



TESIS de GRADO 2012

“Tergen S.A. y la energía
de la Comunicación Interna
en la búsqueda de la Calidad”

Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Universidad Nacional de La Plata

Datos de la tesista

Nombre y apellido: Rocío Otero.

Legajo: 15194/0.

Domicilio: 67 nro. 287, (depto. 5H), La Plata.

Teléfono: (0221) 15-5348721.

Correo electrónico: ro.oteroavila@gmail.com.

Sede: La Plata.

Título de la tesis: “Tergen S.A. y la energía de la Comunicación Interna en la búsqueda de la Calidad”.

Programa de investigación: Comunicación y Planificación.

Directora: Lic. María Elena Cafasso.

Asesor: Lic. En Comunicación Social y Abogado Marcelo Sevillano.

Fecha de presentación: Julio 2012.

Palabras claves: Comunicación Interna-Identidad-Cultura Organizacional-
Gestión de la Calidad- Pyme

Resumen:

El presente trabajo es una **tesis de producción** que abordó la vinculación entre la identidad y la cultura organizacional que hacen a la comunicación interna de la empresa Tergen S.A. y la implementación de las Norma ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestión de Calidad) que está llevando a cabo dicha empresa. Asimismo, el objetivo fue poder dar cuenta de los espacios y saberes específicos de la gestión en los cuales el Planificador Comunicacional puede aportar en la organización.

Para el análisis, se tomaron en cuenta los espacios de comunicación, las relaciones, el tipo de organización del trabajo que se lleva a cabo entre los integrantes de la empresa y la metodología que desarrollan para la implementación de la Norma ISO, es decir, abordarla como un proceso comunicacional en el desarrollo de esta actividad en particular.

En paralelo, se analizó la metodología de la Ingeniería y su formación para comprender su relación con la comunicación y se investigó la gestión de la calidad más allá de la norma ISO 9001:2008, es decir desde otras miradas.

El producto de dicha tesis fue un Plan de Comunicación Interna, el cual se elaboró con el objetivo de que la organización visualice sus falencias y potencialidades comunicacionales y desde ellas comprenda cuál es el aporte que la Comunicación puede brindar a su gestión, enfocada en la calidad.

Índice

Agradecimientos -----	6
Prólogo -----	8
Introducción -----	10
Objetivos de la Investigación-----	13

Capítulo 1

Tergen S.A. -----	14
Marco metodológico -----	19
Herramientas de Investigación-----	20

Capítulo 2

La dimensión comunicacional y organizacional -----	24
Marco Teórico -----	25
2.1 La comunicación interna-----	26
2.1.1 Identidad y Cultura Organizacional-----	31
2.1.2 El planificador Comunicacional-----	35
2.2 La Organización y la Empresa-----	36
2.2.1 La Organización y la motivación-----	39
2.2.2 La pequeña y mediana empresa-----	43
2.3 La Ingeniería y su relación con la Comunicación-----	45
2.3.1 Razón de Ser-----	45
2.3.2 La Ingeniería Civil y la Ingeniería Industrial-----	47

2.3.3 Ingeniería y Teoría de la Información -----	49
2.4 Norma de gestión de la calidad -----	58
2.4.1 ISO ¿Qué es? -----	58
2.4.2 Elaboración de una norma -----	62
2.4.3 Estándar de Calidad de Gestión-----	63
2.4.4 Descripción de la norma 9001:2008 -----	64
2.5 Gestión de la Calidad y Comunicación-----	69
2.5.1 Una nueva forma de vivir juntos -----	69
2.5.2 Cómo emprender los cambios -----	72
2.5.3 Puntos básicos para un plan de calidad -----	75

Capítulo 3

Diagnóstico de Comunicación Interna -----	79
3.1 Objetivos de Diagnóstico -----	80
3.2 Informe relacional -----	119
3.3 Identificación de Potencialidades y Debilidades -----	123
3.4 Líneas de acción -----	124

Capítulo 4

Plan de Comunicación Interna-----	125
4.1 Estrategia Comunicacional -----	129
4.2 Objetivo del Plan -----	131
4.3 Descripción del Plan -----	132
4.4 Calendarización -----	150
4.5 Cuadro de Prioridades-----	151

Capítulo 5

Conclusiones -----152

Anexos -----157

Bibliografía -----230

Agradecimientos

Por fin llegó el momento tan esperado, POR MI y por mi familia, amigas, pareja, quiénes siempre me acompañaron, ayudaron e impulsaron. Después de tantas expectativas, de haber dejado la carrera de Comunicación Visual, si bien no sabía los aspectos específicos de la Comunicación Social, me interesó enormemente, sentí que era para mí, que era mi lugar, que realmente podía cumplir mi sueño.

Por ello estoy eternamente agradecida con mis padres por haber luchado toda su vida para que mis hermanos y yo tuviéramos la posibilidad de estudiar y formarnos en lo que nos gustara y completara... para que podamos ser libres, para que podamos formar nuestros caminos. Por enseñarnos a no rendirnos ante las trabas, a pelear por lo que queremos. Principalmente a mí, por haberme apoyado aunque no entendieran bien a que me dedico pero comprender y apoyar lo que me gusta, y hago con esmero y responsabilidad. A mis hermanos por ser mi guía y ejemplo, y por acompañarme en cada momento a pesar de las distancias.

A mis amigas/os por ser mis pilares en cada momento difícil, por hacerme reír, por compartir cada uno de los momentos de la facultad, por ser los hermanos que me dio la vida, por su afecto incondicional.

A Guido por acompañarme y ayudar en todo momento, por contenerme en los momentos de nervios.... Muchas cosas sin vos no las hubiera logrado, sin tu amor de cada día.

A todos los profesores por haberme mostrado todos los espacios de la profesión y demostrado que la misma no es un camino que termina en la aprobación de la tesis, tenemos mucho para hacer pero depende de cada uno y el desafío que se proponga.

A los compañeros de cursada, de grupo por haberme formado también en la profesión en realización de los trabajos, las tomas decisiones, en compartir este camino junto a mí. También, a todas las organizaciones que me recibieron para cada práctica.

A María Elena Cafasso y Marcelo Sevillano por la predisposición y el gran apoyo que me brindaron a lo largo de mi proceso, sumamente agradecida por el compromiso que tomaron con mi investigación. También, al profesor Gabriel Lamanna por su desinteresado apoyo y sus significativos consejos.

A Ivana y Tomás Trevisiol por su apertura, por dejarme ser totalmente libre para poder trabajar sobre los aspectos de mi interés, y básicamente por haber sido tan excelentes personas conmigo. Asimismo, a todos los integrantes de Tergen S.A., por dejarme trabajar con ustedes.

Por último, para quienes la tesis está por venir, recuerden que las carreras universitarias son largos caminos que se deben disfrutar en su tiempo y forma, en cada paso y momento; y creo que esta fue la etapa que a mí me permitió salir de la vorágine y detenerme en los aspectos de mi interés.

Sean libres, que la Comunicación no tiene límites.

Prólogo

Qué se puede decir de la experiencia de uno mismo, sin previamente explicarles los motivos y necesidades que impulsaron las ideas que leerán en esta tesis.

Por ello, en principio ¿Por qué ser comunicadora social, orientada a la planificación? Porque si bien el mundo mediático me atrae, donde la radio con su maravilloso mundo del sonido, de la compañía mutua con el oyente, de la interacción con el público; la televisión con su posibilidad de educar, de hacer llegar información, conocimiento, miradas, experiencias; la gráfica con el poder de la palabra y la posibilidad de trasladarte a otros espacios con la narración y su crónica, su noticia.

Pero el mundo de la organización y las formas de comunicación que se producen, ya sean en el plano del sector público, privado u ONGs, tiene múltiples posibilidades de acción, me interesa porque podés aportar en proyectos de diversos orígenes y objetivos, porque siempre se están produciendo mensajes, la comunicación construye sentidos en los públicos internos y externos, y según como se desarrolle estará en condiciones de cumplir las metas propuestas.

En ese sentido ¿Por qué comunicación interna? Porque ese aspecto de una empresa, para mí forma parte de un desafío muy interesante, puesto que comprende no sólo definir, afirmar, reorientar el sentido y ubicación en el negocio sino cómo es trasladado al personal y cómo ellos lo reproducen, lo admiten, lo niegan, lo transforman. En definitiva, comprende no sólo cómo funcionan los canales de la comunicación, cómo son las relaciones sino cómo actitudinalmente se posiciona el personal ante la Dirección y viceversa, ante la gestión de la empresa. Entonces, en esa estructura social que conforma una empresa, los cambios son culturales porque trabajás sobre la forma de vivir juntos que tienen, es decir el “cómo se piensan y se hacen las cosas en esta empresa”, y ello lleva largo tiempo y mucha tenacidad del comunicador y por supuesto el compromiso de la organización.

Pensando desde ese lugar, me pregunté dónde y con quiénes trabajar, y así fue que cuando estaba pensando mi tema de tesis, yo trabajaba en Empresa Constructora Trevisiol Hnos S.A. y se me presentó la idea de investigar a Tergen S.A., la cual fue fundada por los hijos de mis jefes en ese momento y también se dedicaba a la construcción. Dos de los motivos que impulsaron mi interés en esta Pyme fue en principio, porque ellos deseaban certificar la norma ISO 9001:2008 Gestión de la Calidad, y era un gran reto

analizarlo para comprender cómo influye o se relaciona con la comunicación interna, puesto que es un estándar que se trabaja en diversas organizaciones, y si bien se debe analizar según la razón de ser de las mismas, me interesaba aportar con mi mirada comunicacional sobre ciertos puntos a tener en cuenta.

Asimismo, desde mi experiencia como integrante de la constructora, la comunicación interna fallaba y básicamente entre sus dos grandes áreas la administrativa/técnica y la administrativa/obra, ambos “ubicados” en espacios distintos, lejanos y con contextos diferentes. Entonces, me interesaba conocer si pasaba en Tergen S.A. lo que pasaba en Empresa Constructora Trevisiol Hnos. S.A., cómo influía en la calidad y cómo desde mi lugar podía llegar a mejorarlo.

