento estratégico de Relaciones Públicas en la empresa Crucianelli S.A junto a sus respectivas etapas y III: Conclusión.

Las palabras claves que mejor encuadran para el presente trabajo fueron: Relaciones Públicas, Comunicación Interna, Empresa Emergente.

Capítulo I: Naturaleza del Proyecto

I.1. Descripción

Para la realización de nuestro trabajo de intervención se realizó un planeamiento estratégico del campo de las Relaciones Públicas en la empresa Crucianelli S.A.

Dicha organización está ubicada en la ciudad de Armstrong provincia de Santa Fe, desde 1956 se dedica a la fabricación de sembradoras. La organización está compuesta por ciento cincuenta empleados.

La misma ha experimentado un crecimiento sostenido que desde sus comienzos, ha llegado a exportar a países como Rusia, Ucrania, Nueva Zelanda, Australia, entre muchos otros de Latinoamérica.

Asimismo, decidimos intervenir en la empresa Crucianelli S.A para así aportar una gestión eficaz de Comunicación Interna a través de nuestros conocimientos como profesionales de las Relaciones Públicas.

Para dicha intervención consideramos de suma efectividad exponer un conjunto de autores que avalan esta temática.

I.2. Justificación

Área temática: Relaciones Públicas y Comunicación Interna

Las Organizaciones Emergentes apuntan a la implementación de estrategias de Comunicación Interna vinculadas a las Relaciones Públicas, con el objeto de obtener una mayor satisfacción y motivación del personal. Dichas empresas consideran de suma efectividad para su crecimiento y desarrollo la aplicación de diversas herramientas de Comunicación Interna haciendo que las metas se perciban como alcanzables, que el público interno se sienta reconocido por sus superiores, facilita el reconocimiento de las diferencias individuales, ya que no hay personas con las mismas habilidades.

Asimismo, estas empresas se caracterizan por mediar a través de la palabra y la competencia conversacional. (Echevarría, 2009)

Las mismas apuntan a que dicho público goce de capacitaciones acorde a su desempeño y que exista retroalimentación sobre diferentes temáticas. Actualmente, la comunicación es la clave del éxito en las empresas, y para garantizar que esto suceda es indispensable gestionarla correctamente.

La comunicación es un proceso que atraviesa todos los sectores de la organización, y hace que ésta se mantenga viva y sostenible. Por ello, algunas empresas buscan promover constantemente -a través de la comunicación- vínculos afectivos entre sus miembros, motivándolos tanto de manera individual como grupal con el objeto de crear y mantener un clima laboral positivo.

Es esencial que en las empresas prevalezca el buen trato, el intercambio de ideas, la participación en la toma de decisiones de todos los sectores, la comodidad en el área de trabajo, sentirse parte de la organización y no meramente un número más que la integra, entre otras cuestiones que hacen a la satisfacción laboral. Esto es así, porque de cierta manera las organizaciones son nuestro segundo lugar de convivencia, donde compartimos la mayor parte del tiempo, por ello es necesario que el ámbito laboral se torne un clima agradable.

Estas cuestiones relacionadas a lo afectivo-emocional y que rompen con el paradigma tradicional, son algunos de los factores que las empresas emergentes buscan promover.

Asimismo, para gestionar efectivamente, es fundamental contar con profesionales del área humanística y social, como lo es la disciplina de las Relaciones Públicas. Los relacionistas públicos tienen una amplia gama de conocimientos comunicacionales, ya que es el eje que atraviesa permanentemente la profesión.

Por lo tanto, la presente intervención se refiere relevancia de la Comunicación Interna dentro del campo de las Relaciones Públicas.

La Comunicación Interna es un proceso de investigación, planificación y evaluación que tiene como principal objeto lograr la armonía social del público interno. La idea central es la participación de todos los miembros de la organización, instándoles a colaborar, a sugerir, comentar, es decir, involucrar a todo el personal de la organización en la comunicación.

Gracias a ello se genera un clima laboral positivo, adoptando así un verdadero carácter comunicativo, en donde los colaboradores se identifican como miembros activos pertenecientes a la empresa, y no como meros receptores de información.

En consecuencia, una buena gestión de Comunicación Interna hace que los integrantes de la organización se sientan satisfechos emocionalmente, conectados con lo que hacen y motivados.

De igual modo, el interés por esta empresa en particular se debe a que en principio y por comunicación informal (comentarios de trabajadores y de sus respectivas familias y conocimientos de los beneficios que ofrece) promueve diversos recursos comunicacionales. Fue entonces que nos empezamos a preguntar ¿es Crucianelli S.A una empresa emergente?; ¿reúne características de este tipo de empresa?; ¿qué acciones promueve para comunicarse con su público interno?; ¿qué rol cumpliría un Relacionista Público en una empresa emergente?; ¿cuál es el aporte que un profesional de las Relaciones Públicas puede brindar a una empresa con estas características? Estos fueron los interrogantes que nos motivaron a postular como hipótesis que Crucianelli S.A podría formar parte de una empresa emergente. Dicha consideración fue la que nos motivó a indagar en su comunicación interna, sus modos de hacer, sus planes para con los empleados y sus acciones.

Luego, el acercamiento y el diagnóstico que se realizó en base a entrevistas permitieron conocer que la empresa constantemente promueve la participación y cooperación de sus miembros, desarrolla programas permanentes de capacitación. La organización hace hincapié en la calidad

humana del trabajador, donde la comunicación interna es un factor clave que los atraviesa continuamente.

Las entrevistas realizadas nos brindaron ideas que favorecieron la interpretación de la situación. Las mismas fueron de tipo semi-estructuradas, las cuales se basan en: “una guía de preguntas en las que el entrevistador puede introducir más preguntas adicionales para obtener mayor información sobre el tema que se desea investigar. (Sampieri, 2006)

Por otro lado, una de las mismas se caracterizó por ser una entrevista abierta, la cual nos proporcionó una primera aproximación en cuanto al funcionamiento de la empresa que seleccionamos y la importancia de la satisfacción laboral.

A su vez, cabe destacar que se llevaron a cabo entrevistas individuales, donde su carácter confidencial nos permitió alcanzar una profundidad mayor en los temas abordados.

Asimismo, es importante mencionar que estos encuentros se llevaron a cabo en el mes de Julio y octubre del año 2016 y fueron formulados al departamento de Recursos Humanos y Comunicación compuesto por Laura Crucianelli por un lado, quien es dueña de la empresa y responsable de ese sector, la cual se encarga de elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal en conjunto con tres psicólogas del sector, las cuales una de ellas, Milva Carancini formó parte de las entrevistas.

Además, entrevistamos a trabajadores pertenecientes a diversas áreas de la empresa Crucianelli, entre ellas: Área de Soldadura, Armado; Administración de costos; Sector de Calidad y Servicio Mecánico.

De igual forma, no podemos dejar de señalar que el formulario de las entrevistas no fue el mismo para todos los entrevistados, de modo que consideramos más conveniente para el desarrollo de nuestra investigación clasificar las preguntas de acuerdo al puesto laboral. (Ver anexo III)

Mediante la recolección de los datos de las entrevistas, se buscó analizar la satisfacción laboral y las diversas acciones de comunicación interna que se desarrolla la empresa.

I.3. Marco Institucional

Para la realización de nuestra intervención es necesario señalar una suma de conceptos de diversos autores que resultaron indispensables para la guía y consecución del proyecto.

Es por ello, que primeramente, definimos el ejercicio profesional de las *Relaciones Públicas*, entendido como:

“una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento y la solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o privada, y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece” (Documento de México de la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas en Blanco, 2000: 28).

Por otro lado, es imprescindible definir al planeamiento como la determinación de cursos de acción que debe seguirse ineludiblemente para alcanzar los propósitos previstos. (Blanco, 2000).

Asimismo, se vuelve indispensable definir a la **comunicación** entendida como un “proceso continuo y permanente que existe independientemente de la voluntad del hombre. Ocurre de manera involuntaria, y a los comunicadores les corresponde planificar la comunicación para que el proceso sea adecuado a las necesidades de los públicos” (Grunig; Ferrari y Franca, 2009:19). Además, la **Comunicación Interna**, es definida como:

“proceso cultural que atraviesa a todas las personas como sujetos sociales, quienes se valen de información para reducir la incertidumbre que genera lo desconocido. Desde este punto, y teniendo en cuenta que

las organizaciones están formadas por personas insertas en una red de conversaciones, resulta indispensable gestionar la comunicación con el objeto de ordenar y controlar los mensajes y discursos que en ellas circulan. De esta manera, se entiende a la comunicación interna como una herramienta de gestión del management que mejora y facilita la productividad y la competitividad de la organización. La comunicación con el público interno genera motivación, colaboración, sentido de pertenencia, compromiso”. (Brandolini y Gonzales, 2009: s/p)

Igualmente, es fundamental señalar el concepto de la **Comunicación Interna en las Relaciones Públicas**, el cual es entendido como:

“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Andrae, H. en Ballester, 2009:11)

También, conviene precisar el concepto de **público**, el cual es definido como “un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración”. (Capriotti en Suarez, 2011:51)

Por otra parte, hemos mencionado que consideramos que la empresa en la cual intervenimos reúne características de **empresa emergente** la cual Echevarría menciona que las mismas se caracterizan por la palabra y la competencia conversacional. (Echevarría, 2009).

Por último, otro concepto que resultó relevante para nuestra intervención fue el de **satisfacción** conocida como “la actitud hacia el trabajo de uno, la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben y la cantidad que ellos consideran que deben recibir. Se sostiene que los empleados satisfechos son más productivos que los que no. Las organizaciones tienen como deber brindar a sus empleados labores recompensables y desafiantes”. (Amorós, 2007:18).

I.4. Objetivo general y Objetivos Específicos

Toda acción que se realizó estuvo destinada a alcanzar las metas u objetivos propuestos en base al diagnóstico realizado.

Es por ello, que clasificamos a los objetivos en: Objetivos Generales y Objetivos Específicos.

Objetivo General:

- Desarrollar un Plan Estratégico de Relaciones Públicas que favorezca la Comunicación Interna en Crucianelli S.A

Objetivos específicos:

- Implementar medios de Comunicación Interna para mantener informados sobre los beneficios al público interno de toda la empresa.
- Favorecer las relaciones interpersonales para beneficiar la Comunicación en el sector Administrativo.
- Fortalecer la integración y compañerismo del público interno.

Capitulo II: Planeamiento estratégico de Relaciones
Públicas en la empresa Crucianelli S.A

En el siguiente capítulo se desarrolla un planeamiento estratégico de Relaciones Públicas propuesto por Lorenzo Blanco, el cual nos aporta utilidad para mantener una guía de las acciones a desarrollar.

Asimismo, dicho plan será aplicado en la empresa Crucianelli S.A, la misma a intervenir, con el objeto de seguir una lógica de manera ordenada. De tal forma, la planificación estará compuesta por tres etapas: Etapa Estructural, Etapa Logística y Etapa Estratégica.

Es por ello, que resulta importante señalar la opinión de Blanco (2000), quien argumenta que:

“es indispensable que en su labor, las Relaciones Públicas nunca dejen nada librado a la improvisación ni al azar, ni aun los más simples asuntos de rutina. Todo debe cumplirse a través de planes y programas o campañas que, en conjunto y debidamente coordinados, constituirán el plan general del área. Esta acción demanda elementos e instrumentaciones factibles, realistas, positivos y técnicos, base que permitirá aspirar con ventajas al logro de resultados favorables y perspectivas. (...) El planeamiento es entonces la clave y el proceso lógico que debe seguirse ineludiblemente para establecer esas previsiones, basándose en el conocimiento de la realidad y procedimiento de acuerdo con un diseño técnico que facilite el ordenamiento y control de las operaciones destinadas a alcanzar una situación futura deseable, mediante una acción integral dinámica” (Blanco, 2000:92).

Etapa Estructural

II.1. Investigación preliminar

La investigación preliminar consiste en la búsqueda y recolección de toda la información pertinente que tenga valor en relación al planeamiento y que pueda ser aprovechada. (Blanco, 2000)

En una primera instancia es importante tener un conocimiento de Crucianelli S.A. De esta manera, se recopiló material solicitado a la empresa y se realizó una primera entrevista abierta, la cual adquirió carácter de conversación, que se profundizó en una segunda etapa de diagnóstico.

La planta está ubicada en un predio de 60.000 m² de superficie total 20.000 m² superficie cubierta. Cuenta con una importante cantidad de operarios que, a pesar de ser mucho menor que el estándar de la industria, logra una eficacia productiva que los posiciona entre los primeros del mercado.

A su vez, está completamente equipada con los últimos avances tecnológicos, la planta cuenta con cabinas de pintura, líneas de armado para comercio exterior e interior y toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo cada uno de los procesos de manera excelente. (Ver anexo I)

Asimismo, en esta instancia de investigación preliminar realizamos un “pre- diagnóstico”, el cual Brandolini (2009) lo considera como un primer acercamiento a la empresa, teniendo en cuenta su misión, visión, valores, productos que fabrica, cantidad de empleados, estructura organizacional, y demás cuestiones que hacen al funcionamiento de la empresa. Esto significó coordinar un primer encuentro el 20 de Julio de 2016 con Laura Crucianelli, dueña y coordinadora del departamento de Recursos Humanos y Comunicación de la empresa. Esta reunión informal tuvo como objetivo obtener una primera aproximación del funcionamiento de la empresa.

Es importante señalar, que dicho acercamiento se desarrolló en un clima muy agradable. El recibimiento que Laura Crucianelli nos dio fue grato e interesante, mostrando una gran flexibilidad en cuanto a nuestros interrogantes que ayudaron a que el encuentro se desarrolle en un contexto distendido.

Entre nuestras inquietudes interrogamos con cuántos empleados contaba la empresa; si se llevan a cabo capacitaciones y con qué periodicidad, si la satisfacción laboral es un tema considerado; cómo es el sistema de premios, cómo son las instancias previas para que el personal ingrese a la organización; cual es el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos y Comunicación y por quiénes estaba compuesto, y demás interrogantes que se fueron plasmando en el transcurso de la entrevista.

De este modo, pudimos conocer que la empresa estaba compuesta por 140 trabajadores pertenecientes a diversas áreas. Los mismos antes de ingresar pasan por un proceso de psico- test laboral, entrevistas, por médicos para corroborar su salud antes del ingreso y una vez aprobadas estas instancias pueden incorporarse a la empresa. Además, agregó que los tres primeros meses son período de prueba, y pasado ese tiempo los trabajadores quedan contratados.