Por último, pensé trabajar sola porque decidí que los logros y desaciertos fueran mérito propio, que el proceso me permitiera autocriticarme, autocorregirme, autoevaluarme, madurar desde mi posición.

En consecuencia, esta tesis será la historia de un proceso, de la construcción de una mirada con el objetivo de superar desafíos profesionales, afrontando limitaciones y potenciando capacidades.

Rocío Otero

Introducción

Una interesante, aunque no pacífica concepción, sostiene que “El pos industrialismo no es el fin del industrialismo sino una transición”¹, el nuevo paradigma de la gestión empresarial combina la concepción económico-administrativa con una visión socio-sistémica que comprende las condiciones del entorno, las comunicaciones y las acciones de las empresas en pro de una actividad globalizadora que comprometa a todas las partes de la empresa y genere un trabajo en red.

Así cada vez mas empresas comprenden la importancia de la “cultura de lo intangible” por sobre la cultura de lo material, es decir de la producción. Puesto que, en la nueva era de la información y de la virtualidad se pondera la interacción y la comunicación, la información circula y gestiona valores sobre el cliente, sobre el empleado, sobre los accionistas, entre otras, dentro de la empresa.

Dicha actividad globalizadora se debe a la interconectividad de diferentes partes del mundo y de su consecuente interacción e interdependencia provocadas por la **globalización** que es “la expansión de actividades más allá de las fronteras de naciones-Estados particulares... que están organizadas, planificadas o coordinadas a escala global”² producida por la expansión del comercio a finales del siglo XV y su consecuente crecimiento a partir de la industrialización y la división internacional del trabajo.

Junto con este desarrollo de todo tipo de actividades a nivel global que genera dicho fenómeno, se combinan políticas de desarrollo que propugnan el intercambio entre empresas de diferentes regiones y países bajo consensos sobre el perfeccionamiento de las compañías.

En dicho marco se encuentran las Normas ISO 9000 que son generadas por la International Organization for Standardization (ISO). “Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo. Los cuales producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la indus-

¹ **Costa, Joan;** *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de la gestión*, pág. 107, Edit Paidós, Barcelona, 1999.

² **Thompson, John B.;** *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*, pág. 200, Edit, Paidós, Barcelonal, 1998.

tria y de organismos estatales. De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes enviados por cada país”.³

Así, el despliegue competitivo de cada empresa definirá su particularidad a partir de su estrategia ante el **mercado de la comunicación**, que es como “las empresas se presentan por su nombre o utilizando como intermediarios el nombre de sus productos o de sus marcas”⁴, es decir es el lado institucional en el cual se define el proyecto, el objetivo, la vocación, la ética, entre otras, donde se busca dar identidad al producto y/o servicio para que los individuos lo hagan propio.

Esto se debe a la proliferación de productos y servicios de un mismo tipo que ha producido el mercado de masas, con lo cual se busca orientar los procesos institucionales y productivos hacia la **identidad institucional**, la cual puede caracterizarse como “un conjunto de atributos asumidos como propios por la institución que constituyen el discurso de la identidad (análogo a la identidad del individuo). Son formas de autorrepresentación, no es sólo un estado sino un proceso identificatorio, **lo que es** = lo que quieren que crean que es y **lo que debe ser** = y lo que quiere que crean que él debe ser”.⁵

Dicho marco a nivel internacional elevó por decirlo de alguna manera, la curiosidad de la tesista por investigar en esta temática y brindarle una arista social a las formas de organización de las Normas ISO en un proceso concreto de certificación. Para ello, se enfocará a continuación, en ciertos aspectos internos de la Comunicación que podrían impulsar el trabajo cotidiano de Tergen S.A.

Por ello el presente trabajo no sólo intentará aportar a los comunicadores que se interesan en comunicación interna sino a la propia empresa, a través del aporte de un plan de comunicación interna que permita abordar desde una mirada integral a la implementación de la norma ISO 9001: 2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Por lo tanto, su diseño intentará disminuir las incertidumbres y los errores en un marco de participación y aporte de todas las áreas al proyecto institucional que comprende la ejecución de este estándar.

³ **Entrevista de la autora a Felisa Assirio**, representante de Andersen Ingeniería S.A. en Tergen S.A., Ver Anexos, pág. 158.

⁴ **Pascal Weil**, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, pág. 30, Edit. Paidós, Barcelona, 1992.

⁵ **Chávez Norberto**, *La imagen corporativa*, pág. 24, Edit. Gustavo Gili, Barcelona, 2006.

Asimismo, desarrollar un trabajo que permita integrar a profesionales de diferentes disciplinas (como la ingeniería) y a los ciudadanos a conocer en qué campos y con qué prácticas trabaja la comunicación y cómo aporta al trabajo de una organización. Tratar de integrarlos a esta disciplina que se compromete cada vez más en las organizaciones y que atraviesa a otras disciplinas en su labor diaria.

En cuanto a la tesista, intenta abordar un proyecto que enfrente el desafío de defender la comunicación frente a otras disciplinas demostrando el aporte que puede brindar. A lo largo de las cursadas en los talleres troncales de la orientación Planificación Comunicacional conoció diferentes organizaciones con sus discursos, prácticas y metodologías, siendo esto un proceso arduo y complejo pero muy gratificante para ella. Sin embargo, no participó en ninguno que comprenda el proceso de normalización, el cual es un fenómeno que se implementa a menudo tanto por entidades estatales como del sector privado. Por ello, se valora la interiorización en dicha práctica para aportar factores centrales y problemáticas posibles a la hora de planificar comunicacionalmente.

Por lo tanto, como público directo de dicha producción se define a la empresa analizada. Asimismo, a todos aquellos profesionales interesados en la comunicación interna de una entidad del sector privado que aplique Normas ISO o que pueda tener futuros clientes que estén interesados en aplicarlas. A su vez, distintas empresas o instituciones interesadas en la temática.

Se aclara que se deja de lado el estudio de la norma OHSAS 18001:2008 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para delimitar el campo de análisis y porque Tergen S.A. pretende certificar en primer lugar la Norma ISO 9001:2008, aunque su sistema sea integrado por ambas normas.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

- Elaborar un Plan de Comunicación Interna para aportar herramientas y procesos comunicacionales a la gestión de la empresa Tergen S.A. en el desarrollo de la implementación de la norma ISO 9001:2008.

Objetivos Específicos:

- Analizar los espacios, flujos comunicacionales y canales comunicativos de la empresa. Reconocer la cultura organizacional.
- Analizar comunicacionalmente los aspectos fundamentales del proceso de normalización de las Normas ISO 9001:2008.
- Indagar los métodos de trabajo de la Ingeniería desde una perspectiva comunicacional.
- Promover espacios y herramientas de comunicación para lograr una interrelación óptima de las diferentes áreas y las diversas disciplinas.
- Propiciar el trabajo coordinado y planificado comunicacionalmente de todas las áreas como un elemento clave del logro de la Calidad.

La empresa constructora tomada como caso, fue creada en el año 2006 por Ivana Trevisiol (Ingeniera Civil y Presidenta de la firma) y Tomás Trevisiol (estudiante de Arquitectura y Vicepresidente de la entidad), dos hermanos que heredando los sueños de un emprendedor como su abuelo, se unieron con el propósito de iniciar su propio camino en la industria de la Construcción. Puesto que, trabajaron en sus comienzos profesionales en la empresa que fundó su antecesor, y que actualmente dirige su padre y su tío.

El objetivo de dicha sociedad son tanto las Obras Públicas como Privadas de tipo Industrial. Desarrollando tanto obras de Ingeniería como de Arquitectura en la provincia de Buenos Aires, enfocándose principalmente en el Gran La Plata y Gran Buenos Aires.

Su oficina administrativa se encuentra ubicada en 58 nro. 537, departamento "C", el cual fue adaptado con tal fin: hay un pequeño ambiente de entrada que es como una recepción, luego se pasa a un espacio de mayor tamaño, en el cual en una mesa grande que está ubicada en el centro están la encargada de personal, la encargada de arquitectura y el empleado de compras, y allí se encuentra un gran biblioteca donde se ubica la documentación. En aquel lugar, a la izquierda se puede pasar a la cocina y a la derecha a un pasillo donde se encuentran el baño y las oficinas de Tomás e Ivana.

Su cliente más importante es Y.P.F. S.A., y desarrolla sus trabajos en Ensenada, donde funciona el principal activo productivo de la firma en el país, con una producción superior a las 650.000 toneladas de petróleo al año. Asimismo, trabajó con Banco de la Nación Argentina, Frigolar S.A. y el Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.

En el momento del diagnóstico comunicacional, la empresa contaba con tres obras en Y.P.F. S.A., pero para distintas Gerencias:

-En Complejo Industrial Ensenada, la Obra "Adecuación de biocelda", consistió en el mejoramiento de las instalaciones pertenecientes a la biocelda, para poder incrementar la capacidad de recepción de tierras contaminadas con hidrocarburos.

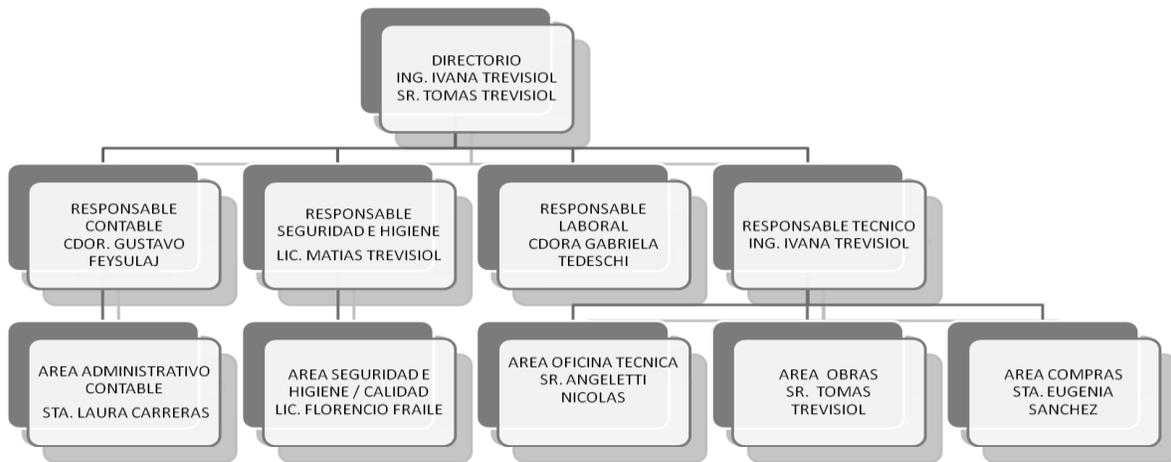
-En Complejo Industrial La Plata, la Obra "Base para tanque de azufre TK-8002 y bombas adyacentes", comprendió la adecuación, la modificación y la construcción de las instalaciones existentes y las nuevas para la posterior instalación del nuevo tanque de almacenamiento de azufre TK 8002.