Con respecto a las capacitaciones, informó que a principio de año se coordinan cursos de capacitación que se van a necesitar y luego se ejecutan en el transcurso del año.

Por otro lado, agregó que el departamento de Recursos Humanos y Comunicación estaba compuesto por tres psicólogas, un médico, un ingeniero y por ella, quien estaba a cargo de la coordinación de las tareas que se desarrollaban. Asimismo, nos agregó que este departamento forma parte del sector administrativo.

Cabe destacar, que en el transcurso de la entrevista, la informante hizo hincapié en que la empresa debía reforzar la comunicación interna en el área administrativa, y que también debían comunicar de una manera más intensa los grandes beneficios que la empresa les ofrecía a los trabajadores, ya que no eran percibidos correctamente.

De igual forma, resulta indispensable mencionar que esta cuestión nos hizo pensar y acercarnos a un posible diagnóstico para luego reforzar.

Además, señaló que para cada fecha y acontecimiento importante de los integrantes de la empresa y respectivas familias se les otorgan regalos, como ser el nacimiento de un hijo, cumpleaños del trabajador y de la esposa, etc. Así como también, se realizan eventos internos en la propia empresa.

Por otro lado, mencionó que según la responsabilidad del puesto, reciben incentivos, y premios a la producción y a la asistencia.

Además, es importante destacar que la entrevistada aludió a un proyecto a futuro que la empresa tiene, el cual se basa en la creación de una fundación llamada Nazareno Crucianelli con el fin de formalizar la ayuda de clubes y colegios.

Si bien quedaron puntos interesantes a tratar, decidimos desarrollar posteriormente un segundo encuentro con Laura Crucianelli, Milva Carancini (psicóloga del área de Recursos Humanos y Comunicación) y trabajadores de la empresa con el objeto de profundizar y concretar el diagnóstico.

II.2. Diagnóstico de situación

Sobre la base de la investigación preliminar se realizó un diagnóstico de situación. El mismo es considerado una apreciación que sirve de guía para la toma de decisiones. (Blanco, 2000)

Asimismo, gracias a la investigación previa mediante información documental, y la coordinación de las entrevistas por un lado, con la encargada y psicóloga Milva Carancini del área de Recursos Humanos y Comunicación y por el otro, con trabajadores pertenecientes a diversas áreas, nos permitió abordar con mayor claridad y apertura la temática a realizar.

Fortalezas y Debilidades

A continuación plasmamos una serie de fortalezas y debilidades diagnosticadas a través de las entrevistas realizadas a los diversos públicos objetivos.

Fortalezas

Una de las fortalezas detectadas son los beneficios que la empresa les da a sus trabajadores. Algunos de estos son de carácter legal estipulados por contrato de trabajo, y otros son beneficios que la empresa realiza por decisión de la misma y por compromiso hacia su público interno.

Cabe destacar, que aquellos beneficios estipulados por ley son de excelente calidad. La empresa les da la posibilidad a sus integrantes de contar con una obra social muy eficaz y renombrada, la cual brinda amplios planes de atención médica. Es por ello, que Martín del sector de soldadura expresó: “tenemos una obra social excelente, atención en cualquier punto del país”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Si bien toda empresa debe tener (por obligación) una obra social que cubra mediante asistencia médica a los trabajadores, Crucianelli les brinda la posibilidad de adherirse a este gran servicio médico si así lo desean.

Dentro de estos beneficios estipulados por ley todos los trabajadores tanto del sector administrativo como operarios cuentan con un pago de salario a término y muy bueno, vacaciones pagas y jubilación.

Por otra parte, la empresa brinda beneficios a sus trabajadores, los cuales se convierten en una fortaleza, saber:

- Sistema de premios “a la producción y a la asistencia”

Crucianelli se desenvuelve con un sistema de premios denominados a la producción y a la asistencia. Laura Crucianelli comentó de que trataba y dijo: “tenemos dos premios: a la producción y a la asistencia con un total de \$7.000. Consta en que la persona activa una vez que supera los tres meses de prueba cobra la mitad del premio \$2.500. Una vez superada esa instancia comienza a cobrar la totalidad del premio. Y a la asistencia, el empleado no puede faltar más de cuatro días en el mes. De esa manera conserva el premio”. (Laura, comunicación personal, 20 de julio de 2016)

Este sistema de premios resulta muy interesante ya que funciona como incentivo e impulso para el personal.

- Regalos para fechas importantes

En fechas importantes, ya sea cumpleaños, casamientos, nacimientos, jubilaciones, se entregan obsequios. Esta acción no forma parte de una obligación, pero cabe destacar, que hace que el personal se sienta agasajado.

Es muy significativo que además de hacerles presentes a todo el personal de la empresa, lo hagan también a las familias de cada empleado.

En palabras de Valeria: “los regalos, todo eso está bueno. Para fin de año siempre se regala, y a la mujer del hombre que trabaja en la empresa le dan obsequios también”. (Valeria, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Asimismo, Ignacio del sector de armado agregó: “hacen regalos permanentemente, para el día del niño, celebran y los tienen presentes a las familias”. (Ignacio, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Además, Martín de Soldadura expresó que: “para fin de año te dan aparte de las cajas con mercadería que dan todas la fábricas, un sobre con efectivo para que lo uses para las fiestas”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Por otra parte, la encargada del área de Recursos Humanos y Comunicación, Laura Crucianelli señalaba que: “para el día del niño hacemos regalos a cada familia que tenga hijos; a fin de año también le hacemos un regalo para las esposas; también organizamos tareas para los hijos de cada empleado en donde tienen que dibujar lo que hace su papá en la empresa.

Luego, se hace un sorteo de esos dibujitos y se regala una bicicleta, por ejemplo. Es una manera de familiarizarnos también”. (Laura, comunicación personal, 17 de octubre de 2016)

- Flexibilidad en cuanto a cambios de horarios

Este punto da la pauta del interés de la organización por el bienestar de sus empleados. Es diagnosticado como una fortaleza, ya que resulta muy importante que la empresa sepa comprender los horarios de sus integrantes

Martín del sector soldadura sostenía que: “está bueno también porque hay flexibilidad en cuanto a los cambios de horarios, a veces uno tiene médico a tal hora y en ese sentido no hay problema, ceden”. Y agregaba: “tenemos el número de WhatsApp de Laura y le avisamos cuándo no podemos ir, re bien”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Por su parte, Virginia del sector de calidad manifestó: “a mí me dieron la posibilidad de manejar mis horarios y días como yo quiero, ya que estudio”. (Virginia, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Asimismo, podemos destacar acciones para la satisfacción y motivación de su público interno:

- Capacitaciones

Las palabras de Laura Crucianelli -encargada de Recursos Humanos y Comunicación- señaló que: “a principio de año se establecen las capacitaciones que se van necesitar y después se ejecutan durante el transcurso del año. Entre todos los cursos técnicos que hacemos también estamos haciendo muchos cursos en emergencia, primeros auxilios. Por ahí no tiene un valor económico, y es intangible, pero nos parece que está bueno para que se instruyan por si algo pasa.” (Laura, comunicación personal, 17 de octubre de 2016)

Es importante destacar que llevar a cabo capacitaciones es muy importante para todos los integrantes de la empresa, pero más importante aún es llevarlo al campo de acción.

Asimismo, Martín perteneciente al sector de Soldadura quien hace siete meses que forma parte de Crucianelli S.A señaló: “yo ya tuve una de capacitación hidráulica; te dan diplomas. A los tres meses de ingresar ya tuve mi primera capacitación en hidráulica. Cuando entré con un compañero, la producción estaba un poco más quieta, y había lugar a más capacitaciones, ahora está todo alborotado y están un poco más calmadas las capacitaciones, igualmente hacen con frecuencia”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Por su parte, al preguntarle a Virginia del sector de Calidad si se realizaban capacitaciones y con qué frecuencia, expresó: “sí, dependiendo el sector y la necesidad. Ahora, se planteó la idea también de una charla informativa en cuanto a la manipulación de elementos. Cuando ingresa se le explica cómo es la seguridad de la fábrica, el ingeniero se encarga de explicarle como funciona todo y las precauciones, y a la par está el médico. También, se hacen cursos de primeros auxilios, que intervinieron los bomberos”. (Virginia, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

- Evaluación de desempeño (Seguimiento permanente en cuanto a la satisfacción laboral)

El cuerpo de Recursos Humanos y Comunicación realiza evaluaciones de desempeño. Para ellos es fundamental que sus trabajadores se sientan cómodos en su área de trabajo.

En el desarrollo de las entrevistas, Laura Crucianelli expresó: “hacemos seguimiento permanente en cuanto a la satisfacción laboral, evaluar cómo se sienten dentro de la empresa, si están conformes con el puesto que ocupan”. (Laura, comunicación personal, 20 de julio de 2016)

Asimismo, agregó que: “entre empleados del mismo puesto se hacen devoluciones en cuanto al desempeño de cada uno. Se forma una retroalimentación”. (Ídem, comunicación personal, 20 de julio de 2016)

Por su parte, Milva Carancini, una de las psicólogas del área de Recursos Humanos y Comunicación señala como funciona el seguimiento permanente en cuanto a la satisfacción laboral y señaló que: “primero se analiza el puesto, las tareas pertinentes a ese puesto, y luego de forma periódica las psicólogas y jefes directos de cada sector analizan el desempeño de cada empleado”. (Milva, comunicación personal, 24 de octubre de 2016)

A nuestro criterio, este punto es muy importante ya que al realizar evaluaciones de desempeño no solo desde el cuerpo de Recursos Humanos y Comunicación hacia los trabajadores sino también, y muy interesante, entre los propios empleados del área de trabajo, esto permite tener un diagnóstico actual del paso a paso de sus habilidades, falencias, comodidades, y da la posibilidad de que se establezca un feedback entre ellos mismos.

- Canal de comunicación más efectivo: La palabra

Es importante señalar la opinión de Rafael Echevarría el cual indicó la importancia del *poder transformador de la palabra*, y que: “el lenguaje nos permite hacer que sucedan ciertas cosas, que, de lo contrario, de no mediar la palabra, no habrían ocurrido. Se ha reconocido que el lenguaje tiene un papel activo y a su vez es acción. Con él buscan motivar, instruir, sancionar,

conducir. A través de este poder del lenguaje toman decisiones y resuelven problemas.” (Echevarría, 2009:23)

Las empresas emergentes como Crucianelli S.A promueven el uso de la palabra, consideran que su uso permite que sucedan cosas. Es por ello, que Laura Crucianelli sostuvo que: “el canal principal y más efectivo hasta ahora es la palabra.” (Laura, comunicación personal, 17 de octubre de 2016)

Por su parte, la psicóloga de la empresa afirmó: “se formula una cadena de comunicación, incluso hay comunicación permanente entre el medico que trabaja ahí, recursos humanos y la parte de higiene y seguridad. Si hay un cambio de puestos, nos movemos todos para conversarlo, analizamos qué hablamos con el empleado y cómo hablamos.” (Milva, comunicación personal, 24 de octubre de 2016).

Asimismo, es importante poner en palabras y señalar que uno de los entrevistados perteneciente al Sector Soldadura declaró que:

“En cuanto a las necesidades de cada uno veo que hay una buena comunicación, o hacen llegar bien la información. Siempre te preguntan si estás cómodo, como que si bien a ellos les sirve que vos estés ahí, también te valoran y te hacen sentir que sos útil ahí. Lo que siento es que te hacen sentir contenido, te escuchan. Todos los miércoles te dan el lugar para que las personas que trabajamos ahí podamos tener una atención, ya sea de cuestiones laborales o personales, está bueno.” (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016).

Para nosotros los profesionales de las Relaciones públicas es imprescindible detenernos en esta cuestión, en comunicar a través de la palabra. Según Brandolini esta comunicación promueve la integración, participación y la convivencia de la cultura organizacional. (Brandolini A. y Gonzales M, 2009)

- Se consideran iniciativas de los empleados

Al entrevistar a Laura Crucianelli y preguntarle si son consideradas las iniciativas de los trabajadores y si son premiadas, ésta señaló: “sí, brindan iniciativas los empleados y son consideradas. Por ejemplo, ingresa una persona a la empresa y al encargado de puesto que lo capacita, se le entrega un regalo/premio. O cuando algún empleado se involucra y se “pone la camiseta” con alguna proyecto, se les hace reconocimiento y felicita por eso”. (Laura, comunicación personal, 17 de octubre de 2016)

A su vez, Martín añadía que: “el encargado nos da la confianza para que cualquier problema o inquietud se lo hagamos saber, y ellos se lo comunican a la parte administrativa, para que puedan encontrar una solución en conjunto”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Por su parte, también son consideradas las iniciativas en cuanto a la disconformidad del puesto. La empresa ante esto se moviliza para ubicar a sus trabajadores en un espacio donde se sientan lo más cómodos y gusto posible.

- Sentido de pertenencia de los trabajadores con respecto a la empresa

Los trabajadores de Crucianelli S.A se sienten parte de la empresa, al escuchar a Milva Carancini del departamento de Recursos Humanos y Comunicación, la cual expresó: “hay cuestiones comunicacionales indirectas, por ejemplo la gente de Crucianelli tiene camperas rojas y blancas, y salen a la calle y quizá ya no están trabajando desde la 6 pm y usan su campera de Crucianelli, y esas son cuestiones de pertenencia que esta empresa desarrolla de una manera muy fuerte. Y eso también es comunicación, comunicación en relación a la pertenencia”. (Milva, comunicación personal, 24 de octubre de 2016)

Asimismo, es importante señalar que Brandolini sostiene que la comunicación interna sirve para potenciar el sentido de pertenencia de los integrantes de la empresa. (Brandolini, 2009)

- Escucha activa

En la empresa se crea un espacio donde la escucha activa forma parte de un proceso comunicacional. Crucianelli S.A a través de la escucha pretende complacer a los integrantes de la misma, brindándoles un oído y comprendiendo sus historias de vida, sus comportamientos.