-En el Complejo Lubricantes Especiales, la Obra “Reducción de costos por estadía de isotanques”, comprendió el desarrollo de la Ingeniería de Detalles, a partir de una Ingeniería Básica Ampliada (provista por el cliente) para la adecuación y construcción de un recinto de tanques existentes y la posterior ejecución.

Según sus características, Tergen S.A. se define como una Pyme, en un primer momento tuvo alrededor de cuarenta y ocho empleados, y en el momento del diagnóstico trabajaban alrededor de treinta personas entre Oficina y Obra; regularmente manejan esa cantidad de personal y la franja etaria mayoritaria es desde los 20 a los 30 años de edad. Cabe aclarar que se mantiene la relación con aquellos obreros que no están trabajando, para no perder el vínculo y poder contratarlos en un futuro. Puesto que, la idea de la empresa es mantener el trato personalizado con los empleados para poder conocerlos más profundamente y saber con quiénes se está trabajando.

Sus áreas están divididas en Dirección, Compras, Administración, y terceriza las siguientes ramas: Contable, Laboral, Gráfica. También, tiene la colaboración de un ingeniero y una dibujante que trabajan según las necesidades de los proyectos, es decir, esporádicamente.

El siguiente organigrama es el que utilizan pero está desactualizado.



En cuanto a los intereses de Tergen S.A. para implementar la Norma ISO 9001:2008 tuvieron lugar a partir de que su Directora se forjó profesionalmente en Y.P.F. S.A. bajo la firma que preside su padre (Empresa Constructora Trevisiol Hnos. S.A.). Dicho cliente tiene normativas para trabajar que responden a las Normas ISO, por lo tanto se fue adentrando a todo lo que esto implica.

Además, para toda obra industrial es indispensable la implementación de dichas normas porque exigen métodos de trabajo que están emparentados entre sí.

Cabe destacar que Andersen Ingeniería asiste “a las PyMEs en los procesos de implementación de sistemas de gestión y certificación de normas que le permitan mejorar su desempeño y competitividad para acceder a mercados más exigentes”⁶ y al momento del diagnóstico comunicacional, su representante en la empresa era la Ingeniera Industrial Felisa Assirio.

Por último, la SEPYME (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación, Argentina) acompaña a las empresas con financiamiento durante el proceso de certificación, con lo cual las mismas disponen de un 5% de aprobación de la propuesta (es decir de todos los ítems a ser evaluados: técnicos, legales, financieros, profesionales y demás) en las licitaciones que correspondan a la provincia de Buenos Aires. Por ello, Tergen S.A. decidió adherirse a dicho beneficio por medio del **Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC)**, por medio del cual las Pymes que inviertan en asistencia técnica para lograr mejoras en la competitividad, innovación de productos

PACC

El programa brinda aportes directos que no deben ser devueltos por la empresa, aplicables a los siguientes conceptos:

-Formulación del proyecto: Reintegro de los honorarios de contratación de un consultor para formular el proyecto, hasta \$4000.

- Reintegro técnico: 60% de los honorarios de los profesionales involucrados en el proyecto, hasta \$130.000. Si el proyecto involucra mejoras en el medio ambiente el porcentaje del reintegro asciende al 80%.

-Puede utilizarse hasta el 50% del reintegro para la fabricación de moldes, prototipos y construcción de stands.

-Para adquisición de equipos, licencias de hardware y software puede utilizarse hasta el 35% del reintegro.

-Gastos de traslados de los consultores, hasta el 5% del reintegro.

*Fuente: SEPYME, Ver en línea:
<http://www.sepyme.gob.ar/programas/pacc/>*

⁶ Andersen Ingeniería S.A.; Ver en línea: <http://www.anderseningeneria.com.ar/quienes-somos/>.

y procesos, ascenso en la escala tecnológica y certificaciones de calidad, pueden obtener un reintegro por parte de la SEPYME de hasta el 60% u 80% y hasta \$130.000 ⁷ y la empresa optó por el punto “Formulación del proyecto”, con un 60% de reintegro.

Tergen S.A. y la norma

Se recuerda que la empresa diseñó un Sistema de Gestión Integrado, debido a que comprende tanto el estándar ISO 9001:2008, Gestión de la Calidad y OHSAS 18001:2007, Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional pero el enfoque de la presente investigación es referente a calidad.

Teniendo en cuenta las ocho etapas mencionadas en el apartado “Estándar de Calidad de Gestión” (en el capítulo 2) con respecto al proceso de implementación de las Normas, la empresa ha logrado cumplir plenamente hasta “Relevamiento inicial” y “el Diseño del Sistema de Gestión de Integrado”, en cuanto a “Implementación” la Directora siente que no ha podido generar un ambiente propicio para poder encauzar plenamente la puesta en práctica del sistema para lograr certificar ISO 9001: 2008 (gestión de la calidad) y según palabras de ella misma “El sistema está totalmente diseñado y no está totalmente implementado, se genera un por ahí como resistencia a aplicarlo o a cambiar una forma de trabajar, distinta a la que venían trabajando”. ⁸

Entonces, se realizará un diagnóstico enfocado en ello para aportar a este proyecto, previendo algunas problemáticas que dificultarían en un futuro la ejecución absoluta y la obtención de la Calidad.

Por lo tanto, se determinaron los siguientes Objetivos del Diagnóstico (los cuales serán detallados en el Capítulo 3 “Diagnóstico de Comunicación Interna”), para delimitar el análisis:

⁷ Argentina. Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional; Ver en línea: <http://www.sepyme.gob.ar/pacc/>.

⁸ Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 166.

Objetivo General:

- *Conocer la comunicación interna y la cultura organizacional de Ter-gen S.A. para analizar su adaptación al proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2008, Gestión de la Calidad.*

Objetivos específicos:

1. Conocer y analizar el discurso identitario de los dueños de la empresa y si se encuentra reconocido como tal por lo empleados.
2. Indagar y analizar la cultura organizacional de la empresa y la implementación de la Norma ISO 9001:2008.
3. Conocer y analizar los espacios, flujos comunicacionales y canales comunicativos de la empresa.
4. Identificar y analizar la existencia de documentos referentes a la comunicación y/o a la normalización.

Marco Metodológico

Para alcanzar los propósitos anteriormente planteados, se utilizó una estrategia mixta de recolección de información, procesamiento y análisis de datos, es decir métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. Las primeras fueron la observación participante, entrevistas abiertas (las entrevistas en profundidad y grupales). En tanto, como método cuantitativo se utilizó la encuesta. La idea de que se trabajará desde estas dos miradas tuvo como fin poder definir las valoraciones que son parte de la organización estudiada, y asimismo poder demostrar en valores numéricos el panorama general de la empresa como conjunto.

Herramientas de Investigación

En principio, la **observación participante** se utilizó para la obtención espontánea de información a través de las actividades cotidianas de Tergen S.A. puesto que es “un proceso consciente y sistemático de compartir, en todo lo que le permitan las circunstancias, las actividades de la vida y, en ocasiones, los intereses y afectos de un grupo de personas”.⁹

Los siguientes instrumentos de recopilación tuvieron como principales temáticas a la identidad, la cultura organizacional y la calidad para que las preguntas tuvieran un eje orientador que a la hora del análisis permita comparar las diversas concepciones bajo un mismo criterio.

En ese sentido, se utilizó la **entrevista abierta**, que es aquella que “no está prefijada mediante un cuestionario cerrado y que se aplica a un número más bien reducido de sujetos (...) Se aplica preferentemente a personas que pertenecen al grupo de sujetos informados”.¹⁰ Dentro de ella se rescata la entrevista en profundidad, que “es una técnica de amplio espectro, puede tener finalidad exploratoria o de contrastación, de corte diagnóstico o terapéutico, descriptiva o evaluativa”.¹¹ Puede ser centrada en un tema de referencia o en el entrevistado, y directiva o no.

Asimismo, se realizarán **entrevistas grupales** que “sin ser un taller, tanto por el número de personas como por la dinámica, permite profundizar temas específicos de forma rápida y con bajo costo”¹² para dar cuenta de las interrelaciones y la formulación de temas o problemas en grupo desde las perspectivas particulares.

Por otro lado, **la encuesta** es un conjunto de preguntas para conocer la opinión global y segmentada sobre diferentes temas que se aplica a un grupo de personas organizado a modo de muestra, la cual es un subconjunto de todas las personas cuya opinión nos interesa conocer (toda la institución, todos los consumidores, etc.).

⁹ Gaitán Moya, Juan y Piñuel Raigada, José; *Técnicas de investigación en comunicación social*, pág. 77, Editorial Síntesis, Madrid, 1998.

¹⁰ Op. Cit., pág. 94.

¹¹ Op. Cit., pág. 89.

¹² Washington, Uranga; *La investigación en las Ciencias Sociales. Ficha de Trabajo*, Cátedra UBA/ UNLP, 2006.

Es una forma de cuantificar la realidad de la organización para poder saber en qué focalizan (identificar los conocimientos, las actitudes, las creencias, las expectativas y los comportamientos).

Por último, se realizará el **análisis de contenido** de los principales documentos referentes al SGI para poder analizar cuáles son sus lineamientos.