Es por ello, que al entrevistar a uno de los trabajadores del sector soldadura comentaba: “el encargado nos da la confianza para que cualquier problema o inquietud se lo hagamos saber, y ellos se lo comunican a la parte administrativa, para que puedan encontrar una solución en conjunto”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Además, señalaba que la empresa crea espacios para debatir inquietudes ligadas a lo personal o laboral. Esto, no es un dato menor, ya que promover el entendimiento de los trabajadores hace que el clima organizacional se torne favorable, agradable y que el personal se sienta contenido por la empresa.

Al permitirles la posibilidad de ser escuchados, los trabajadores se sienten en confianza de poder decir lo que sienten o piensan.

Asimismo, al preguntarle a Ignacio si la empresa les daba la posibilidad de manejarse a través de la confianza, este comentó: “sí, tenés esa posibilidad. Te escuchan y le buscan la vuelta para resolver tus inquietudes”. A su vez, al preguntarle que puntuación del uno al cinco de cuan satisfecho estaba en la empresa agregó: “La verdad, el 5. Primero que confiaron en mí, me preguntaban siempre cómo estaba, cómo me sentía. No es un trabajo esclavo, puedo tomar mates, comer”. (Ignacio, comunicación personal, 24 de octubre de 2016)

En las Relaciones Públicas es fundamental escuchar en la comunicación. Según L’etang:

“Las relaciones públicas son variadas y sensibles a los distintos contextos y pueden implicar:

Interpretar los puntos de vista de la organización;

Reunir la información del entorno para arrojar luz sobre los temas que puedan afectar las motivaciones de los públicos;

Identificar los problemas que puedan surgir de los públicos;

Entender las perspectivas de otros;

Crear contextos de discusión;

Actos de comunicación”. (L’etang, 2009:50-51)

También, Martín agregaba que “Recursos Humanos sabe la historia de cada empleado, no es que sos un número más. Saben cómo te llamas, cuántos años tenes, como está formada tu familia, todo”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Además, es imprescindible que la comunicación influya e involucre a todos los miembros de la organización. (Brandolini, 2009)

Es por ello, que poner foco, atender e interpretar cómo se sienten los empleados, cuáles son sus inquietudes y cuan satisfechos están en la tarea que desarrollan es imprescindible para que la comunicación interna sea efectiva.

- Buena reputación

Por información informal (comentarios) la empresa tiene muy buena reputación. Asimismo, uno de los entrevistados contaba que: “al ser una empresa bien vista genera beneficios en muchos locales de la ciudad, por ejemplo el otro día fui a comprarme una bici a Garcia y Olivero y me dijeron que por ser parte de esa empresa tengo más cuotas sin interés y que no hacía falta pagar todo en efectivo para tener descuento”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

- Se felicita a cada empleado por la labor que desempeña y su crecimiento

Al entrevistar a diversos trabajadores pudimos constatar que uno de ellos decía: “siempre te reconocen lo que haces”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Además, Ignacio del sector armado sostuvo: “vos te sentís bien cuando te lo reconocen también, lo que está bueno es que los encargados vienen y nos dicen que a la fábrica les sirve como estamos trabajando. Te incentivan. Te reconocen si hiciste bien las cosas. A mi forma de ser yo también pregunto cómo me estoy desempeñando, si vengo bien o mal”. (Ignacio, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Es fundamental que en el trabajo donde las personas se desarrollan, la empresa reconozca las habilidades de los trabajadores, ya que funciona como un incentivo y da gusto trabajar ahí.

- Cambio de puesto por disconformidad

Uno de nuestros interrogantes fue si alguna vez se planteó la posibilidad de cambiar de puesto por sentirse disconforme con el mismo, a lo que Virginia respondió:

“Sí, yo estuve dos años en recepción, al término de ese periodo consideré que no me encontraba a gusto con el puesto por el hecho de que no era afín a mis conocimientos y a lo que había estudiado, y bueno, sentía que podía hacer algo mucho más interesante. Planteé que no quería seguir ahí, que probablemente me iba a ir de la empresa, y una vez planteado eso me ofrecen incorporarme al puesto de calidad ya que había quedado libre porque el chico que lo ocupaba lo ascendieron de puesto. Como era una rama de lo que había estudiado me ofrecieron hacerlo. Ellos me recalcaron y valoraron mi desempeño, mis valores como persona y quería que

siga formando parte”. (Virginia, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

- Posibilidad de hacer carrera en la empresa.

Valeria, responsable de costos de la empresa contaba: “me pasa que soy una persona que busco crecer continuamente, y siempre lo que planteé fue que mi idea dentro de la empresa era hacer carrera. Y ahora con el cambio de administración se está dando esta posibilidad”. (Valeria, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Asimismo, una de las entrevistadas del sector calidad comentaba: “cuando cambié de puesto me dieron la alternativa de elegir los horarios que creía más conveniente para no abandonar el estudio, son muy flexibles. Ellos consideran y que está bueno que termine la carrera, hacen foco en la educación”. (Virginia, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Debilidades

- Los beneficios no son comunicados efectivamente

Milva, psicóloga del área de Recursos Humanos y Comunicación señaló: “Crucianelli lo que tiene es que comunica poco los beneficios. La gente tiene beneficios impresionantes por encima de cualquier otra empresa, y la gente no sabe que está recibiendo eso como realmente beneficios. O sea, conoce pero no puede enmarcarlos, después se cristaliza cuando la gente pide algo. Poca comunicación en el sector administrativo”. (Milva, comunicación personal, 24 de octubre de 2016)

Por su parte, Martín agregó: “hay muchos beneficios que por ahí uno no los aprovecha”. (Martín, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

- En algunos casos, no hay demasiado compañerismo entre trabajadores

En palabras de Martín: “ahí adentro hay mucha gente. Hay compañeros de trabajo que te dan una mano y hay otros que te ignoran. Por eso está bueno hacer capacitaciones también”.

Si bien destacó que hay compañeros que sí se solidarizan, también sostuvo que hay otros que no tienen en cuenta el compañerismo. Y esto es un punto a considerar, ya que toda empresa debe mantener lazos de solidaridad colectiva entre los miembros que la componen, de esa manera el clima laboral es agradable y es uno de los factores que hace que la empresa se sostenga en el tiempo.

- Poca comunicación interna en el sector administrativo

En el primer encuentro Laura Crucianelli sostuvo: “falta comunicación interna en el sector de administración”. (Laura, comunicación personal, 20 de julio de 2016)

Como consecuencia, indagamos sobre esta cuestión, por lo que en las siguientes entrevistas uno de los interrogantes fue como veían la comunicación en el sector de administración.

Es por ello, que al preguntarle a Valeria, contadora del área administrativa, cómo era la comunicación en su sector, expresó: “mas o menos, no es de lo mejor, es una de las cosas que se tiene que reordenar. Y sostuvo: “en la administración no hay nada, cosas informativas no hay nada”. (Ídem, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

Por su parte, Virginia ingeniera del sector calidad cuenta: “yo noto la mala comunicación desde la dirección hacia los mandos medios, aunque se está trabajando en eso”. (Virginia, comunicación personal, 29 de octubre de 2016)

II.3. Toma de decisión

En esta instancia y una vez relevadas las falencias y aciertos que ofrece la comunicación interna de Crucianelli S.A, es fundamental tomar una decisión al respecto y es por ello que decidimos llevar a cabo un plan estratégico de Relaciones Públicas para efectuar en relación a la comunicación interna cursos de acción entre todos los integrantes de Crucianelli S.A, y así promover un clima laboral positivo.

Asimismo, es importante señalar la opinión de Suarez en cuanto al planeamiento, la cual sostiene que: “la instancia de planeamiento propiamente dicha se centra en la definición de los cursos de acción más efectivos que permitirán a la organización transitar el camino que la conduzca desde la situación inicial en la que se encuentra, hacia la situación deseada.” (Suarez, 2011:106)

II.4. Elección del tipo de plan

Para que el planeamiento sea efectivo fue necesario trazar los objetivos y luego la periodicidad del mismo, es por ello que consideramos conveniente que el plan sea de carácter permanente. Esto es así, de modo que se pretendió instalar esta idea de realizar planes acorde a las necesidades que atraviesa la empresa.

Asimismo, cabe destacar que el plan está estipulado al plazo de un año ya que se pretende evaluar y analizar qué tan efectivos son las acciones que se propusieron, para luego así, en el mejor de los casos, continuar los cursos de acción.

Una empresa debe desarrollar constantemente una buena gestión de Comunicación Interna, lo que traerá como consecuencia que sus públicos internos (trabajadores) se sientan motivados y haya un mayor desempeño y felicidad en el trabajo.

II.5. Selección de públicos

Todo planeamiento está destinado a determinado público. Las acciones que se propusieron estuvieron destinadas al público interno de la empresa Crucianelli S.A.

De esta manera entendemos al público interno como aquel que presenta una estrecha relación social, económica y jurídica con la empresa que trabaja, donde se desarrolla cotidianamente y ocupa un espacio físico. (Como se cita en M. Ferrari y F. Franca, 2011)

Asimismo, recuperamos el concepto del marco institucional y decimos que el público es: “un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración”. (Capriotti en Suarez, 2011:51)

En tal sentido, nuestro público objetivo se determinó en función de las necesidades diagnosticadas. Es por ello, que dentro del público interno de la empresa, los públicos específicos son:

- Sector de Administración (Incluyendo al departamento de Recursos Humanos y Comunicación).
- Trabajadores obreros pertenecientes a diversas áreas de la empresa.

Etapa Logística

La etapa logística y la etapa estratégica constituyen la “columna vertebral” del planeamiento. En tal sentido, podemos definir a la logística como: “la acción de determinar; obtener y proveer todos los recursos necesarios para la ejecución de un plan, en el tiempo oportuno y en el lugar y forma adecuados”. (Blanco, 2000:135)

II. 6. Determinación de acciones y medios

En este punto “se procede a la determinación de las acciones que se emprendieron y los medios factibles y adecuados para materializar las actividades dispuestas. En este caso, se define con claridad: qué se desea lograr, para qué se desea lograrlo, en qué tiempo se debe lograr y cómo se tratará de lograrlo”. (Blanco, 2000:136)

Asimismo, el siguiente encuadre de acciones que propusimos responde a los objetivos específicos planteados y cubre diversas debilidades que fueron diagnosticadas en las instancias previas.

II.7. Encuadre de acciones y medios

Objetivos	Medios/ac ciones de Comuni- cación Interna	Público	Características	Periodi- cidad	Responsa- bles
------------------	---	----------------	------------------------	---------------------------	---------------------------

Informar Beneficios	Implementación de carteleras o transparentes	Todo el personal	- Ubicadas estratégicamente en los pasillos. <u>El contenido será segmentado:</u> Recursos Humanos y Comunicación: Obra social, sistema de premios, nuevos empleados, aniversarios en la empresa.	Actualización Quincena	Profesional de Relaciones públicas. Personal de RR.HH.
	House Organ	Todo el personal	Se publicará con colores que identifiquen a la empresa. <u>El contenido será:</u> Principalmente informar sobre los beneficios con los que cuenta cada trabajador y su familia, y logros, proyectos.	Bimestral	Profesional de Relaciones Públicas. Diseñador de página web.
	Entrevistas de ingreso	Ingresantes	La entrevista se desarrollará en la oficina principal. <u>Temas a tratar:</u> Cuestionario de ingreso y se informará sobre los beneficios que tienen los empleados.	Cada vez que se produzca un ingreso de empleado.	Profesional de Relaciones Públicas. Psicólogas de Recursos Humanos y Comunicación.
Mejorar la Comunicación Interna en el Sector Administrativo	Reuniones periódicas	Personal del sector administrativo	Desarrolladas en el mismo sector administrativo con día y horario estipulado con anterioridad. <u>Se informará:</u> Acontecimientos importantes de las dos semanas, lanzamiento de productos, rendimiento de los empleados, etc.	Quincenales	Sector de Administración (Incluyendo al depto. de RRHH y Comunicación) Profesional de Relaciones Públicas

	Desayunos de trabajo	Personal del sector administrativo	Propuesto por Recursos Humanos y Comunicación al resto de los integrantes del sector administrativo. Tema a tratar: Inquietudes, necesidades, identificación de oportunidades de mejora, implementación de nuevas ideas, etc.	Cada dos meses	Sector de Administración (Incluyendo al depto. de RRHH y Comunicación) Profesional de Relaciones Públicas.
	Buzón de sugerencias	Mandos medios y sector administrativo	Ubicadas en el pasillo de las oficinas	Cada tres semanas	Sector de Administración (Incluyendo al depto. de RRHH y Comunicación) y Profesional de Relaciones Públicas para la evaluación y reajuste.
	Capacitaciones específicas del área Capacitación oratoria	Personal del sector administrativo	Desarrollada en la oficina de reuniones. <u>El contenido será:</u> Buen manejo del habla	-Cuatro veces al año -Dos veces al año	Recursos humanos Y comunicación. Profesional de Relaciones Públicas. Representante del sector administrativo. Disertantes

	Focus Group	Personal del sector administrativo	Desarrollada fuera del contexto laboral (clima distendido para que los integrantes se sientan estimulados a participar). Se tratarán temas que generen la posibilidad de poner en discusión y debatir ideas en conjunto.	Cada tres meses	Recursos humanos y Comunicación. Profesional de Relaciones Públicas que desarrolle la organización de la actividad, y sector administrativo
Fortalecer la integración y compañerismo del público interno	Actividades Outdoors	Mandos intermedios	Desarrolladas en horario fuera de la jornada laboral. Cancha de fútbol Defensores.	Dos veces al año	Profesional de Relaciones Públicas en la organización. Recursos Humanos y Comunicación
	Festejo de cumpleaños	Todo el personal	Realizado en el comedor de la empresa durante la jornada laboral.	Cada quince días	Profesional de Relaciones Públicas en la organización. Sector administrativo, mandos medios, y mandos intermedios.
	Coffe Break	Operarios	Realizado en el comedor de la empresa. Periodo entre 10 y 13 minutos.	Dos veces por semana	Recursos humanos y Comunicación y Profesional de Relaciones Públicas

	Mensajería interna: WhatsApp	Todo el personal	Creación de grupo de WhatsApp con el objeto de proponer actividades extralaborales, compartir fotos videos del campeonato de futbol por ejemplo	Una vez por semana	Recursos humanos y Comunicación y Profesional de Relaciones Públicas
	Tarjetas de bienvenida	Todo el personal	Se le envía a la casa del nuevo ingresaste. Es un agasajo de la empresa.	Todo el año	Recursos humanos y Comunicación y Profesional de Relaciones Públicas

Cuadro 1. Encuadre de acciones y medios

II.8. Fundamentación de acciones y medios propuestos

- **Informar beneficios**

- Carteleras o transparentes

Se propuso colocar carteleras o transparentes con una actualización quincenal. Éstos, tienen como objeto comunicar y recordar los beneficios que la empresa les brinda a los trabajadores. Estarán ubicadas en diversos sectores estratégicos dentro de la empresa, preferentemente en los pasillos.

Según Brandolini las carteleras son:

“herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de transito de los empleados. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. (...) Su contenido debe estar clasificado y se debe realizar actualizaciones periódicas”. (Brandolini, 2009:92)

Asimismo, también consideramos conveniente publicar fechas de reuniones, eventos, normas de higiene y seguridad, fechas importantes como ser cumpleaños, casamientos, y demás avisos importantes.

- House Organ

Es definido como:

“una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades. (...) Puede estar conformada por secciones fijas donde se informen las novedades de las diferentes áreas que integran la empresa. Además, puede incluir información de los empleados como cumpleaños, aniversarios, personajes o perfiles, etc. (...) Sus objetivos consisten en crear una identidad corporativa independientemente de su posición jerárquica”. (Brandolini, 2009:91)

Consideramos beneficioso proponer un house organ de forma bimestral, ya que al ser un instrumento de difusión, se podrán detallar los acontecimientos importantes que fueron transcurriendo. Además, creemos oportuno comunicar secciones con los beneficios que cada empleado tiene, ideas o proyectos de los distintos sectores, logros, y demás.

- Entrevistas de ingreso

Al momento de desarrollar una entrevista de ingreso al trabajo, se informará a cada integrante los beneficios con los que cuenta. Esta herramienta hará que el empleado tenga noción de cuáles son los beneficios antes de ingresar a la empresa.

- **Mejorar la comunicación interna en el sector administrativo**

- Reuniones periódicas

Organizar y ejecutar reuniones cada dos semanas siempre es oportuno cuando se diagnostican falencias que se desean enmendar. Es por ello, que para reparar la escasa comunicación interna en el sector administrativo, se proponen realizar reuniones con el fin de tratar temas pertinentes, e incluso cuestiones vinculadas a la propia comunicación interna sobre que se debe ajustar para que ésta se afectiva.

Es importante no dejar de recordar que la comunicación es realmente efectiva y segura cuando se profundiza desde los niveles más altos de la empresa, para luego bajar la comunicación eficazmente.

- Desayunos de trabajo

Este encuentro se realizará cada dos meses, con el objeto de tratar temas importantes de la empresa y también vinculado a lo personal. Se desarrollará en un contexto tranquilo lo que permitirá un clima positivo y un buen flujo de comunicación.

- Buzón de sugerencias

Es una herramienta que posibilita la retroalimentación en el sector administrativo de la empresa. El buzón de sugerencias es un recurso muy importante para consolidar la escucha activa, y atender a las necesidades a quien está destinado. Por otro lado, los buzones serán ubicados en lugares estratégicos donde sean visibles y a su vez concurridos, como por ejemplo los pasillos de la empresa.

- Capacitaciones

Según Alles las capacitaciones “pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella”. (Alles, 2005:229)

Por otro lado, consideramos que a través de esta acción el personal incorpora conocimientos, se siente motivado y con ganas de crecer. Las capacitaciones son herramientas que además de instruir a la persona, hacen que el lenguaje sea compartido a través de los mismos códigos y ayuda a la comunicación interna de la empresa.

Las mismas serán destinadas al personal del sector administrativo. Éstas se desarrollarán cuatro veces al año.

Por otro lado, consideramos necesario desarrollar capacitaciones de oratoria dos veces al año para el sector administrativo de la empresa. Esta capacitación se apoya en la palabra, es decir, en informar, impactar, conmover, y en cómo se dicen esas palabras, es decir, el tono de voz, las muletillas, y demás.



Figura 1. Capacitaciones

- Focus Group

Entendemos que un focus group (o grupo de discusión) está integrado por entre seis y diez personas, cuidadosamente seleccionadas en función de determinadas características psicográficas, demográficas, u otras consideraciones, que se reúnen para discutir en detalle diversos temas de interés. Los entrevistados suelen recibir un pago simbólico para participar. (...) La clave para que un focus group tenga éxito es saber escuchar y observar”. (Kotler P. y Keller K., 2012: 102)

Dicha acción se realizará cada tres meses destinada al sector administrativo con el fin de poner en discusión temas pertinentes y que se puedan resolver de manera conjunta.

- **Fortalecer la integración y compañerismo del público interno**

- Actividades Outdoors

Este tipo de acción consiste en realizar actividades de diversos juegos dentro y fuera de la empresa. Consideramos fundamental que se realicen en la propia empresa para que el personal se familiarizase con la misma, y asimismo llevar a cabo actividades fuera de la organización para concretar actividades que salgan del espacio cotidiano o que frecuentan diariamente los integrantes de la empresa.

Estas actividades recreativas tales juegos entre dos equipos como partidos de fútbol, vóley, están destinadas a la integración grupal de diversas áreas, incluyendo a la administración. Consideramos que realizar actividades en las cuales se pone en juego la creatividad de cada integrante es muy beneficioso ya que te permite desarrollar diversas capacidades para resolver cuestiones de manera grupal. De esta manera, promoviendo la integridad se evitarían competencias individuales entre los trabajadores. Asimismo, es una herramienta que a nuestro criterio ayuda a “romper” estructuras marcadas que predominan en una empresa.

- Festejo de cumpleaños

La empresa les brinda la posibilidad a cada sector de organizar el/los cumpleaños en el comedor de la empresa. Asimismo, la misma les cubre los gastos de las tortas y gaseosas para festejarlo, decorado con globos y un pequeño cartel con los nombres de los anfitriones.

Esta acción se llevara a cabo cada quince días y se festejarán los cumpleaños que transcurrieron en esas fechas. Para fortalecer el compañerismo e integración, la empresa les propone que la torta sea elaborada por los empleados.

- Coffe Break

El Coffe Break es un descanso que se genera en el lugar de trabajo, en el que el trabajador puede ingerir alguna bebida y alimento. Comprende un periodo de entre quince y treinta minutos.

Esta actividad se realizará dos veces por semana, y fue propuesta ya que tener un receso en el espacio de trabajo hace que el trabajador no sienta que se lo cosifica o deshumanice.

Esta acción de entre 10 y 15 minutos responde a la falta de compañerismo entre trabajadores, ya que favorecerá a las relaciones interpersonales.

- Mensajería interna: WhatsApp

Esta red de mensajería permite la creación de grupos con numerosos integrantes, lo que hace que se genere comunicación permanente. Asimismo, favorecerá a la organización con las actividades recreativas.

Este medio posibilita fundamentalmente enviar un mismo mensaje a un grupo de personas, que cada uno pueda opinar, realizar invitaciones a los eventos, confirmar asistencias a los mismos, utilizar diferentes formatos: textos, audios, fotografías y videos para estimular la actividad.

- Tarjetas de bienvenida a cada ingresante

Dicha herramienta es recomendada ya que ser bien recibido en un nuevo lugar de trabajo, hace que la persona se sienta parte, orgullosa y satisfecha.

Son actos muy simples que generan grandes sensaciones, y no deja de ser una de las herramientas que promueve la motivación laboral. A modo de ejemplo:



Figura 2. Tarjeta de bienvenida

En cuanto a los diversos cursos de acción propuestos, resulta importante señalar la opinión de Ballester, la cual sostiene que:

“los programas de relaciones públicas internas se caracterizan por su carácter continuo y proactivo ya que los empleados son un público activo de comunicación. Este colectivo necesita información, no solo de lo que tiene que hacer, sino también de por qué y para qué. Por tanto, no se trata de desarrollar acciones puntuales de comunicación que solventen dudas o satisfagan intereses concretos. Los programas continuos con los empleados deben formar parte de los objetivos globales de la organización, de manera que el empleado conozca la importancia de su trabajo, los efectos del mismo y cómo le afectan las decisiones y las acciones de la organización. Una relación bidireccional necesita de una comunicación transparente en ambos sentidos que albergue la motivación, la participación y que cuya finalidad

estribe en crear o mantener unas relaciones satisfactorias entre empleados y organización y entre organización y empleados”. (Ballester, 2009:12)

II.9. Presupuesto

Brandolini sostiene que establecer un presupuesto es una instancia sumamente importante de las comunicaciones internas, ya que toda estrategia de comunicación implica costos en recursos técnicos y recursos humanos. (Brandolini, 2009)

Asimismo, Blanco sostiene que: “el presupuesto expresa en términos numéricos el esfuerzo de un curso de acción y acompañada ordenadamente a las realizaciones consignadas de un plan, estipulando periodos de tiempo en la asignación de los recursos, de acuerdo con los objetivos del mismo”. (Blanco, 2000:139)

Es por ello que en el siguiente cuadro asignamos los siguientes costos a saber:

Terminación de recursos necesarios (materiales y humanos)	Costos
Cartelera x 4 unidades	\$2.000
Desayuno de trabajo cada dos meses	\$200
Buzón de sugerencias x 1 unidad (urna de acrílico)	\$700
Capacitaciones específicas del área. La hs. \$1.000. x 3 hs: \$3.000 x cuatro veces al año \$12.000. +Capacitación oratoria x 2 veces al año \$6.000	\$18.000
Actividades Outdoors (Alquiler de cancha de fútbol x hs. \$500) x dos veces al año.	\$2.000

Festejo de cumpleaños cada quince días	\$1.500
House organ x unidad: \$250 a color. Publicada cada dos meses al año	\$750
Honorario de Relacionista público x hs \$90 x 24 hs.	\$2.160
TOTAL DEL PLAN	\$27.310

Cuadro 2. Presupuesto del plan de Comunicación Interna

II.10. Calendarización de actividades

		Calendario 2016												Calendario 2017																														
Actividades	marzo	abril			mayo			junio			julio			agosto			septiembre			octubre			noviembre			diciembre																		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4											
Investigación preliminar	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diagnóstico de situación (Entrevistas)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo 1																																												
Implementación de carteleras	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
House Organ	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Entrevistas de Ingreso	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Objetivo 2																																												
Reuniones periódicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Desayunos de trabajo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Buzón de sugerencias	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capacitaciones específicas del área	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capacitación Oratoria	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Focus Group	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Objetivo 3																																												
Actividades Outdoors	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Festejo de cumpleaños	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Coffe Break	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Mesajería instantánea:WhatsApp	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Tarjetas de bienvenida	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				

Cuadro 3. Calendarización de actividades

Etapa estratégica

II.11. Puesta en marcha del plan

Esta fase representa el comienzo de todo el conjunto de las actividades concertadas en el plan en las condiciones dispuestas. (Blanco, 2000)

Para la realización del plan estratégico de Comunicación Interna fue necesario desarrollar entrevistas de carácter semi-estructuradas para así concretar un diagnóstico de la situación de Crucianelli S.A. Las mismas tuvieron su inicio en el mes de Julio y Octubre del año 2016.

La primer entrevista se realizó el 20 de julio del año anterior destinada a Laura Crucianelli del cuerpo de Recursos Humanos y Comunicación perteneciente al Sector Administrativo. Este encuentro se caracterizó por ser una entrevista abierta, al no mantener un orden de preguntas preestablecidas. Asimismo, esta metodología resultó de gran ayuda para profundizar y obtener datos que enriquezcan nuestro proyecto. El 17 de Octubre del 2016, ya con una guía de interrogantes establecidos y un tipo de entrevistas semi-estructuradas decidimos acercarnos nuevamente a la empresa por un segundo encuentro con Laura Crucianelli. Asimismo, el día 24 del mismo mes entrevistamos a Milva Carancini, psicóloga del departamento de Recursos Humanos y Comunicación. Por otro lado, consideramos necesario escuchar las voces de los trabajadores operarios pertenecientes a diversas áreas. Es por ello, que resultó pertinente entrevistar a una muestra representativa de empleados que cumplen su labor Crucianelli S.A. Para su elaboración respetamos la misma metodología de entrevistas semi-estructuradas.

A partir de ello y una vez concretado el diagnóstico de situación a través de las entrevistas realizadas, se tomó la decisión de poner en marcha el plan estratégico de Comunicación Interna durante el mes de Marzo del 2017. El mismo se llevó a cabo basándonos en un conjunto de acciones que contribuyan a la mejora de las debilidades de la empresa, a saber:

- Carteleras o transparentes: Su actualización será de marzo a diciembre de manera quincenal.
- House Organ: Su primera edición tendrá inicio la primer semana del mes de mayo y se actualizará cada dos meses.
- Entrevistas de ingreso: Se realizará a partir de abril durante la tercer semana de cada mes.
- Reuniones periódicas: Se realizarán cada dos semanas a partir del mes de marzo.
- Desayuno de trabajo: Dicha acción se realizará cada dos meses, comenzando durante el mes de mayo.
- Buzón de sugerencias: La información será recogida cada tres semanas a partir del mes de marzo.
- Capacitaciones específicas del área: Se dictarán cuatro veces al año durante el mes de marzo, junio, septiembre y diciembre.
- Capacitación de Oratoria: Durante la primer semana de Abril y la última semana de Octubre.
- Focus Group: Se ejecutará la segunda semana del mes de Junio y Octubre.
- Actividades Outdoors: Tercer semana del mes de Julio y Diciembre.
- Festejo de cumpleaños: Cada quince días a partir del mes de marzo.
- Coffe Break: Dos veces por semana a partir de Marzo.
- Mensajería interna, WhatsApp: Una vez por semana se compartirán videos, audio, mensajes de actividades extra laborales como también para organizar las mismas.
- Tarjetas de bienvenida: Durante todo el año, preferentemente la primer semana de cada mes.

II.12. Comunicación, control de Gestión y evaluación

Es importante destacar la opinión de Blanco, el cual afirma que: “todo plan en su transcurso debe ser “retroalimentado”, con información como sustento de la “cadena de decisiones” que representa toda acción planificada”. (Blanco, 2000:146)

Asimismo, el control permite regularizar el correcto proceso de gestión de las acciones concertadas y así evitar cualquier desviación. (Blanco, 2000).