Entrevistas de Acercamiento Inicial:

Objetivo: Conocer los aspectos generales de la empresa y de las Normas ISO.

Entrevistadas:

-Ingeniera Civil Ivana Trevisiol, dueña de la empresa;

-Ingeniera Industrial Felisa Assirio, representante de Andersen Ingeniería S.A.

Entrevistas en Profundización:

Objetivo: Conocer el tipo de producción de la empresa, las actividades más importantes de cada área, las relaciones y los vínculos entre los empleados y los dueños, la implementación de la Norma en la empresa, para indagar cómo ello influye en el quehacer cotidiano y contrastar con la visión de los dueños.

Entrevistadas/os:

Justificación de su elección

1. Ivana Trevisiol y Tomás Trevisiol, debido a que son los dueños de la empresa que dirigen el emprendimiento.
2. Laura Cricri (encargada de personal, en cuanto a todo lo administrativo, porque los permisos, los pedidos de aumento, las vacaciones, entre otras, se hacen a los dueños), porque está desde los comienzos de la empresa y realizó otras tareas, y por ende, puede ver los avances o necesidades de la empresa.
3. Nicolás Angeletti (primo de los dueños y estudiante de Arquitectura) trabajó en actividades varias, al momento del análisis estaba como en-

cargado de una nueva obra. Fue elegido porque fue nexo entre Obra y Oficina.

4. Armando Roa Careaga (Capataz General de Obra), por su experiencia como obrero y por el hecho que está en la empresa desde sus comienzos.

5. Emiliano Arturi (Jefe y Administrativo de Obra), porque está con la empresa desde sus primeros trabajos y puede aportar su visión sobre el avance o los problemas de la empresa.

6. Mariana Smud, (Jefa de Obra y estudiante de Arquitectura), puesto que si bien hace poco tiempo que es empleada de la empresa, a ella se le va a designar el seguimiento de algunos procedimientos del SGI en Obra.

Estas dos últimas personas fueron entrevistadas por separado pero en un mismo momento y lugar porque estaban trabajando en la misma dependencia y pudieron salir juntos del predio. Entonces, si bien muchas cosas fueron respuestas personales hay temas que se charlaron desde su visión conjunta, asimismo Roa Careaga que ya había sido entrevistado en Petroquímica estuvo en la charla.

7. Laura Carreras, (encargada de la parte contable y financiera y estudiante de Contaduría), si bien, ella es empleada de la empresa no cumple horario en dicha oficina sino que se reúne con Ivana Trevisiol cuando es necesario tratar un tema porque ella también trabaja para la empresa del padre de la ingeniera. Esta distancia que ella tiene con la firma y su experiencia laboral en la Empresa Constructora Trevisiol Hnos. S.A., se tomó como valorable para tener otra mirada de cómo está funcionando a nivel comunicacional y organizativo la empresa.

Encuesta a todo el personal

Objetivo: Reconocer el clima organizacional y la implementación de las normas ISO 9001:2008 para corroborar o afrontar con el discurso oficial de la Dirección y detectar problemas o potencialidades comunicacionales.

Se encuestó también a aquellas personas que fueron consultadas, excepto los dueños, para constatar si lo que se expresa en las entrevistas es un resultado similar al que arroja la encuesta.

Marco Teórico

Como fundamento transversal del presente trabajo se tomará en principio a la **Comunicación**, la misma se concibe como una interacción que se establece entre dos o más personas que se encuentran en una situación comunicacional que no es neutra, intervenida por el contexto, en el cual se encuentran los sujetos participantes. Esta actividad no implica exclusivamente una situación verbal, sino que en la práctica intervienen los cinco sentidos y lo percibido por ellos se conjuga junto con el pasado y el presente de una persona.

La comunicación es un proceso de producción de sentidos. Todo comunica, y resulta imposible no comunicar, según Paul Watzlawick, en el libro que publicó junto a Janet Helmick Beavin y Don D. Jackson, que llamaron “Teoría de la Comunicación Humana”. Estos autores desarrollaron esta obra en función de analizar el hecho comunicacional como algo que pertenece a lo más básico de la experiencia humana y que a pesar de ello existe una serie de fenómenos que estando en nuestro quehacer cotidiano no lo percibimos conscientemente. Así ellos, definen que “la comunicación es una condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social”¹³, centrando su análisis en el efecto de la comunicación sobre la conducta, puesto que para ellos no sólo el habla es comunicación sino que también lo verbal, postural, tonal, entre otras.

Ello es lo que se debe hacer ver, a quienes dirigen a las organizaciones; que la comunicación está ahí, siempre circulando, emitiendo y reproduciendo mensajes, generando un discurso sobre la institución, sobre lo que hace.

Por lo tanto, no se puede dejar que ese hecho tan natural pero tan decisivo en la optimización de resultados, quede ajeno al papel de lo que se denomina **comunicación estratégica**, que debe entenderse como “un proceso integral y sistémico que requiere de metodologías y de trabajo planificado en función de los públicos internos y externos a los que quiere llegar y

¹³ Watzlawick, Paul; Helmick Beavin, Janet; Jackson, Don D.; *Teoría de la Comunicación Humana*, pág. 17, Edit. Herder, Barcelona, 1986.

de lo que una organización quiere que sepan, cambien, perciban, asuman o se comprometan”.¹⁴

2.1 La comunicación interna

Profundizando aun más el análisis, según los intereses del presente proyecto se toma como relevante a la **comunicación interna**, la cual puede ser conceptualizada como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo”.¹⁵ Dentro de ella se rescatan como las **temáticas** que se deben analizar: el generar motivación para los recursos humanos y hacer que el personal se organice o enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía, entre otras.

Esta organización de la que se habla debe intentar estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan. En otras palabras, permite generar la implicación del personal; armonizar las acciones de la empresa; propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer); mejorar la productividad, entre otras.

En paralelo, a lo largo de las lecturas surgieron diferentes definiciones y miradas enfocadas en la expresión “la comunicación interna es un medio” o “una herramienta” que hicieron dudar a la tesista y su postura, de que es un hecho natural e imposible de no llevar a cabo. Pero interpretando y situando los análisis se entiende que por ejemplo, el autor García Jiménez la define como una herramienta insustituible en el sentido de que “la comunica-

¹⁴ **Mario, Gutiérrez;** en línea, versión, Revista Dircom, 2010.

Ver:<http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/521-iinvertir-en-comunicacion-es-rentable-.html>.

Mario Gutiérrez es PhD. y Magister en Comunicación e Imagen. Ha estudiado en Berlín y Sao Paulo y docente de Postgrado en las universidades de: Lima y San Martín de Porres. Es consultor senior de Clientes & Organizaciones, y ECO Comunicaciones. Es Director de la Carrera de Comunicación de UCAL. Miembro de la Asociación de Comunicadores Internos-ACI.

¹⁵ **Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín;** *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, pág. 24, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

ción interna es la energía del sistema, que como toda energía se define por sus efectos”.¹⁶ Según el autor, una empresa como organización es un sistema simbólico de interacción humana donde la comunicación funciona como elemento organizador, que se hace visible a través de “las conductas de tareas (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación)”.

Por lo tanto, explica los **dos eventos de la comunicación interna** que son los **acontecimientos de tarea**, es decir, los hechos, los procesos y el *know how* de actividades ritualizadas, por ende comprende el sistema formal; en paralelo, se desarrollan los **acontecimientos de relaciones humanas** que comprenden las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores, que al no ser rutinarias forman el sistema informal.

De ello se desprenden las **dos formas de comunicación interna**, que según Brandolini y González Frígoli abarcan:

-la comunicación formal: comprende básicamente temas laborales, por lo tanto “es planificada, sistemática y delineada por la organización”.¹⁷ Su medio de expresión suele ser la escritura y los canales son oficialmente establecidos. Por lo tanto, es más lenta que la informal porque debe cumplir normas y tiempos institucionales.

-la comunicación informal: si bien se abordan aspectos laborales, no circulan por los canales formales (pueden ser las conversaciones entre compañeros en la cocina o los pasillos, haciendo trámites, entre otros). Entonces, logra mayor velocidad de circulación pero puede generar malentendidos y rumores. Se aclara que a veces se puede trabajar la comunicación formal con un canal informal, como en un desayuno de trabajo.

Entiéndase por canales de comunicación interna a todos aquellos espacios donde los miembros de la organización tratan, principalmente, mensajes relacionados a la misma, con el objetivo de informarse o intercambiar ideas, donde predomina la participación. Por medio de ellos se difunde información para el desempeño propio y de la empresa.

Otro aspecto importante es **la direccionalidad de la comunicación**, según los autores existen tres tipos:

¹⁶ **García Jiménez, Jesús**; *La Comunicación Interna*, pág. 10, Editorial Díaz De Santos, Madrid, España, 1998.

¹⁷ **Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín**; *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, pág. 24, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

-Descendente: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Según Ritter funciona para “impartir directrices a los empleados. En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar”.¹⁸ Además, lo ideal es: que permita que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización; lograr credibilidad y confianza; extender la idea de participación; agilizar los canales de transmisión de la información; fortalecer los roles jerárquicos; y favorecer y hacer operativa la comunicación.

-Ascendente: está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. En cuanto a Ritter, expresa que los empleados se comunican “reportando las novedades o problemas e informando sobre el avance de sus tareas”¹⁹, por lo tanto es información específica y detallada. Si es considerada como relevante, se debe trabajar brindando la posibilidad de que los empleados expresen sus puntos de vista acerca del trabajo o sobre sus responsables. Aunque esto crea tensiones, para Brandolini y González Frígoli sirve para mejorar las acciones porque permite que todos sientan protagonismo en la actividad y los objetivos, permitiendo descubrir potencialidades e ideas, y así estimular el consenso.

-Horizontal o Transversal: no sólo tiene lugar entre empleados de un mismo nivel jerárquico, o entre niveles jerárquicos sino entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. El objetivo es modificar ciertos comportamientos, generar o fortalecer el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, lograr eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad, y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Teniendo en cuenta estas formas de comunicación se detalla a continuación, según Brandolini y Gonzalez Frigoli, **quiénes son los emisores y responsables**, y a la vez, **receptores**:

-Alta dirección: trabaja con objetivos amplios de la empresa, por lo tanto trata de potenciar procesos productivos, sociales y económicos.

Los autores aclaran que un mal desarrollo puede provocar que se desvirtúen los objetivos de la firma y ello provoque conflictos entre sectores,

¹⁸ Ritter, Michael; *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*, pág. 23, Editorial La Crujía, Buenos Aires, 2008 (1a. edición).

¹⁹ Ídem.

errores en los procesos y los procedimientos, confusión de lineamientos entre los mandos medios.

-Líneas de mando medio: permite fomentar el trabajo en equipo, definir las tareas, sus responsables y los procedimientos, el aprendizaje en equipo ante la transversalidad y la evaluación del resultado.

También aquí se desencadenan problemas si realmente no se toma en cuenta su importancia, los cuales pueden ser la deficiencia en el trabajo, las contradicciones en las formas de trabajo, el desgano para la corrección de fallas, por lo tanto se afianza la cultura verticalista, es decir que se deba concurrir a la Alta Dirección para comunicar o coordinar los trabajos.

-Empleados en general: en este sector es importante para generar participación y fomentar la integración de los empleados. Al igual que los mandos medios permite el trabajo en equipo, por lo tanto un análisis en conjunto de los errores y cómo corregirlos.

Si se trabaja de esta manera permitirá un clima de trabajo basado en la escucha, valoración y estimulación del empleado, donde no sólo se podrá percibir su capacidad de hacer sino su forma de ser. De forma contraria, puede provocar clima tenso, rumores y errores dentro del trabajo.

Como se puede observar siempre es importante la respuesta al mensaje, sino cómo se podrá saber si hubo comunicación efectiva, es decir si el mensaje fue comprendido y aplicado según sus objetivos. En consecuencia, según los autores la comunicación interna debe estar signada por una **comunicación de dos vías**, donde la empresa comunica según planes estratégicos de comunicación, a partir de una codificación de los mensajes (implica definir qué se comunicará, cómo se lo expresará, con qué intención). Una vez transmitidos al destinatario, este los decodifica e interpreta y a partir de ahí, elabora una respuesta o *feedback*, que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar y que según los autores “éste es el resultado de una comunicación exitosa”.²⁰

Gestión de la comunicación interna

En párrafos anteriores mencionábamos los beneficios que en general brinda una planificación de la comunicación interna, aquí mencionaremos los que a nivel de la **organización estructural** aportan a la vida de la empresa, según García Jiménez. Algunos de los mencionados por el autor son:

²⁰ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín; *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, pág. 33, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009

que facilita la adaptación a los objetivos; que facilita la unidad de dirección; que estimula la política de la empresa y a los empleados a participar y trabajar con entusiasmo; que logra eficacia en las conductas de tareas y de relación; que ayuda a definir con claridad las atribuciones y responsabilidades, por ende a descentralizar y delegar funciones.

Para ello, básicamente la **Dirección** debe tener como objetivo lograr la unidad y el equilibrio óptimo entre la parte administrativa, la parte técnica y la parte social. Por lo tanto, se debe trabajar en una reflexión global de la empresa, enfocada en los clientes, en una misión compartida por todo el grupo humano.

Para lograrlo, según el autor las empresas deben plantearse ciertos objetivos generales:

-Objetivos de Identidad corporativa: dar a conocer los proyectos de la empresa, con el fin de implicar a todos sus actores, desde una filosofía y misión que define a su identidad y su cultura.

-Objetivos Organizacionales: facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, con mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas. Principalmente desburocratizar a la dirección, es decir, formar una “Era de los animadores”.

-Objetivos funcionales: dar unidad y coherencia al programa de comunicaciones, estructurando y cohesionando grupos de trabajo, creando sinergia entre las funciones, agilizando procesos, entre otros.

-Objetivos estratégicos: mejorar la productividad a partir de una política de impulso; conocer y segmentar los públicos internos; determinar los escenarios de intervención y de las fases o etapas de la acción comunicacional; evaluar continuamente y correctivamente las desviaciones observadas.

-Objetivos comportamentales: contribuir a un cambio de actitudes para la participación, la implicación, la innovación y la adaptación a los cambios; mejorar las conductas de tarea y de relación; orientar a resultados con orgullo de pertenencia y moral de éxito; optimizar las competencias, capacidades y destrezas de las personas para la comunicación.

En relación a ello, se deben tener en cuenta en principio las redes de la comunicación interna, según García Jiménez “una red es un grupo de individuos que de acuerdo con pautas establecidas, mantiene relaciones e interacciones estables y permanentes...La estabilidad de las relaciones per-

mite obtener resultados e incluso predecir el comportamiento futuro”.²¹ Por lo tanto, la conducta y la eficacia del grupo depende en parte del número de personas que lo componen, por ejemplo cinco personas es un buen grupo para crear, aconsejar y decidir y ocho es demasiado y requiere coordinador.

En segundo lugar, para desarrollar los **objetivos comportamentales**, se deben tener en cuenta los prototipos de relaciones interpersonales como relaciones de poder donde se inhibe la calidad del *feedback*; las relaciones profesionales donde la comunicación fluye por las redes de actividades y el objetivo es la mejora de conducta de tareas; las relaciones de convivencia donde prima el espíritu de equipo y clima laboral (conductas de tarea responden y se adecuan a conductas de relación).

Asimismo, las **pautas** de tipo tutorial (no hay feedback), entrevista (mayor poder del emisor), intercambio (diálogo, esencial de los sistemas democráticos) y los **flujos** en dirección vertical, horizontal o transversal.

Estos componentes, según el autor, tienen ciertas **barreras** que pueden dificultar su progreso pero que son esenciales a la comunicación interna y a su vez, la hacen frágil.

Son las condiciones:

- psicológicas como la irritación, agresividad, vulnerabilidad;
- sociológicas, como la rivalidad entre grupos;
- culturales como diferencias intelectuales, de pensamiento;
- administrativas como los sistemas inadecuados o incompatibles.

2.1.1 La Identidad y la Cultura Organizacional

Por ello, no se puede dejar de lado otros conceptos que se encuentran íntimamente ligados a ella, como la **identidad institucional**, que es entendida como “un conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, que constituye el discurso de la identidad (análogo a la identidad del individuo). Son formas de autorrepresentación, no es sólo un estado si-

²¹ **García Jiménez, Jesús**; *La Comunicación Interna*, pág. 63, Editorial Díaz De Santos, Madrid, España, 1998.

no un proceso identificatorio, **lo que es** = lo que quieren que crean que es y **lo que debe ser** = y lo que quiere que crean que él debe ser”.²²

Ampliando el término, para Brandolini y Frigolí “es la suma de características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa”.²³

Asimismo, es de importancia destacar la concepción de Van Riel Cees que dice que es “la autorrepresentación planificada y operativa de una empresa, tanto interna como externa, basada en la filosofía de la empresa”.²⁴

Ésto la dirección lo puede transmitir de tres formas diferentes: comportamiento, es el medio más eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa, es decir por sus acciones será juzgada por sus públicos. Sin embargo, se puede generar mayor o menor impacto de los mismos por medio de la comunicación y/o símbolos; Cuando habla de Comunicación se refiere al envío de mensajes verbales o visuales. Lo define como el instrumento más flexible porque permite informar, por ejemplo de la innovación de la empresa en paralelo a un comportamiento acorde a dicho ideal. Asimismo, todo aquello que no sea reflejado en las acciones no tiene sentido expresarlo; En cuanto al simbolismo, expresa que es aquello que visualmente representa o desea representar a la empresa, ya sean colores, logotipos, vestimentas, entre otras, y que de debería estar acorde con las expresiones anteriores.

El elemento que les da contenido es la personalidad de la empresa. Por lo tanto, se puede añadir que habrá, para el autor, dos tipos de identidades “una identidad deseada, que la empresa intenta conseguir, y una identidad real, lo que es realmente –lo que la empresa pone en práctica-”.²⁵

En consecuencia, esto se contempla a partir de la **cultura organizacional** que es “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos,

²² **Chávez, Norberto**, *La imagen corporativa*, pág. 24, Gustavo Gili, Barcelona, 2006.

²³ **Brandolini, Alejandra y González Frigoli, Martín**; *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, pág. 16, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009

²⁴ **Van Riel Cees, B. M.**; *Comunicación Corporativa, Cap. 2 “Identidad Corporativa”*, pág. 33, Prentice Hall, España, 1997.

²⁵ **Ídem**, pág. 36.

los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.²⁶

Por lo tanto, otorga a sus miembros la **lógica de sentido** para interpretar la vida de la organización, tanto en sus concepciones como en sus comportamientos, es el “cómo se piensan y se hacen las cosas aquí”. A la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Este marco cuanto más esté impregnado en toda la empresa mayor arraigada estará la Identidad.

Según Ritter, la Cultura Organizacional posee cuatro funciones primarias²⁷, las cuales se detallarán a continuación:

-Identificación: que implica responder ¿Quiénes somos?, da cuenta de la personalidad de la organización, la cual se refleja tanto en la percepción que los terceros tienen sobre la empresa y genera las posibilidades de identificación para los propios miembros.

-Integración: consiste en responder ¿Qué nos une? ¿Cómo nos entendemos mutuamente?, y ello permite lograr un consenso sobre los supuestos básicos.

-Coordinación: se asienta en ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ello tiene que ver con delegar en los empleados, darles mayor libertad de acción y decisiones “dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización”.²⁸ Esto permite que los dueños tengan cierta libertad ante la toma de decisiones.

-Motivación: se fundamenta en los valores compartidos, que dan la pauta sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, entre otras. Entonces, le brinda un sentido al trabajo.

²⁶ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín; *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, pág. 14, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

²⁷ Ritter, Michael; *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*, pág. 56, Editorial La Crujía, Buenos Aires, 2008 (1a. edición).

²⁸ Ídem, pág. 57.