Por su parte, Brandolini denomina a esta instancia como “monitoreo” y sostiene que:

“es necesaria para ajustar o transformar el plan, si esto fuera necesario, para alcanzar de manera eficaz los objetivos propuestos. En este sentido, los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos, o no se investigan, será difícil mantener una estructura de comunicación interna.

Para evaluar resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interna. En esta instancia se evaluará no solo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados”. (Brandolini, 2009:68)

Por su parte, los datos que se obtengan servirán de guía para mantener la normalidad de la gestión y/o para realimentar los cursos de acción con nuevos desafíos. (Blanco, 2000)

También, es importante señalar que:

“la planificación estratégica de los programas continuos de relaciones públicas con los empleados, “termina” en la evaluación, tanto del proceso global, como del alcance de los objetivos propuestos. Medir la eficacia de las acciones propuestas y si éstas han contribuido a la consecución de los objetivos es vital para que el carácter continuo de estos programas tenga sentido. (...) Los resultados y las conclusiones obtenidas constituyen el pilar sobre el que seguir trabajando en materia de relaciones internas”. (Ballester, 2009:15)

Es por ello, que una vez realizado y ejecutado el plan, éste se debe retroalimentar, mantener un seguimiento de control y por último evaluar todo

el proceso a fin de verificar la efectividad del mismo, o en su defecto, realizar ajustes.

II. 13. Factores externos condicionantes para el logro de los resultados

A continuación se detallan una serie de amenazas externas (económicas, sociales, políticas y medioambientales) que podrían afectar a la empresa y también al cumplimiento de nuestro plan, a saber:

Económicos:

- Precio de comercialización de granos, que oscila de acuerdo con los vaivenes internacionales.
- Costo de las redes de transporte de productos agrícolas (logística).
- Negociaciones y acuerdos económicos internacionales relativos al sector.

Sociales:

- Relación de las distintas organizaciones agrarias con los gobiernos nacional, provincial y local (Agricultores Federados Argentinos, Sociedad Rural Argentina, CONINAGRO, Federación Argentina de Contratistas de Máquinas Agrícolas, etc).

Políticos:

- Política nacional agraria: afecta según esté orientada o no a la promoción de la actividad del sector agrícola. Ej: tipo de cambio, porcentaje de retenciones, inversión en innovación y tecnología, entre otros.

Medioambientales:

- Cuestiones que afecten la siembra/cosecha agrícola: inundaciones, sequías, plagas, etc.

Si bien estas amenazas pueden surgir, cabe señalar que las perspectivas de la empresa Crucianelli S.A son positivas. (Ver nota de prensa en anexo III)

II. 14. Evaluación del proyecto

Pasada esta instancia y una vez realizado el planeamiento estratégico de Comunicación Interna, podemos afirmar que durante el transcurso del desarrollo arribamos a más resultados positivos que negativos.

Para obtener un diagnóstico de la situación en la que se encontraba actualmente la empresa Crucianelli S.A fue necesario llevar a cabo entrevistas de tipo semi-estructuradas.

Además, cabe destacar que el público seleccionado para desarrollar las entrevistas y para sumar a nuestra riqueza interpretativa manifestó gran predisposición, voluntad e interés. Tanto el departamento de Recursos Humanos y Comunicación, como trabajadores operarios de diversas áreas mostraron entusiasmo por formar parte de nuestro proyecto.

Asimismo, el diagnóstico arrojó diversas falencias tales como: escasa comunicación en el sector administrativo, poca comunicación de los beneficios que tiene cada trabajador y, además, pudimos observar que, en ocasiones, hay poco compañerismo e integración entre los operarios. Es por ello, que se propusieron acciones y medios a fin de solucionar éstos nudos críticos. Conjuntamente, pudimos observar que existe, en gran parte, coincidencias entre todas las áreas en el señalamiento tanto en los aspectos positivos como en los negativos.

No obstante, es importante mencionar que la empresa está haciendo hincapié en las falencias diagnosticadas, y asimismo se pudo observar el compromiso por enmendar las mismas.

Por su parte, la información obtenida mediante las entrevistas desarrolladas nos indican que los pilares fundamentales de Crucianelli S.A es la calidad humana, el uso de la palabra, la escucha constante y la confianza entre los distintos niveles de la empresa para poder decir y actuar.

También, se destaca que la empresa muestra flexibilidad y adaptabilidad frente a desafíos y obstáculos, además todos los integrantes se mueven a través de la confianza, lo que hace y crea un feedback permanente.

Resulta interesante señalar que Crucianelli S.A les brinda la posibilidad de hacer carrera dentro de la misma; además las propuestas de los trabajadores son valoradas y las capacitaciones y cursos forman parte de un crecimiento interno. Además, se pudo apreciar la importancia que tiene para la empresa el progresar día a día. Asimismo, es importante señalar que los niveles jerárquicos entre los distintos sectores no se hacen notar, ya que se crea un clima de camaradería.

El hecho de sentirse cómodos en la rutina del trabajo hace que se desarrolle un sentido de pertenencia al lugar. Por su parte, la puntuación de cuán satisfechos están los trabajadores en su ámbito laboral fue altamente positiva.

Volvemos a resaltar que la posibilidad de realizar entrevistas nos permitió visualizar la importancia de aprendizaje y conocimiento que prevalece en la empresa, y una visión de progreso y crecimiento del personal que se promueve cotidianamente. Asimismo, es fundamental señalar que resultó esencial para nuestra intervención que la empresa se haya mostrado abierta a ser interrogada, analizada y diagnosticada.

Los empleados no revelaron miedos al momento de dar respuestas y opiniones personales, lo que hizo que las entrevistas se desarrollen en un contexto de total libertad de sus actitudes y creencias. Esto es una cuestión muy interesante ya que los entrevistados se lograron expresar sin temor a la desaprobación.

Por su parte, se pudo observar como los integrantes de la organización reflejan el uso de la palabra, que como señalaba Echevarría: “promover el uso de la palabra hace que los integrantes de la organización se sientan en confianza, y que si la confianza tiene el efecto de disolver el miedo, de permitirnos mirar hacia el futuro con una dosis mayor de optimismo, de reducir la incertidumbre y disminuir la complejidad, podemos reconocer que la confianza se transforma en un requisito fundamental para actuar”. (Echevarría, 2009:56)

En este punto y mediante la información obtenida consideramos que Crucianelli S.A reúne muchas de las características que define a la empresa emergente. Asimismo, cabe destacar, que esta organización está transitando un proceso de transformación constante para convertirse en su integridad en la denominación antes mencionada.

Además, podemos afirmar que la empresa aceptó las acciones de Comunicación Interna propuestas para subsanar sus fallas. Cabe resaltar que se pondrán en práctica a partir del mes de marzo 2017, lo cual requerirá un seguimiento o monitoreo de los cursos de acción que se plantearon para poder evaluar la eficacia de las mismas.

Es por ello, que concluimos que el profesional de Relaciones Públicas es quien debe estar inserto en el sector directivo de la empresa a fin de generar vínculos y fortalecer las relaciones interpersonales ya que la comunicación es un aspecto central en la vida de las organizaciones. Por su parte, un profesional de Relaciones Públicas es quien está a cargo de toda gestión de cursos de acción, el cual debe estar investigado, planificado, comunicado y evaluado (IPCE). Además, coincidimos con la opinión de Ballester en tanto a que las actividades que se emprendan por cualquier empresa, deben estar destinadas a la creación y mantenimiento de relaciones exitosas entre sus integrantes, mediante el uso de diversos medios de comunicación a fin de retroalimentar, integrar y motivar para así contribuir al logro de los objetivos organizacionales. (Ballester, 2009)

Y aquí, la comunicación, que como su raíz etimológica lo indica común - unión- es la encargada de poner en vinculación esas relaciones entre todos los miembros de una organización.

Capítulo III: Conclusión

La experiencia durante el transcurso de la intervención presentó diversos matices propios de intervenir comunicacionalmente en una organización. Pero cabe destacar, que pese a los temores propios, fue sumamente enriquecedor para nuestra profesión ya que nos permitió llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la cursada.

Asimismo, resulta importante mencionar que la empresa Crucianelli S.A fue seleccionada en base a nuestras expectativas sobre su buena reputación, trayectoria y la importancia en la motivación que les brindan a sus trabajadores a través de la escucha activa, la flexibilidad y la palabra. Es por ello, que sostuvimos que Crucianelli podía formar parte y ser catalogada por la noción de empresa emergente, ya que reunía muchas de sus características.

Por su parte, para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, consideramos conveniente y necesario diseñar entrevistas. Las mismas resultaron un pilar fundamental para intervenir y enmendar las falencias que presentaba la organización.

Los entrevistados tuvieron una enorme y destacable predisposición para acordar fechas y concretar las entrevistas, lo que resultó motivador y alentador para darle continuidad a nuestro proyecto.

Gracias a la recolección de datos mediante las entrevistas, las cuales arrojaron más datos positivos que negativos, llevamos a cabo un plan de comunicación interna compuesto por diversas acciones estratégicas comunicacionales que fueron pensadas conscientemente a fin de subsanar las falencias diagnosticadas.

Igualmente, elegir las acciones para concretar los objetivos no fue una tarea sencilla. Muchas veces se puede caer en la tentación y el deseo de implementar un cúmulo de medios de comunicación interna (más aún en una empresa que cuenta con un presupuesto dispuesto), pero hay que saber elegir estratégicamente cuáles son los más acertados y acorde a las necesidades.

Asimismo, la empresa mostró predisposición en llevar a cabo las acciones propuestas con el objeto de corregir sus falencias invirtiendo en el plan.

Por último, podemos afirmar que formar parte de un proyecto de intervención, fue una muy agradable experiencia y un desafío personal que nos estimuló para crecer y proyectarnos en un futuro profesional.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia, (2005), Desarrollo del talento humano basado en las competencias. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Amorós, Eduardo, (2007), Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Editorial Mc Graw Hill.
- Ballester, Carmen Carretón, (2009), Las Relaciones Públicas en la gestión de la Comunicación Interna. España: AIRP.
- Blanco, Lorenzo, (2000), El planeamiento. Buenos Aires: Editorial Urgerman Editor.
- Brandolini, Alejandra y M. Gonzáles Frígoli, (2009), Comunicación Interna. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Echevarría, Rafael, (2009), La empresa emergente. Chile: Editorial Gránica.
- Ferrari, Maria Aparecida y Franca Fabio, (2011), Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: Editorial La cruja.
- Grunig, James E., (2003), Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Heliriegel Don y Slocum John W., (2004), Comportamiento organizacional. México: Editorial Thomson.
- Illescas, Washington Dante, (2000), Como planear las Relaciones Públicas. Buenos Aires: Editorial Ediciones Macchi.
- Kotler, Philip y Keller Kevin, (2012), Dirección de Marketing. México: Editorial Pearson Educación.
- L'etang, Jacquie, (2009), Relaciones públicas: Conceptos, práctica y críticas. Barcelona: Editorial UOC PRESS.

- Sabino, Carlos, (1996), El proceso de investigación. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Sampieri, Roberto Hernandez, (2006), Metodología de la investigación. Mexico: Editorial Mc Graw Gill.
- Schein, Edgar, (1982), Psicología de la organización. México: Editorial Pretince Hall.
- Suárez, Adriana amado, (2011), Auditoria de comunicación. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Wilcox, Dennis, (2006), Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Editorial Eddison Wesley.

Documentos utilizados:

- Capriotti, Paul, (1998), Capacitación y desarrollo (Argentina). España. Artículo publicado en Reporte CyD N 13, pp. portada y 5-7.

Anexos

Anexo I: Información institucional

Logo institucional



Historia de la empresa

En aquel viejo garaje de la zona de quintas al norte del pueblo de Armstrong donde, para ese entonces, todavía no estaban abiertas todas las calles de hoy, se reparan máquinas viejas y se comienzan a fabricar algunos molinos a vientos y guinches para emparvar pasto.

Año 1956



Se dan los primeros pasos de una gran historia. Los primeros implementos que se empiezan a fabricar son arados de rejas. Estaban hechos con materiales recuperados de arados importados, comprados en desarmaderos, ya que los timones y resortes no se fabricaban en Argentina.

Año 1960



A comienzo de la década del '60, con forma de fábrica, se construye aquel primer galpón de la calle Córdoba N° 764. Luego se agregan en la fabricación el disco múltiple, la rastra doble acción y la sembradora combinada de grano grueso. Estos implementos a tracción mecánica eran novedosos para ese entonces, ya que generalmente sólo se usaban con tracción a sangre.

Año 1965



Se fabrica la primera sembradora de grano fino, inspirada en un modelo de una marca americana.

Año 1966

Se comienzan a fabricar implementos con cambios importantes para la época, de levantes mecánicos hidráulicos, de rodamientos a bujes a bolilleros, de materiales laminados a plegados o rodados de hierros a engomados.

Junto a estos cambios de modelo se hacen necesarios cambios en el proceso de fabricación y comienza una época de viajes, asistencia a exposiciones y búsqueda de nuevos proveedores de maquinaria industrial, incorporando en

esos momentos tornos hidro-copiadores, soldadura de alambre y sierra de corte.

Año 1968



En julio, la unipersonal Talleres Metalúrgicos Crucianelli pasa a ser Sociedad Anónima.

Año 1970

Dentro de la fábrica se vive un gran crecimiento. Se crean, por necesidad, diferentes sectores ubicados cada uno en un galpón. Por un lado, la fábrica. Por el otro, el sector de pintura, el depósito de materiales, el sector de carga, el de máquinas terminadas y el de fundición. Para entonces, la empresa ocupaba entre 1.500 y 2.000 m² cubiertos y estaba enmarcada dentro del tejido urbano, molestando a vecinos e interrumpiendo el paso en la calle.

Año 1975



A la sembradora de granos finos se la denominó C5, donde la "C" hacía alusión a la incorporación de la caja de cambios y el "5" reflejaba el año.

Año 1976



Tal desordenado crecimiento llevó a pensar en el traslado a un nuevo lugar, con la idea de tener todas las áreas juntas en una moderna planta industrial.

Año 1978



Aquel gran visionario, Don Nazareno, decide el lugar y se adquieren los terrenos de la actual planta en la Ruta N° 9. Utilizando el sentido común, sin conocer lo que significaba el layout, diseña, proyecta y hace la conducción técnica de la actual planta. Siempre detrás de cada detalle.

Año 1981

Se comienza a trasladar el sector fundición.

Año 1982



En los primeros días de enero culmina el traslado definitivo, empezando así la fabricación de los implementos.

En este año se lanza al mercado la grano grueso H82 de 10 surcos (donde nuevamente "H", por ser totalmente hidráulica y "82", por el año en curso) comenzando así la carrera a las máquinas grandes.

Año 1984

Fallece Don Nazareno Crucianelli. El objetivo de la empresa se orienta cada vez más a concentrar los esfuerzos en menos modelos y de cada vez mayor calidad, en lugar de satisfacer una amplitud de necesidades del mercado.

Año 1985



Nace la primer Pionera y se comienza a comercializar en 1986. Su nombre se debe a que fue la primera máquina que cambió el concepto en sembradoras de grano fino, construida sobre un fuerte chasis y tolva de gran capacidad, pensada para grandes productores con la necesidad de transporte y apta para

fertilización. La máquina era muy distinta a sus convencionales competidores, y luego de rápidos cambios da lugar al nacimiento de la Pionera Dual.

Año 1986

Habiendo transcurrido algunos años de aquel traslado a la planta nueva, se hace necesaria la incorporación de maquinarias y equipamiento industrial moderno, acorde a esta nueva estructura.

Año 1996



Crucianelli SA es la primera empresa de maquinaria agrícola de Sudamérica en incorporar un robot de soldadura.

Año 1997



Se compra el primer torno de control numérico. Así le siguen máquinas de corte y prensas con PLC y puentes grúas, hasta llegar a lo que marcó un hito en esta empresa.

Año 1999



Se comienza la construcción de la actual planta de fundición, con el objetivo de trasladar esa área a una nueva nave apartada del sector de la fábrica.

Año 2000

En los comienzos del nuevo milenio se siguen incorporando otros tornos de control numérico y dos nuevos robots de soldadura.

Año 2001



Nuevamente Crucianelli SA inaugura un primer sistema de tratamiento de superficie y pinturas para equipamientos de grandes portes, marcando así un nuevo hito.

Año 2002

Se incorpora el cuarto robot de soldadura.

Año 2004

Se realiza la incorporación de hornos a inducción para el proceso automatizado de fundición.

Año 2005



Se crea el área de comercio exterior pensando en los mercados de países limítrofes: Venezuela, Australia y países de Europa del Este.

Año 2006



A fines de este año se incorpora el robot n° 5 y se amplía la superficie de producción de 7.500 a 10.000 m².

Año 2007



Se prepara la planta con capacidad para exportar, instalando una segunda línea de armado. Esto permite producir todos los modelos, durante todo el año. Se finaliza el proyecto comenzado en el 2000, instalando una línea automática de pintado y tratamiento superficial, logrando un mejor acabado en las máquinas.

Año 2008

Siguiendo este lineamiento, la planta se amplía para poder satisfacer mejor la demanda y seguir consolidándose cada vez más en países como Rusia, Bielorrusia, Kazajstán, Ucrania, Uruguay, Venezuela, Paraguay, Bolivia, Chile, Brasil, México, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Australia.



Año 2011

Crucianelli, fiel a su filosofía de crecimiento permanente, comienza la ejecución de obras para aumentar la infraestructura de la planta en un 50%, pasando de 10.000 m² a 15.000 m².

Las áreas involucradas en la ampliación incluyen:

oficinas administrativas y de producción; área de recepción y proceso de materias primas; línea de armado final de producto; nueva área de entrega de sembradoras con subdivisiones: una para el mercado interno y otra para el mercado externo; y área de repuestos y accesorios.

Esto también le permite ampliar el área de prototipo, dotándola de mayor respuesta ante nuevas propuestas de desarrollo.

Como resultado, se logra cumplir con los tiempos de entrega de la creciente demanda y contar con una estructura más flexible. Así también, se produce una modernización del sistema de pintura.

Año 2016



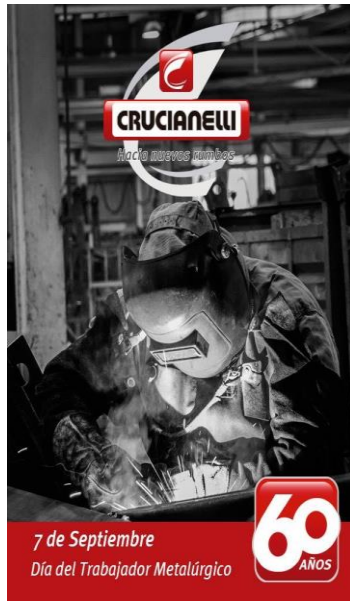
Cumplimos 60 años fabricando sembradoras con cada vez más desarrollo, en busca de la eficiencia absoluta. Para que nuestros clientes, puedan año a año superar los límites de la producción.

Productos que fabrica actualmente



Celebraciones





Cursos y capacitaciones

15º CURSO INTERNACIONAL DE
AGRICULTURA DE PRECISIÓN
Y **MÁQUINAS PRECISAS**
28 y 29 de septiembre de 2016
INTA E.E.A. Manfredi

Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación

- Agricultura y ganadería de precisión.
- Novedades en manejo por ambiente.
- Nuevas herramientas tecnológicas de AP: robótica, sensores, drones, cámaras, software, Big Data, automatismo y telemetría de la maquinaria agrícola.
- Manejo de Buenas Prácticas Agrícolas, Ganaderas y Agroalimentarias.
- Innovaciones y tendencias mundiales de la maquinaria agrícola.
- Casos exitosos de la agricultura de precisión y el agregado de valor en origen de las principales cadenas agroalimentarias argentinas.
- Mesa de bioenergía distribuida, cambio climático, sus efectos y alternativas de mitigación.

Entrada gratuita

- Tres salones simultáneos (Agricultura de Precisión y Agregado de Valor en Origen).
- Expo de máquinas precisas con todos las empresas líderes del sector.
- Distribución gratuita del material técnico específico del curso en un libro y acceso en line.
- Dinámicas con transmisión en simultáneo en pantalla LED.

Informes: INTA E.E.A. Manfredi. Ruta 9, km 636 (5988)
Manfredi. Córdoba. Tel: 03572 - 493039 / 53 / 58

CRUCIANELLI
Hacia nuevos rumbos

www.inta.gov.ar | www.agriculturadeprecision.org

Anexo II: Entrevistas

Encuentro 1

ENTREVISTA ABIERTA I

Fecha: 20 de Julio de 2016

Guía de entrevista para personal de Recursos Humanos-Laura Crucianelli

Datos más relevantes adquiridos

- Falta comunicación interna en el sector de administración.
- A principio de año se diagnostica si se necesita o no capacitaciones.
- Comité integrado por delegados, patronal y mandos medios
- La empresa realiza prestamos haciendo hincapié en tres cuestiones: salud, vivienda y estudios
- 140 trabajadores

- Obra social OSDE
- Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño
- Identificación de puestos de trabajo
- Entre empleados del mismo puesto se hacen devoluciones en cuanto al desempeño de cada uno. Se forma una retroalimentación.
- Prohibido el uso de celulares dentro de la empresa
- Los canales de comunicación son verbales y a través de impresión gráfica (cartelería, revistas, folletos)
- Se pretende llevar a cabo una Fundación Nazareno Crucianelli para poder formalizar la ayuda de clubes, colegios. Es una acción de responsabilidad social empresaria que involucra la comunicación.
- Se realizan capacitaciones con Propine
- Los pasos previos para que un empleado entre en la empresa son: pasa por la instancia de la psicóloga, luego por un encargado de producción, posteriormente y como último paso por un doctor, que se encarga de verificar cuan apto se encuentra el trabajador para poder ingresar en la empresa, si tiene lesiones previas, etc. Realiza una charla, e ingresa a la empresa.
- Tenemos dos premios: a la producción y a la asistencia con un total de \$7.000. Consta en que la persona activa una vez que supera los tres meses de prueba cobra la mitad del premio \$2.500. Una vez superada esa instancia comienza a cobrar la totalidad del premio. Y a la asistencia, el empleado no puede faltar más de cuatro días en el mes. De esa manera conserva el premio.
- Una o dos veces por semana las psicólogas realizan psico-test a los empleados para ingreso del personal.
- Se hacen regalos por fechas importantes, aniversarios, navidad, día del niño.
- Incentivos al 10, 20, 30 % según la responsabilidad del puesto.
- Hacemos seguimiento permanente en cuanto a la satisfacción laboral, evaluar cómo se sienten dentro de la empresa, si están conformes con el puesto que ocupan.

Encuentro 2

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA II

Fecha: 17 de Octubre de 2016

Guía de entrevista para personal de Recursos Humanos-Laura Crucianelli

Los posibles interrogantes a tener en cuenta en el proceso de satisfacción del público interno son:

Preguntas

- **¿Existen acciones o canales de CI dónde los empleados puedan brindar sugerencias (reuniones, encuestas, buzones de sugerencias)?**
 - Tenemos un comité de ejecución que participan referentes de todas las áreas, donde ellos se encargan de mediar y transmitir cualquier tipo de información al sector administrativo.

- **¿Qué canales consideran más efectivos?**
 - Hasta ahora el más efectivo es la palabra. Nos encontramos en el desayuno, merienda y se transmite lo formal y lo informal.
 - También utilizamos mail, whatsapp, folletería, cartelería.

- **¿Conocen los empleados los objetivos de la empresa?**
 - Si, sino sería muy difícil ponernos de acuerdo

- **¿Están alineados con ellos?**
 - Sí.

- **¿Qué acciones se implementan para darlos a conocer?**
 - Tenemos objetivos a nivel puesto y área, objetivos generales y particulares. A nivel área se plantean objetivos a principio de año, ahora estamos planteando nuestro objetivo 2017.

- **¿Existen couches? si los hay, ¿Están identificados? ¿cómo motivan a sus grupos?**

- No tenemos un couch fijo, lo que hacemos cada tanto son cursos para mandos medios, en donde se “couchea” en diversos problemas puntuales según la necesidad del puesto.

- **¿Existen facilitadores de comunicación?**

- Sí, tenemos facilitadores de comunicación. Las personas a cargo de cada sector son transmisores de comunicación.

- **¿Brindan iniciativas los empleados ¿son consideradas? ¿cómo? ¿Son premiadas?**

- Si, brindan iniciativas los empleados y son consideradas. Por ejemplo, ingresa una persona a la empresa y al encargado de puesto que lo capacita, se le entrega un regalo/premio. O cuando algún empleado se involucra y se “pone la camiseta” con alguna proyecto, se les hace reconocimiento y felicita por eso.

- **¿Demuestran interés en trabajar en equipo?**

- Hay un cambio generacional interesante, donde la gente joven es más flexible, y tiene la cabeza más abierta, les gusta el trabajo en equipo.

Por otro lado hay una filosofía en la administración que está claro que si un empleado deja su puesto, tiene que haber un compañero que lo reemplace. Tenemos una pequeña logística que nos permite una mayor organización en casos donde una persona deja de hacer la tarea que venía haciendo, y otra nueva puede reemplazarla sin ningún problema.

- **Ustedes, como departamento de Recursos Humanos, ¿intercambian ideas con los trabajadores?**

- Sí, todo el tiempo, antes de tomar una medida a nivel empleado, siempre se le consulta a los representantes de cada sector, que son los mediadores. Las ideas son en conjunto.

- **¿Realizan capacitaciones?**

- A principio de año se establecen las capacitaciones que se van necesitar y después se ejecutan durante el transcurso del año.

- Entre todos los cursos técnicos que hacemos también estamos haciendo muchos cursos en emergencia, primeros auxilios. Por ahí no tiene un valor económico, y es intangible, pero nos parece que está bueno para que se instruyan por si algo pasa.

Hacemos regalos cuando los chicos nacen, ahora vienen unos ramos de papel para no contaminar en los sanatorios, es un ramo enorme y hermoso, que tiene ropita y cosas que se necesitan para un bebé recién nacido. A las madres les gusta mucho, es muy práctico y útil.

- Para el día del niño hacemos regalos a cada familia que tenga hijos; a fin de año también le hacemos un regalo para las esposas; también organizamos tareas para los hijos de cada empleado en donde tienen que dibujar lo que hace su papá en la empresa. Luego se hace un sorteo de esos dibujitos y se regala una bicicleta, por ejemplo. Es una manera de familiarizarnos también.

- Ahora estamos organizando el evento de fin de año que va a ser en noviembre.

- **¿Hay resistencia al cambio? (Rotación de puestos, por ej)**

- La gente grande si muestra resistencia, la joven no. La generación joven está permanentemente buscando cambios, cosas nuevas.

- Si una misma persona puede ser útil en distintos puestos, tiene un valor agregado.

- La resistencia al cambio se ve en las personas con más años de antigüedad, es más complicado, ante una rotación la pregunta es: ¿es necesario?, no les gusta.

- **¿De quién dependen las acciones de Comunicación Interna?**

- Dependen del departamento de Recursos Humanos y Comunicación, que está integrado por tres psicólogas, un doctor, ingeniero en seguridad, contador administrativo y yo que soy la que está en la organización y coordinación de todas éstas tareas.
- **¿A través de qué medios se difunden las acciones de Comunicación Interna? ¿Se ejecutó a los diferentes públicos?**
 - Difundimos a todos los sectores, si, pero hay que reforzar un poco más. En cuanto a sus beneficios, estamos pensando en comunicar aún más los planes sociales que cada trabajador tiene, los premios que se les hace a cada uno, detallar todos sus beneficios para que estén al tanto e informados de lo que realmente se les ofrece y reciben.
- **¿Conocen el rol de un relacionista público? ¿Existe uno de ellos en su empresa?**
 - No tenemos ningún relacionista público, aunque sería muy útil contar con uno de ellos, hay cuestiones bien comunicacionales que es necesario que ajustemos, y creo que con su formación y aportes sería muy bueno.

Encuentro 3

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA III

Fecha: 24 de Octubre de 2016

Fecha: Guía de entrevista para personal de Recursos Humanos- Milva Carancini (Psicóloga)

-
- **¿Qué opinas sobre la comunicación interna en las empresas? ¿Crees que es importante?**
 - Sí , es importante . Aunque lo que yo veo es que a las empresas les cuenta mucho diseñar una estrategia de comunicación interna, entonces

normalmente la comunicación tiene que ver con situaciones emergentes y no con una estrategia, con cosas que surgen.