La relación que se respalde entre estos cuatro factores y los valores que los guíen, según el autor producirán ciertos lineamientos en la empresa que se detallan a continuación:

-Orientación al poder: aquí el objetivo es la competitividad, que es regulada por un centro de poder. Entonces, los valores son aquellos que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.

-Orientación al rol y la norma: el fin es la seguridad y la estabilidad. En este caso se determina una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto. Por lo tanto, los valores están asociados a cumplir la norma estrictamente.

-Orientación a resultados: la meta es la eficacia y la optimización de recursos. Por lo tanto, la estructura, las funciones y las actividades se valoran en relación a ello.

-Orientación a las personas: la idea es lograr el desarrollo y la satisfacción de los miembros, en consecuencia sus valores apuntan a la realización personal.

Teniendo en cuenta estas variables se puede identificar el arraigo de la cultura, es decir el nivel de consenso sobre los valores y los comportamientos de la organización. En relación a ello, se definen cuatro tipos de culturas:

-Cultura débil-disfuncional: existen pocos significados compartidos y ante conflictos desarrollan una actitud reactiva.

-Cultura fuerte- disfuncional: comparten valores pero no son suficientes para lograr los resultados esperados. En palabras de Ritter “la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio”.²⁹

-Cultura débil-funcional: al igual que la primera existen pocos significados compartidos pero ante un conflicto se cree que lo que se aplicó en situaciones anteriores es válido aún. Por lo tanto, el problema se acentúa porque la forma de ver al problema no está basada en valores que generen consenso y guíen a los individuos.

²⁹ Ritter Michael; *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*, pág. 65, Editorial La Crujía, Buenos Aires, 2008 (1a. edición).

-Cultura fuerte-funcional: en este caso los valores tienen plena vigencia, es decir permiten una percepción homogénea y realista del problema, y el mismo se enfrenta con planificación previa.

En consecuencia, se podrá evaluar algunos de los elementos más propios para la propuesta comunicacional, porque permite conocer el día a día de la organización, es decir cómo se rige su vida internamente.

En una investigación destinada a fortalecer la comunicación estos factores permiten a la tesista registrar cómo se integran la filosofía de la empresa y la gestión de la calidad, en el día a día.

2.1.2 El planificador comunicacional

El **comunicador interno (entiéndase por el que se especializa)** se compromete con el rol de “desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando”.³⁰ Esto genera ante las demás disciplinas dar a conocer que la Comunicación no son sólo a) productos sino también hechos y procesos, lo cual comprende como elemento principal a la b) **planificación** como un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones, y a la utilización de los recursos, con la finalidad de orientarlas hacia un objetivo deseable y probable.

Para ello se ponen en marcha cuatro pasos fundamentales: **el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento (que incluye su evaluación)**, los cuales son permanentes porque las realidades de las organizaciones se encuentran en procesos de cambio continuo. En la implementación de dichos pasos el comunicador debe afianzar ciertas **competencias**: saber escuchar; ser innovador y creativo; dominar cómo identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización; debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc.; entre otras.

En tanto, los autores definen que **las estrategias** que el comunicador interno desarrolla responden a un doble sentido: uno en función del desarro-

³⁰ **Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín;** *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, pág. 17, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

llo y optimización de los canales de la comunicación interna, y el otro a fin de promover un cambio cultural a largo plazo. Esto se quiere lograr, que el Plan de Comunicación Interna genere cambios positivos sostenidos en el tiempo y afianzados por sus actores directos, es decir, todo el personal y directivos de Tergen S.A.

2.2 La Organización y la Empresa

Para comprender la configuración de Tergen S.A. como una entidad se tratará de lograr una convergencia de los aspectos organizacionales que se tendrán en cuenta en el análisis de la empresa. Para ello, se explicarán a continuación diversas miradas sobre la organización. Asimismo, en un segundo lugar se abordarán sus características lucrativas.

En principio, y como definición general (y más acabada) para la tesis se toma el planteo multidimensional de Annie Bartoli, que explica que en ciencias de gestión “la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizacional en sí mismo”.³¹

Entonces, la autora explica que al ser un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen, llega a la conclusión de que conforma un **sistema**, el cual comprende la estrategia y la cultura que son aspectos generales, puesto que orientan y guían a la organización pero en continúa interconexión con las estructuras (físicas, tecnológicas y organizativas) y las conductas (colectivas, categoriales, grupales, individuales), las cuales comprenden aspectos específicos. Asimismo, todo ello funciona en continua relación con el entorno, así se adapta y evoluciona pero conservando una continuidad.

Tomando palabras de Petit se aclara que existen dos dimensiones: un sistema formal, el cual es el que “intenta alcanzar el objetivo de la organización -producción de un bien o un servicio- utilizando de modo racional los medios disponibles. En esta perspectiva, el sistema formal termina por controlar los comportamientos de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles”.³² El mismo genera presiones en el individuo, el cual conscien-

³¹ Bartoli, Annie; *La organización multidimensional*, pág. 18, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.

³² Petit, Francois; *Psicosociología de las organizaciones*, pág. 30, Editorial Herder, 1984, Barcelona.

te o inconscientemente responde por medio de comportamientos, relaciones y estrategias no previstos por la organización, es decir se produce un sistema informal.

A su vez, Bartoli expresa que el acto de organizar consiste en una **misión de estructuración** que trata de conseguir la cohesión mediante un cierto grado de orden para evitar desviaciones en los objetivos. Puesto que, según Bartoli “el funcionamiento de la empresa está regido por dos tendencias opuestas: una tendencia a la rigidificación y una tendencia a la innovación”³³, esto se refiere a que ante la rutina surgen cambios que hacen que las acciones formen un proceso dinámico pero se debe tratar de que sea bajo un sentido coherente.

Para cumplirla, según la autora las empresas deben diseñar los siguientes pasos, los cuales parten de lo general a lo particular:

-Misión de conjunto, por lo tanto se define la vocación, los objetivos, los planes.

-Funciones, distribución por sectores principales y sus áreas de apoyo.

-Niveles, distribución de responsabilidades y poderes formales (organigrama).

-Integración, procedimientos y dispositivos de coordinación para compensar divisiones.

-Actividades individuales, descripción de cada puesto de trabajo, sus objetivos y funciones.

En consecuencia, se integra la **estructura** que son los elementos e interacciones medianamente estables del sistema de cualquier empresa, los cuales pueden ser tangibles, intangibles, formales (oficiales) e informales (oficiosos, no definidos de antemano). En términos de Mintzberg, la misma es la forma en cómo una organización divide su trabajo y organiza su control.

Por lo tanto, Bartoli aclara que cada organización se distingue de cualquier otra a partir de los siguientes **factores particulares**: del propósito existente que es compartido por todos los integrantes; por la distribución de roles y tareas; por la división de la autoridad y el poder formal; por la duración, según el objetivo a lo largo del tiempo o con un plazo determinado; según el sistema de comunicación y coordinación; y en cuanto a los criterios de evaluación y control de resultados.

³³ Bartoli, Annie; *La organización multidimensional*, pág. 21, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.

Al respecto, otra mirada (vinculada al análisis psicosociológico) determina que “Una organización no puede resumirse en una suma de individuos, de grupos, de talleres, de oficinas, o de servicios. Por el contrario dichos elementos se hallan en estado de interacción necesaria, es decir, de interdependencia para la realización de un objetivo común: producir un bien o un servicio, cuya interdependencia fundamenta la unidad de la organización (o la modificación)”.³⁴

Bajo esta percepción dicho autor trabaja sobre tres aspectos a tener en cuenta, el primero de ellos tiene que ver con la **división del trabajo** en sectores que cubren las grandes funciones de la empresa, los cuales a su vez se dividen formando el grupo, en donde los individuos se conocen, tienen una interdependencia funcional (específica al trabajo) y psicológica, y se convierten en el punto último de la segmentación.

En este sentido, el grupo es formador de normas que orientan sus comportamientos y opiniones, donde el individuo es objeto de presiones hacia una conformidad, o ello puede surgir por la relación afectiva del individuo con el grupo que se da por medio de la solidaridad, la cual se puede dar por tres variables: 1-operativa/estratégica: el grupo funciona como protector de las presiones de la organización o de otros grupos; 2- psicológica: ser parte del grupo reconforta más allá del trabajo; 3- cultural: la convivencia genera un proceso de identidad compartido.

Ahora bien todo lo detallado anteriormente explica cómo se estructura una empresa, pero para enriquecer el presente análisis, se ahondará en el “proceso conversacional” que se desarrolla en ella y que permite comprender cómo circulan los mensajes que definen a la organización y la sostienen en el tiempo. Puesto que actualmente, lo que circula y se intercambia son los valores a través de la comunicación.

Para profundizar se toma a Fernando Flores, quien explica que “Las organizaciones son fenómenos políticos. Entendemos por “político” a la reflexión acerca de la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social”.³⁵ Donde interviene qué clase de interacciones deben tener unos con otros, qué clase de conversaciones se sostendrán y cómo se llevarán a cabo esas conversaciones. Incluyendo la forma que nos escuchamos unos a otros.

³⁴ **Petit, Francois;** *Psicosociología de las organizaciones*, pág. 19, Editorial Herder, Barcelona, 1984.

³⁵ **Flores, Fernando;** *Creando Organizaciones para el futuro*, pág. 39, Edit. Dolmen Ediciones S.A., Chile, 1997.

Por ende, explica que es un fenómeno producido en el lenguaje y su análisis se centra en el nivel intraorganizacional del cual propone captar lo que denomina las **estructuras permanentes** para poder rediseñar la vida organizacional.

En principio, **el lenguaje**, y sus actos de hablar y escuchar que conforman las conversaciones para la acción con las cuales se logra que las cosas se hagan e implica acciones de petición y promesa, por un lado y por otro, afirmaciones (que tienen que ver con la comprobación a partir de hechos) y declaraciones (los juicios de valor). En paralelo, las conversaciones de posibilidades, que producen oportunidades para comprometerse en una acción.

En segundo lugar, **el acto de escuchar** que remite a un apoyo en un escuchar más amplio que está en el trasfondo, haciendo posible y dando importancia a los pensamientos y palabras habladas, en otras palabras como un marco de viabilidades. Por lo tanto, expresa que existen compromisos de trasfondo y oportunidades futuras.