- Crucianelli lo que tiene es que comunica poco los beneficios. La gente tiene beneficios impresionantes por encima de cualquier otra empresa, y la gente no sabe que está recibiendo eso como realmente beneficios. O sea, conoce pero no puede enmarcarlos, después se cristaliza cuando la gente pide algo.
- Son muy cuidadosos con los empleados, eso es una realidad. Se formula una cadena de comunicación, incluso hay comunicación permanente entre el medico que trabaja ahí, recursos humanos y la parte de higiene y seguridad. Si hay un cambio de puestos, nos movemos todos para conversarlo, analizamos qué hablamos con el empleado y cómo hablamos.

- **¿Qué técnicas o herramientas utilizan a la hora de motivar a los empleados?**

- La empresa tiene establecido un sistema de beneficios, de premios que eso está estandarizado, pero precisamente estoy discutiendo este tema de que se implemente de otra manera. En cuanto a la motivación debería ser más gradual, y te diría como de una manera más analizada, más personalmente.

- Yo creo que habría que hacer un análisis tanto de los premios como la gradualidad con que se implementan.

Se hacen evaluaciones de desempeño, primero se analiza el puesto, las tareas pertinentes a ese puesto, y luego de forma periódica las psicólogas y jefes directos de cada sector analizan el desempeño de cada empleado.

Estoy trabajando en un “dispositivo de análisis” de puestos, de objetivos, expectativas entre oficina técnica y la cabeza de la empresa.

La empresa está estableciendo un espacio de ida y vuelta de la comunicación, explícito. No es la “empresa” comunica a los empleados, sino que es bidireccional o circular esta comunicación. Y lo interesante es que esto se está planteando como una política institucional.

- **¿Crees que mediante acciones de comunicación los miembros se sienten motivados?**

- Si, seguro. Creo que sí, funciona como para tener en cuenta algunas cuestiones personales o el sentirse cuidado dentro de la empresa. Hay cuestiones comunicacionales indirectas, por ej la gente de Crucianelli tienen camperas rojas y blancas, y salen a la calle y quizá ya no están trabajando desde la 6 y usan su campera de Crucianelli, y esas son cuestiones de pertenencia que esta empresa desarrolla de una manera muy fuerte. Y eso también es comunicación, comunicación en relación a la pertenencia.

- **¿Qué herramientas crees que fueron y son las más efectivas?**

- Estamos empezando a trabajar en coaching hacia la parte directiva con mandos medios, es una herramienta que estamos usando. Coaching con guiar a las partes hacia un dialogo rico.

Después, yo creo que en este caso es una empresa que usa muchas herramientas, ellos tienen un trato muy personalizado, lo cual hace que cada empleado tenga una importancia. El trato es muy directo entonces perciben una comunicación muy centrada, entonces siente que tiene valor esa persona dentro de la empresa.

- **¿Opinas que las relaciones entre los trabajadores debe ser distante o cercana? ¿Por qué?**

- Yo creo que tiene que tener la distancia justa, que tiene que ser de confianza pero entendiendo qué lugar ocupa cada uno, y que tiene que ser siempre debido a algún tema de interés, no porque si, no todo el tiempo.

- **¿Consideras que es importante tener en cuenta a la satisfacción laboral? ¿Por qué?**

- Si me parece de lo más importante. Primero para evitar la rotación de personal, porque la persona cuando encuentra que tiene satisfacción laboral todo lo demás lo puede negociar, el sueldo, detalles con el horario, pero si se siente satisfecho realmente va a tener productividad, va a haber buen clima de trabajo, menos rumores.

- **¿En qué consisten los test psico-laborales?**

- Son herramientas psico-técnicas, hay test de distintos tipos, cuestionarios, gráficos, test de ver laminas, y de dibujar que tienen que ver con despejar algunas características dentro del entorno laboral, tanto en relación a una persona y el puesto, como también en el desempeño, siempre acompañado de entrevistas.

- Al ingreso se hacen evaluaciones psico-técnicas, y este año hemos sumado las evaluaciones de competencias prácticas, por ejemplo vas al puesto de soldador, te hacen soldar, como parte de la evaluación. Esto arroja un perfil mas completo porque vos tenés la parte de personalidad orientada a lo laboral pero también tenés las competencias prácticas en niveles.

- Los test los administran siempre psicólogos. Un elemento importante para determinar ante el posible ingreso es para evaluar la actitud, y hay predicciones de desempeño. Hay puestos que requieren que la persona sea minuciosa; hay puestos que necesitan otro ritmo, a alguien que sea sociable lo pongo en un puesto que requiere estar solo, y... al tiempo va a manifestar alguna alteración.

- Hay puntos en los que ellos muestran interés por la familia, día del niño, premio de la esposa de los empleados, canasto de fin de año (siempre incluye un regalo). Cuando nace un hijo se le envía un regalo muy importante. Se celebra los hitos más importantes con la familia.

Encuentro 4

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA IV

Fecha: 29 de Octubre 2016

Edad: 22

Fecha: Guía de entrevista para personal del sector operativo.

Martín

• ¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?

- Siete meses. Los primeros tres meses que vos estas a prueba, tenes el sueldo fijo y el premio de asistencia. Después de esos tres meses te ponen fijo y empezás a cobrar la media producción.

- **¿Qué tarea desarrollas en la empresa?**

Sueldo y hago las lanzas de la sembradora.

- **¿Estás contento en el puesto que estás?**

- Más que bien

- **¿Crees que la empresa le da la posibilidad de manejarse a través de la confianza?**

- Confían en el que entra, tenes que cumplir ciertos requisitos, primero pasas por el psicólogo, después tenes una entrevista con Laura y el encargado general, después examen médico y se evalúa y se decide si sos apto o no para entrar al puesto.

- Con respecto a la psicóloga, lo que siento es que te hacen sentir contenido, te escuchan. Todos los miércoles te dan el lugar para que las personas que trabajamos ahí podamos tener una atención, ya sea de cuestiones laborales o personales, está bueno.

- El encargado nos da la confianza para que cualquier problema o inquietud se lo hagamos saber, y ellos se lo comunican a la parte administrativa, para que puedan encontrar una solución en conjunto.

- Está bueno también porque hay flexibilidad en cuanto a los cambios de horarios, a veces uno tiene médico a tal hora y en ese sentido no hay problema, ceden.

- **¿La empresa realiza capacitaciones? ¿con qué frecuencia? ¿son efectivas?**

- Si, yo ya tuve una. Capacitación hidráulica; te dan diplomas. A los tres meses de ingresar ya tuve mi primera capacitación en hidráulica.

- Cuando entré con un compañero, la producción estaba un poco mas quieta, y había lugar a más capacitaciones, ahora está todo alborotado y están un poco más calmadas las capacitaciones, igualmente hacen con frecuencia.

- Si, me sirvieron mucho. A los nuevos, todo nos sirve. Ahí adentro hay mucha gente. Hay compañeros de trabajo que te dan una mano y hay otros que te ignoran. Por eso está bueno hacer capacitaciones también.

- **¿Qué opinas en cuanto a los beneficios que la empresa les aporta?**

- Tenemos una obra social excelente, atención en cualquier punto del país. Hay muchos beneficios que por ahí uno no los aprovecha, por falta de tiempo o disponibilidad de cada uno. En el club norte por ejemplo tenemos todo gratis.
 - Al ser una empresa bien vista genera beneficios en muchos locales de la ciudad, por ejemplo el otro día fui a comprarme una bici a Garcia y Olivero y me dijeron que por ser parte de esa empresa tengo más cuotas sin interés y que no hacía falta pagar todo en efectivo para tener descuento.
- **¿Crees que hay buena comunicación?**
 - Si, en cuanto a las necesidades de cada uno veo que hay una buena comunicación, o hacen llegar bien la información, si a eso te referís. Pero hoy en día, estamos con falta de materiales, no entran, y eso condiciona la misma comunicación, se entra en un clima alborotado.
- **¿Alguna vez planteaste la posibilidad de rotar de puesto por disconformidad?**
 - No, porque estoy bien ahí. Pero hay posibilidades continuamente. Siempre te preguntan si estás cómodo, como que si bien a ellos les sirve que vos estés ahí, también te valoran y te hacen sentir que sos útil ahí.
- **¿Crees que la felicidad en el trabajo es importante?**
 - Si, por eso cambié, antes trabajaba en otra empresa en la cual me sentía bastante disconforme, ya estaba cansado de algunas cuestiones. Entré a esta y nada que ver. Se trabaja como se tiene que trabajar, si bien uno es obrero, y estamos en distintos niveles, somos todos personas, el que está más arriba, más abajo, es como que en ese sentido no hay rebajas, está bueno y te hace sentir muy bien.
 - Siempre te reconocen lo que haces, por ejemplo el otro día se jubiló Norberto, y se le reconoció por todo lo que hizo en la empresa.

- **¿Qué valoración le darías a los medios y acciones de comunicación que utiliza la empresa? (Ejemplo: cartelera, folletos, regalos, premios)?**

- Hay carteles en todos lados.
- Para el día de la madre te dan un adelanto para que lo puedas gastar en tu mamá, para las fiestas dan regalos, siempre están atentos al empleado.
- Recursos Humanos sabe la historia de cada empleado, no es que sos un número más. Saben cómo te llamas, cuántos años tenes, como está formada tu familia, todo.
- Para fin de año te dan, aparte de las cajas con mercadería que dan todas la fábricas, un sobre con efectivo para que lo uses para las fiestas.
- Ahora tuvimos una cena en el club estudiantes para el día del metalúrgico. Y bueno ahora están con toda la organización de la cena de la semana que viene.

- **Si tuvieras que puntuar del 1 al 5 cuan satisfecho estás en la empresa Crucianelli, ¿qué valoración le darías?**

- Un 4

- **¿Cómo veías tu trabajo hace cinco años atrás? ¿Cómo lo ves ahora? ¿Cómo lo verías de acá a cinco años?**

Como no hace cinco años que trabajas en la empresa, te pregunto ¿Cómo veías tu trabajo al principio cuando ingresaste? ¿Y cómo lo ves ahora?

- Antes de entrar tenía un montón de expectativas, ya estaba super contento cuando me dijeron que había quedado, uno se va preparando e imaginando lo que es la empresa, uno piensa en los beneficios que va a tener.

- **¿En qué momento te encontrás con el sector administrativo?**

- En el desayuno y la merienda nos cruzamos en el mismo salón. Por momentos te olvidas de quiénes son ellos y quiénes somos nosotros. No te hacen sentir que hay jerarquía ni distintos niveles.
- Tenemos el número de whatsapp de Laura y le avisamos cuándo no podemos ir, re bien

Encuentro 5

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA IV

Fecha: 29 de Octubre de 2016

Edad: 24

Fecha: Guía de entrevista para personal del sector operativo.

Ignacio

• **¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?**

- Seis meses.

• **¿Qué tarea desarrollas en la empresa?**

- Armado, estoy en la primer línea donde pasa la máquina, en montaje uno. Yo hago toda la parte hidráulica. Todas las cañerías, las horquillas, en el armado.

- Me encargo que la maquina salga en condiciones hacia el otro sector.

• **¿Estás contento en el puesto que estás?**

- Estoy contento, cómodo. Lo que sabía de mi viejo más que me pude desempeñar rápido, hacen que me sienta bien, contento. Me pusieron a un chico para que le enseñe.

• **¿Crees que la empresa le da la posibilidad de manejarse a través de la confianza?**

- Si, te dan esa posibilidad. Te escuchan y le buscan la vuelta para resolver tus inquietudes.

• **¿La empresa realiza capacitaciones? ¿con qué frecuencia? ¿son efectivas?**

- Si, hacen capacitaciones. Casi siempre a principio de año para puestos específicos. En junio hicimos capacitación de sistema hidráulico.

• **¿Qué opinas en cuanto a los beneficios que la empresa les aporta?**

- Los beneficios son muy buenos, cada más años que estás dentro de la empresa hay más beneficios.

• **¿Crees que hay buena comunicación?**

- Hay mucha comunicación, no directa, pero si a un encargado. Yo tuve la oportunidad que me habló Laura personalmente, me preguntó cómo me sentía, si estaba cómodo. Todos los viernes y sábado me preguntaban si estaba cómodo.

• **¿Alguna vez planteaste la posibilidad de rotar de puesto por disconformidad?**

- Me habló Sebastian, el encargado, como me veía más entusiasmado con otro puesto, yo terminaba lo que tenía que hacer y me iba a ayudar a otro compañero. Me observaron eso, y me dijeron que siga ayudando en el puesto de mi compañero, que quizás el día de mañana me quedaba ahí, y así fue como quedé en donde quería estar. Están permanentemente siguiéndote, viendo que estés bien.

- Cada seis siete meses se van rotando, hay puestos en los cuáles las personas hacen mucha fuerza con los hombros, brazos, y para evitar lesiones los van rotando.

- Ahora los sábados estoy trabajando en otro sector también, que el día de mañana también puedo quedar ahí, o puedo reemplazarlo.

• **¿Crees que la felicidad en el trabajo es importante?**

- Cuando uno no está bien se nota, no trabaja con las mismas ganas. Claro que es importante sentirse bien donde se trabaja. Vos te sentís bien cuando te lo reconocen también, lo que está bueno es que los encargados vienen y nos dicen que a la fábrica les sirve como estamos trabajando. Te incentivan.

- Te reconocen si hiciste bien las cosas. A mi forma de ser yo también pregunto cómo me estoy desempeñando, si vengo bien o mal.

- **¿Qué valoración le darías a los medios y acciones de comunicación que utiliza la empresa? (Ejemplo: cartelera, folletos, regalos, premios)?**

- A fin de año nos dan un premio al incentivo de la hora extra, vos hiciste quinientas horas extras por decirte, y te sacan promedio y te dan un porcentaje.

- Hacen regalos permanentemente, para el día del niño, celebran y los tienen presentes a las familias.

- **Si tuvieras que puntuar del 1 al 5 cuan satisfecho estás en la empresa Crucianelli, ¿qué valoración le darías?**

- La verdad, el 5. Primero que confiaron en mí, me preguntaban siempre cómo estaba, cómo me sentía. No es un trabajo esclavo, puedo tomar mates, comer.