En tercer lugar, habla de **una red de ayuda**, ante problemas recurrentes y cómo se actúa en su resolución. Por último, **los juicios sociales** que abren y cierran posibilidades de trato, confianza y petición.

En consecuencia, el análisis de la empresa como una organización comprende múltiples factores en interrelación, que implican desde la estructura, los objetivos de la firma, los individuos, los grupos y las conversaciones que guiarán la gestión. Por lo tanto, Tergen S.A. es un sistema complejo no sólo de elementos sino también de personas que construyen la vida de la organización, y le dan vida.

2.2.1 La Organización y la Motivación

A lo largo del presente trabajo es constante la importancia e hincapié que se brinda a esta temática dentro de las organizaciones. Por lo tanto, a continuación se detallarán brevemente las dos teorías principales, y algunas subyacentes que han guiado su análisis en busca de mayor efectividad y eficiencia en las organizaciones.

En principio, el enfoque clásico puso énfasis en que “los trabajadores se consideran impulsados por motivos económicos y la organización se caracteriza por una división claramente definida del trabajo con un personal al-

tamente especializado y por una distinta jerarquía de autoridad”³⁶, de ello surgió la concepción de la **organización formal** como un modelo a seguir por las organizaciones.

Bajo esta línea, se desprendieron dos teorías importantes, la primera es la **Teoría clásica de las motivaciones** que de la mano de Frederick Taylor, combina el estudio de las capacidades físicas de un trabajador, investigaciones de tiempo y movimiento; con una mirada económica que considera al hombre como impulsado por el miedo al hambre y la obtención de ganancia, es decir el **Hombre económico**. En este sentido, la organización más eficiente es la más satisfactoria.

En paralelo, y como apoyo a este pensamiento se debe tener en cuenta la **Teoría clásica de la organización**, la cual se basa en que cuanto más pueda dividirse una tarea determinada en sus componentes más sencillos, y de forma más especializada, más hábil podrá volverse el obrero en la realización de esa parte de la tarea y ello desencadenará que más eficiente será el sistema total de la producción. Esta división del trabajo tiene que ser equilibrada por una pirámide de control, donde la dirección es el centro de autoridad. Por lo tanto, proponía el desarrollo de mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de órdenes y reglamentos.

En segundo lugar, el enfoque de las **Relaciones Humanas** surge como respuesta al anterior y determina al **Hombre social**; y aquellos aspectos que se dejaron de lado y que tienen que ver con lo emocional no planeado, no racional, que se produce en la conducta de la organización. Además, Guiot expresa que esta corriente “Señalaba también la importancia de la jefatura en la organización, y de la comunicación y la participación emocionales”³⁷, es decir lo imprevisto por la organización y así surgió el concepto **organización informal**.

Esta mirada fue guiada principalmente por Elton Mayo quien descubre que lo expuesto por el enfoque clásico no contempla que el nivel de eficiencia y la racionalidad de la organización no viene determinada por su capacidad física sino por su capacidad social; que las consideraciones no-económicas ocupan un lugar importante en la motivación y felicidad del obrero; que la más alta especialización no es la forma más eficiente de la división del trabajo; y que los obreros no reaccionan a la norma como individuos sino como miembros de grupos.

³⁶ Etzioni, Amitai; *Organizaciones Modernas*, pág. 36, UTEHA, México D.F. 1965.

³⁷ Ídem.

Esto último supone, que el nivel de producción estará determinado por lo acordado en el grupo, en el cual si bien existirán jefes oficialmente anunciados también existirán jefes informales que por sus características y capacidades de líder serían referentes para el grupo. Por lo tanto, cuanto más satisfactoria más eficiente es la organización.

De estas miradas luego surgieron análisis y críticas que ampliaron el campo de investigación, lo cual dio lugar a que se articulara lo formal e informal, lo grupos formales y sus relaciones, la interrelación de las compensaciones sociales y materiales, la interacción entre la organización y su contexto, entre otros.

Por lo tanto, explicaremos las principales teorías expuestas por Guiot, que analizan **el comportamiento y su relación con la motivación**³⁸:

Teoría de las necesidades: se basa en que los hombres tienen necesidades cuyas propiedades internas los empujan a llevar a cabo determinados comportamientos para satisfacerlas.

Al respecto Maslow determinó la jerarquía de las necesidades en cinco niveles, donde como básicas estaban las fisiológicas, le seguía la seguridad, luego pertenencia y afecto, estimación y realización de uno mismo que estaba en la cumbre. Para el autor el comportamiento se orienta (motiva) por la búsqueda de la satisfacción de la necesidad que resulta más imperiosa para cada persona en un momento dado. Por lo tanto, se deben tener en cuenta aquellos factores que propicien condiciones favorables para satisfacer las necesidades. Por ejemplo, las condiciones materiales y de salario corresponden a lo fisiológico y la seguridad, las relaciones profesionales en cuanto a pertenencia y afecto y así hasta llegar al punto máximo.

En paralelo, Herzberg trabaja sobre los factores extrínsecos que corresponden a las condiciones del trabajo, las relaciones y el tipo de gestión. Estos sólo reducen o eliminan un sentimiento de insatisfacción; e intrínsecos que para el autor son los motivantes, puesto que tienen que ver con la naturaleza del trabajo, las posibilidades que ofrece de asumir responsabilidades, de desarrollar capacidades y de progresar, entre otras; los cuales no sólo crean satisfacción sino que motivan a los individuos a buscar una serie de ventajas por medio de su comportamiento. Para llegar a los niveles más altos propuestos por Maslow.

³⁸ Guiot, Jean M.; *Organizaciones sociales y comportamientos*, pág. 101, Herder, Barcelona, 1985.

A su vez, Argyris, profundiza el tema pero desde el plano individual expresando que las organizaciones deben dejar de ser estructuras jerárquicas rígidas para que permitan la expresión de las potencialidades de los individuos (cualquiera sea su posición), para pasar de un estado de dependencia y pasividad a un estado de independencia y actividad que permita la maduración de la personalidad.

Entonces, los factores de motivación que han de ser contemplados son las aptitudes, necesidades y experiencias individuales; la naturaleza de las tareas; y los atributos característicos de los individuos que participan en la interacción.

Sin embargo, se deben tener en cuenta **los procesos** a través de los cuales los individuos desarrollan ciertos comportamientos, por lo tanto en respuesta surgen variadas teorías de las cuales el autor toma como relevantes a la **Teoría de las expectativas** de Porter y Lawler, en la cual la motivación se concibe como una fuerza que actúa sobre el individuo y que se manifiesta a través de la intensidad del esfuerzo que realiza para conseguir un determinado nivel de rendimiento, en otras palabras para concretar la conducta elegida. Dicha potencia motivacional será mayor en la medida que: el individuo se crea capaz de conseguir lo que se propone (expectativa según la relación esfuerzo-éxito); el individuo cree poder obtener algunos resultados como consecuencia de su logro (expectativa- éxito relacionado a resultados); y por último, el individuo valora los resultados que espera conseguir.

Asimismo, la **Teoría del Refuerzo** de Skinner, apunta a factores accesibles a la observación, por ende descarta aspectos internos de los individuos y propone modificar comportamientos para que se adapten a ciertas reglas. Para ello, propone que por medio de un proceso de aprendizaje los estímulos específicos serán asociados por el individuo a consecuencias determinadas.

Como todo no es absoluto, se observa que para poder trabajar este factor en pro del bienestar y predisposición de las personas en la gestión de las organizaciones, se deben complementar estas miradas para poder generar resultados favorables.

2.2.2 La pequeña y mediana empresa

El tipo de organización en la que se trabaja es una **empresa**, que en términos generales, es una “estructura organizativa de naturaleza económica por excelencia, organismo societario articulado en torno a una actividad lucrativa”.³⁹

En tanto, considerando los niveles máximos de valores de ventas totales anuales que permiten determinar en qué categoría se encuentra una empresa, según la Subsecretaría de la Pequeña y la Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) las tres categorías (reglamentadas por la Disposición Res. N°24/2001 y sus modificatorias para los sectores Agropecuario, Industria y Minería, Comercio, Servicios y Construcción), en el rubro construcción son: microempresa (\$480.000), pequeña empresa (\$3.000.000), mediana empresa (\$24.000.000), ubicándose Tergen S.A. dentro del tipo **pequeña y mediana empresa (Pyme)**.

Asimismo, si tomamos en cuenta la variable “Cantidad de empleados”, según el Censo Económico realizado por la CEPAL en 1994⁴⁰, las medianas empresas (es decir, las pequeñas empresas) emplean entre 10-300 trabajadores.

Según un estudio abordado por la Lic. Genoveva Surraco (denominado “El ejercicio profesional de la comunicación en las empresas ¿Por qué elegir pymes?”) “En la Argentina hay 213 mil pequeñas y medianas empresas (Pymes) y se calcula que el 80 por ciento de estas compañías son de carácter familiar. El origen de las pymes en nuestro país se remonta a los años '50, cuando comienzan a crearse pequeños talleres y empresas que, con su producción, pretenden reemplazar la mercadería antes importada”.⁴¹

³⁹ **Chávez, Norberto**, *La Imagen Corporativa*, pág. 43, Edit. GG Diseño, Barcelona, 2006.

⁴⁰ **United Nations Publications**; *Demanda y oferta de bienes y servicios ambientales por parte de la pyme: el caso argentino*, pág. 13, 2003.

⁴¹ **Surraco, Genoveva**; *El ejercicio profesional de la comunicación en las empresas ¿Por qué elegir pymes?*, pág. 1, Apunte de Cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, La Plata, 2010.

Surraco Genoveva es Licenciada en Comunicación Social, Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS), Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Investigadora y docente del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, FPyCS, UNLP.

Otro factor actual es que “el 80% de las compañías son de carácter familiar y que este tipo de firmas genera cerca del 70% del empleo del país”.⁴² Sin embargo, explica que una empresa familiar puede perdurar 25 años y una no familiar 50 años. Los motivos son la incorporación de las nuevas generaciones, el traspaso del liderazgo y la sucesión.