- **¿Cómo veías tu trabajo hace cinco años atrás? ¿Cómo lo ves ahora? ¿Cómo lo verías de acá a cinco años?**

Como no hace cinco años que trabajas en la empresa, te pregunto ¿Cómo veías tu trabajo al principio cuando ingresaste? ¿Y cómo lo ves ahora?

- Me lo imaginaba que iba a estar todo el día haciendo una cosa en particular; me encontré con otra cosa mucho mejor. Tengo pensado crecer no seguir en ese puesto, si tengo la posibilidad de escalar a otro puesto lo voy a hacer, porque busco eso, crecer.

-No te hacen sentir estancado. Hay flexibilidad, te dejan hacer cosas, y reemplazar a gente que no está.

Encuentro 6

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA IV

Fecha: 29 de Octubre de 2016

Edad: 31

Fecha: Guía de entrevista para personal del sector administrativo.

Valeria

- **¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?**

- Cinco años.

• **¿Qué tarea desarrollas en la empresa?**

- En la empresa estoy responsable de costos, pero después terminas haciendo un poco de todo. Yo hago todo lo que sea administrativo contable.

• **¿Estás contento en el puesto que estás?**

- Sí.

• **¿Crees que la empresa le da la posibilidad de manejarse a través de la confianza?**

- Sí, totalmente. Nos manejamos con confianza ahí adentro.

-Desde que ingresó Adrián, gerente general de la administración, está ordenando y acomodando el equipo de trabajo y un par de deficiencias que había en la administración.

• **¿La empresa realiza capacitaciones? ¿con qué frecuencia? ¿son efectivas?**

- De administración no se hizo nada, el año pasado si hicimos un curso. No es lo que más se hace en administración, y es uno de los puntos que el gerente nuevo quiere considerar, las capacitaciones en nuestra área.

• **¿Qué opinas en cuanto a los beneficios que la empresa les aporta?**

- Bien, son muy buenos.

• **¿Crees que hay buena comunicación?**

- Más o menos, no es de lo mejor, es una de las cosas que se tiene que reordenar. No están definidos los puestos.

• **¿Alguna vez planteaste la posibilidad de rotar de puesto por disconformidad?**

- No, no de cambiar de puesto. Yo soy de charlar y de hablar lo que me parece y siempre fueron abiertos. Planteé si algo me parecía que no estaba bien, pero no de rotar. Me siento cómoda en el lugar que estoy.

• **¿Crees que la felicidad en el trabajo es importante?**

- Si, para mí sí. Tienes que estar bien.

• **¿Qué valoración le darías a los medios y acciones de comunicación que utiliza la empresa? (Ejemplo: cartelera, folletos, regalos, premios)?**

- En la administración no hay nada, cosas informativas no hay nada.

- Los regalos, todo eso está bueno. Para fin de año siempre se regala, y a la mujer del hombre que trabaja en la empresa le dan obsequios también.

- Tenemos OSDE, pagas un poco por una obra social que te cubre todo.

• **Si tuvieras que puntuar del 1 al 5 cuán satisfecho estás en la empresa Crucianelli, ¿qué valoración le darías?**

- Yo si tengo que puntuar te diría que un 9, 9.50. Puntualmente me tocó este año de poder crecer, la administración empezó a cambiar, me dieron la posibilidad de crecer.

• **¿Cómo veías tu trabajo hace cinco años atrás? ¿Cómo lo ves ahora? ¿Cómo lo verías de acá a cinco años?**

- Me pasa que soy una persona que busco crecer continuamente, y siempre lo que planteé fue que mi idea dentro de la empresa era hacer carrera. Y ahora con el cambio de administración se está dando esta posibilidad.

Encuentro 7

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA IV

Fecha: 29 de Octubre de 2016

Edad: 27

Fecha: Guía de entrevista para personal del sector operativo.

Virginia

• **¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?**

- Hace dos años y medio

• **¿Qué tarea desarrollas en la empresa?**

- Estoy en el sector de calidad. Lo que hago principalmente es la idea desarrollar un sistema de control de calidad, para que la empresa funcione correctamente. Llevo una planilla de procesos de piezas en cuanto a defectos, se les hace un control tanto a materia prima externa que nos proveen, como de los productos que se hacen dentro de la empresa. Siempre que hay un problema me lo notifican, y mi trabajo consiste en analizar. Determino cuál es el problema y se lo transmito al proveedor, y él gestiona el cambio. En este sistema de control de calidad genero acciones correctivas-preventivas.

• **¿Estás contento en el puesto que estás?**

Si, completamente.

• **¿Crees que la empresa le da la posibilidad de manejarse a través de la confianza?**

Totalmente, tanto con las personas que uno tiene trabajando a la par, como también a los directivos, y encargado.

• **¿La empresa realiza capacitaciones? ¿con qué frecuencia? ¿son efectivas?**

Si, dependiendo el sector y la necesidad. Ahora se planteó la idea también de una charla informativa, en cuanto a la manipulación de elementos.

- Cuando ingresa se le explica cómo es la seguridad de la fábrica, el ingeniero se encarga de explicarle como funciona todo y las precauciones, y a la par está el médico.

- También se hacen cursos de primeros auxilios, que intervinieron los bomberos.

• **¿Qué opinas en cuanto a los beneficios que la empresa les aporta?**

- En cuanto a los beneficios laborales, a mí me dieron la posibilidad de manejar mis horarios y días como yo quiero, ya que estudio. Cuando cambié de puesto me dieron la alternativa de elegir los horarios que creía más conveniente para no abandonar el estudio, son muy flexibles. Ellos consideran y que está bueno que termine la carrera, hacen foco en la educación.

- Yo la verdad sumamente conforme, la obra social es perfecta, hay muchos premios. Tengo sueldo fijo, más premio por producción, más presentismo o asistencia.

- El ámbito de trabajo es perfecto, tengo un grupo de trabajo de mucho compañerismo. Yo que soy nueva en ese puesto y que tengo mil cosas que aprender aún, me ayudan un montón.

• **¿Crees que hay buena comunicación?**

- Yo noto la mala comunicación desde la dirección hacia los mandos medios, aunque se está trabajando en eso.

- Lo que veo es que las decisiones son cambiantes, hoy nos notifican una cosa y mañana otra, trabajas de una cosa y al otro día te cambian la bocha. Veo mis compañeros y les pasa eso.

• **¿Alguna vez planteaste la posibilidad de rotar de puesto por disconformidad?**

Sí, yo estuve dos años en recepción, al término de ese periodo consideré que no me encontraba a gusto con el puesto por el hecho de que no era afín a mis conocimientos y a lo que había estudiado, y bueno, sentía que podía hacer algo mucho más interesante. Planteé que no quería seguir ahí, que probablemente me iba a ir de la empresa, y una vez planteado eso me ofrecen incorporarme al puesto de calidad ya que había quedado libre porque el chico que lo ocupaba lo ascendieron de puesto. Como era una rama de lo que había estudiado me ofrecieron hacerlo. Ellos me recalcaron y valoraron mi desempeño, mis valores como persona y quería que siga formando parte.

- **¿Crees que la felicidad en el trabajo es importante?**

- Yo creo que uno tiene que estar a gusto con lo que hace, de alguna manera, hay gente que está a gusto con la plata, con lo que gana, hay gente que no le importa y mientras hace lo que le gusta se siente bien, hay de todo. Pero hablándote por mí, yo me siento bien, me gusta lo que hago.

-Yo creo que la persona que está cómoda en su puesto lo desarrolla mucho mejor. La felicidad en el trabajo es importante.

- **¿Qué valoración le darías a los medios y acciones de comunicación que utiliza la empresa? (Ejemplo: cartelera, folletos, regalos, premios)?**

- Si se usan, hay pizarrones cuando hay cambio de horarios. Se pone al lado del fichero, cosa que entras y lo ves si o sí.

- **Si tuvieras que puntuar del 1 al 5 cuan satisfecho estás en la empresa Crucianelli, ¿qué valoración le darías?**

-Un 4

- **¿Cómo veías tu trabajo hace cinco años atrás? ¿Cómo lo ves ahora? ¿Cómo lo verías de acá a cinco años?**

Como no hace cinco años que trabajas en la empresa, te pregunto ¿Cómo veías tu trabajo al principio cuando ingresaste? ¿Y cómo lo ves ahora?

- Yo me sentía inútil, en el sentido de que no utilizaba mi capacidad. Hoy, me tengo que sentar a pensar, a veces me paso media hora pensando cómo hacer las cosas, y a veces no lo sé, entonces ahí si me siento útil.

- Lo vería con crecimiento constante, la fábrica está creciendo, hay pronóstico de crecimiento entonces el trabajo de uno es acompañar ese crecimiento con lo que puede aportar.

Encuentro 8

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA IV

Fecha: 29 de Octubre de 2016

Edad: 32

Fecha: Guía de entrevista para personal del sector operativo.

Alberto

• **¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?**

- Cinco años

• **¿Qué tarea desarrollas en la empresa?**

- Estoy en la parte de armado, los cinco años que estuve ahí fui desde el principio del armado de la sembradora hasta el final. Hace unos meses que estoy en el servicio mecánico. Por decirte, se entrega una maquina nueva, voy del cliente, le explico el funcionamiento y precauciones que debe tener la sembradora. Y si hay una rotura de la máquina, se hace la reparación. Ahora estoy en la parte de atención mecánica.

• **¿Estás contento en el puesto que estás?**

- En los distintos puestos que estuve, me sentí bien. Y esta tarea nueva también me siento conforme, está bueno aprender siempre algo más.

• **¿Crees que la empresa le da la posibilidad de manejarse a través de la confianza?**

- Si, por ejemplo vas al campo y tuviste problemas con la sembradora, cuando llegas a la fábrica hablas con el ingeniero y le decís que inconveniente hubo y se charla, ellos te escuchan, te dan esa la libertad.
- **¿La empresa realiza capacitaciones? ¿con qué frecuencia? ¿son efectivas?**
 - Si, ahora más de todo, como estoy como mecánico, se hacen capacitaciones de los sistemas hidráulicos, se cómo trabaja la máquina, de los monitores. -
 - Siempre te dan cursos.
- **¿Qué opinas en cuanto a los beneficios que la empresa les aporta?**
 - Tenemos muchos beneficios, económicos, en la salud, tenemos Osde, es muy poco lo que te cobran. Con el tema de la comida los que hacen horarios de corridos, la empresa te paga parte de la vianda.
- **¿Crees que hay buena comunicación?**
 - Más o menos, falta comunicación.
- **¿Alguna vez planteaste la posibilidad de rotar de puesto por disconformidad?**
 - No, ellos me fueron rotando. Tres veces me cambiaron, por necesidad o para que aprenda y crezca también en ese puesto.
- **¿Crees que la felicidad en el trabajo es importante?**
 - Yo creo que tenes que estar cómodo, sino no podes ir a trabajar, estarías mal anímicamente. No podes llevar a cabo algo que odias hacer.
 - Lo bueno es que no te están todo el día supervisando ahí, controlándote. Las relaciones con las personas son muy buenas, hay mucha escucha, son abiertos.
- **¿Qué valoración le darías a los medios y acciones de comunicación que utiliza la empresa? (Ejemplo: cartelera, folletos, regalos, premios)?**
 - Excelente. No nos podemos quejar.

- **Si tuvieras que puntuar del 1 al 5 cuan satisfecho estás en la empresa Crucianelli, ¿qué valoración le darías?**

- 4

- **¿Cómo veías tu trabajo hace cinco años atrás? ¿Cómo lo ves ahora? ¿Cómo lo verías de acá a cinco años?**

- Primero me parecía que iba a ser siempre lo mismo, que me iba a aburrir y a quedar siempre en el puesto que hacía al principio. Por suerte, al ver esos cambios de pasar por toda la línea fueron más llevadero, más cómodo y satisfactorio, te vas capacitando más.

- Veo un progreso, capacitándote creces. No lo veo que tenga un techo que te estanque, sino progresando permanentemente.

Anexo III: Nota de prensa

Se mantienen las buenas perspectivas para el sector

SUPLEMENTO RURAL

26/01/2017 Redacción

MAQUINARIA



Fabricantes de maquinaria agrícola proyectan fuertes inversiones para 2017 y 2018, sobre todo en localidades de Santa Fe y Córdoba. Se debe a la recuperación de las ventas durante 2016 y las perspectivas de crecimiento de la demanda que impulsaron el nuevo despegue de la maquinaria agrícola argentina, en un contexto de mejora en la renta agraria.

Un ejemplo de esto es Crucianelli SA, que invertirá 4 millones de dólares en los próximos dos años: "Es un proyecto muy ambicioso de ampliación de planta, construcción de nuevas oficinas y compra de equipamiento para producir nuevos modelos que demanda el mercado", destacó Adrián Tittarelli, gerente de Finanzas de la empresa en la ciudad santafesina de Armstrong.

La firma ya prepara un nuevo equipo Air Planter con mayor ancho de labor y más capacidad de autonomía para presentar en Expoagro, en marzo.

"Cuando al industrial de maquinaria agrícola argentina le va bien, apuesta al desarrollo de nuevos productos", sintetizó

Marcela Silvi, gerente General de ERCA SA, fábrica de sembradoras también ubicada en Armstrong.

Explicó que ya compraron otro terreno y proyectan edificar una planta para "ampliar la capacidad productiva actual, y un galpón preparado para investigación, desarrollo y prototipos". "Viendo para adelante de manera positiva el contexto del país, esperamos que todos estos proyectos se den y podamos salir adelante", dijo. En Córdoba, Mainero proyecta invertir 63 millones de pesos para su planta ubicada en Bell Ville, de los cuales ya ejecutó un tercio en 2016.

"Se amplió la planta y se adquirieron dos centros de mecanizado, autoelevadores y un manipulador telescópico. También se compró un centro de corte plasma y equipamiento para cuarto de granallado", explicó Elizabeth Lambertini, gerente de Relaciones Institucionales de la empresa.

Durante 2016, Mainero incorporó 30 trabajadores y las obras continuarán durante 2017 y 2018.

En Morteros, GEA Gergolet Agrícola, empresa que fabrica mixers, estercoleras, tolvas autodescargables, embolsadoras de granos, entre otros productos, inaugurará a mediados de marzo la ampliación de su planta fabril.

Extraída de: <http://diariolaopinion.com.ar/noticia/171557/se-mantienen-las-buenas-perspectivas-para-el-sector>