Dentro de otros puntos que analiza se rescatan los siguientes: Se posicionan frente a sus **públicos (tanto internos como externos)**, teniendo la posibilidad de un contacto más personal, directo, coloquial; El **empresario Pyme** es normalmente alguien sumamente capaz para los negocios, pero raras veces conocedor de las ventajas de la puesta en práctica de estrategias comunicacionales.

En relación a esto, Surraco aclara que “el pequeño y mediano empresario nacional suele existir una visión del negocio de oportunidad, que dificulta una visión a largo plazo. De este modo se relativizan las nuevas consignas del mercado: calidad, atención al cliente, asistencia post-venta. Aquellos que atienden estas cuestiones son los que realmente marcan la diferencia del resto de sus competidores”.⁴³

Entonces, la organización como un sistema implicará el análisis de todos los componentes que le dan unidad o que la están dificultando, por ende qué conversaciones están fallando u optimizándolo. Teniendo en cuenta que al momento Tergen S.A. es una empresa pequeña en lo que refiere a nivel económico y nivel de personal incorporado, entonces no se debe elaborar un plan ostentoso en gastos ni con elementos comunicacionales masivos, es decir aprovechar el número de empleados para comprender, por ejemplo la participación y el desempeño en la gestión de la calidad. Asimismo, evaluar si sus Directivos realmente desarrollan o intentan una comunicación desde una mirada estratégica.

Concretamente, estos son los aspectos que se quieren tener en cuenta para conocer a la organización como fenómeno comunicacional ante un proceso de implementación de las Normas ISO 9001:2008. Son los que van a guiar el análisis y los que van a delimitarlo, puesto que, si bien la comunicación externa es indisociable de la interna, porque toda organización está influida por el contexto, la tesista considera que si las organizaciones no planifican la comunicación hacia su interior, cualquier proyecto que encare puede obtener resultados desfavorables.

⁴² Surraco, Geneveva; *El ejercicio profesional de la comunicación en las empresas ¿Por qué elegir pymes?*, pág. 5, Apunte de Cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, La Plata, 2010.

⁴³ *Ídem*, pág. 6.

Como expresa Surraco “Una institución que se articula en torno a una identidad propia, transmite esos valores y genera una lectura positiva en los públicos externos. Es decir, que el esfuerzo puesto hacia el interior redundará positivamente en el afuera”.⁴⁴

2.3 La Ingeniería y su relación con la Comunicación

Sumado a todo lo mencionado previamente, en el presente apartado, se destaca la importancia de investigar la lógica de trabajo de la Ingeniería como disciplina en general y de las dos ramas que se distinguen en la presente tesis como la Ingeniería Industrial y la Ingeniería Civil, con el objetivo de indagar sobre la mirada de estas profesiones con respecto a la comunicación y cómo esta última influye y aporta en sus proyectos.

2.3.1 Razón de Ser

Un elemento común a todas las ramas de la ingeniería lo constituye la metodología que usan los ingenieros para resolver sus problemas: método de diseño en ingeniería. Según Grech Mayor “la función más importante que desarrolla un ingeniero en su actividad profesional es diseñar. Con esto se busca la mejor solución a un problema”.⁴⁵ La mayoría de los inconvenientes son abiertos, es decir que admiten múltiples soluciones de las cuales se toma la mejor. En cuanto a los que son cerrados, es decir una única solución, se resuelve a través de métodos matemáticos.

⁴⁴ **Surraco, Genoveva;** *El ejercicio profesional de la comunicación en las empresas ¿Por qué elegir pymes?*, pág. 7, Apunte de Cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, La Plata, 2010.

⁴⁵ **Grech Mayor, Pablo;** *Introducción a la ingeniería, Un enfoque a través del diseño*, pág. 9, Pearson Educación de Colombia Limitada Bogotá D.C., 2001.

Metodología general⁴⁶

- 1-Definición del problema a resolver;
- 2-Establecimiento de los criterios para escoger la mejor solución, así como las restricciones o limitaciones que se deben cumplir;
- 3- Búsqueda de información pertinente;
- 4- Generación de la mayor cantidad de soluciones posibles;
- 5- Análisis y descarte de las soluciones que no son viables;
- 6- Selección de la mejor solución entre las que se quedaron;
- 7- Especificaciones de la solución escogida para su producción o manufactura;
- 8- Comunicación escrita sobre la solución escogida.

Algunas de estas actividades se desarrollan cronológicamente en el orden en que se han presentado otras, en cambio, se ejecutan a lo largo de todo el proceso. Por ejemplo, la búsqueda de información se lleva a cabo desde el comienzo y se convierte en una actividad recurrente. Por otro lado, el diseño es iterativo, es decir, con toda seguridad deberá regresarse a alguno de los pasos anteriores para efectuar algún tipo de modificación, como consecuencia de los resultados obtenidos en un paso más avanzado.

Habilidades del Ingeniero⁴⁷

- ❖ Creatividad: uno de los aspectos que insiste el mundo moderno e implica mayor preocupación en los países avanzados.
- ❖ Habilidad analítica: para poder descomponer un todo en sus partes, establecer relaciones entre estas, constituye otro de los activos fijos más importantes de cualquier Ingeniero.

⁴⁶ Grech Mayor, Pablo; *Introducción a la ingeniería, Un enfoque a través del diseño*, pág. 74, Pearson Educación de Colombia Limitada Bogotá D.C., 2001.

⁴⁷ *Ídem*, pág. 2.

❖ Sentido práctico: el ingeniero se mueve en el mundo real a diferencia del científico que busca la verdad, busca la mejor solución a un problema con algunas restricciones de tiempo y dinero, por ejemplo.

Entonces, el ingeniero trabaja la resolución de problemas en relación al tiempo, al dinero, a los materiales, para un proyecto determinado, el comunicador junto a todo ello aporta y define a la empresa a partir de las personas que la integran. Por lo tanto, como se expuso en párrafos anteriores, algunas de sus competencias más importantes son Saber escuchar; Ser innovador y creativo; Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización; Debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc.; entre otras.

2.3.2 La Ingeniería Civil y la Ingeniería Industrial

Tergen S.A. desarrolla tanto obras de Ingeniería como de Arquitectura. El Directorio está formado por profesionales de dichas áreas que deciden y trabajan mayoritariamente en función de proyectos ingenieriles. Por ello, se considera interesante la descripción y análisis de de la Ingeniería Civil como principal actividad productiva de la empresa y la Ingeniería Industrial (por su protagonismo en el desarrollo de las Normas ISO), la cual en cualquier empresa o actividad que realice su función principal es, según Alfredo Sallenave “coordinar y estandarizar las funciones, y una vez logrado esto, busca la optimización de cada tarea que se realiza, o cambiando las tareas para que se logre llegar al objetivo (producción, entregas, abastecimiento, etc)”.⁴⁸

La primera de ellas es la más antigua de todas las ramas, para la cual, según Grech Mayor, se debe tener gusto y disposición por el dibujo y la mecánica estática. Sus profesionales pueden dedicarse a varias funciones técnicas dentro del ejercicio de su profesión: calculistas, interventores y constructores. Otras especialidades: estructuras (puentes, túneles, presas, etc.; fuerzas y materiales que resistan los

⁴⁸ Entrevista de la autora a Alfredo Sallenave, Ingeniero Industrial, Ver Anexos, pág. 198.

esfuerzos calculados), transporte (puertos, ferrocarriles oleoductos, gasoductos), sanitaria (alcantarillado, plantas de tratamiento, condiciones de potabilidad adecuadas, control de la contaminación ambiental), entre otras.

Por otro lado, la Ingeniería Industrial determina la forma más efectiva de combinar personas, máquinas, materiales, información y energía, para diseñar procesos o para elaborar un producto. Sus expertos planifican, diseñan, ponen a punto y administran sistemas integrados de producción.

También trabajan con los aspectos humanos y organizativos de las empresas, por lo que en muchas ocasiones se encuentran aplicando sus conocimientos en los departamentos de Relaciones Industriales. Algunos definen a la carrera como la profesión ingenieril orientada a las personas. Asimismo, cumplen funciones como ingenieros de producción, pero también se encuentran en empresas que no tienen mucho que ver con su estudio, como bancos, corporaciones financieras, hospitales, empresas de transporte, entre otras.

Dicha especialidad ha sido propugnada por los trabajos de Frederick Taylor quien en 1911 inventó una organización científica del trabajo que debía acrecentar la productividad reduciendo la pérdida de tiempo de los obreros, es decir el Hombre económico y su capacidad física, mencionado anteriormente. Ello produjo un reduccionismo mecanicista de los actos repetitivos de los individuos en la cadena de producción que fragmentó a la empresa y desarticuló el flujo comunicativo dentro de la misma, y según Joan Costa “esta situación es muy tenaz y está muy arraigada. Y no ha sido reparada todavía”.⁴⁹

Por lo tanto, si bien se han dado algunos avances en cuanto a la integración de la comunicación a la gestión empresarial, hay que instalar la idea que plantea Weil que “incrementar la producción significa antes que nada, saber dirigir a las personas”⁵⁰, no el hombre como un discípulo de la máquina sino como un actor importante que debe ser motivado, movilizado y conocedor del sentido de su trabajo, lo cual

⁴⁹ **Costa, Joan;** *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de gestión*, pág. 113, Edit. Paidós, Barcelona, 1999.

⁵⁰ **Weil, Pascale;** *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, pág. 43, Editorial Paidós, Barcelona, 1992 (2da. edición).

refiere al Hombre social y su capacidad de relación ante la motivación en el trabajo; por ende, hacer de las personas el corazón de la empresa y plantear esta idea como un compromiso de gestión.

Debemos tener en cuenta que la empresa debe considerarse como un sujeto que habla, es decir que genera un discurso propio sobre su proyecto y ello, debe ser consecuente con sus actos porque sus públicos internos y externos lo están calificando a todo momento. Esto tiene que ver con el paso de la concepción del consumidor o usuario como alguien que recibe a alguien que decide qué recibe y cómo lo recibe, no sólo sobre los productos sino sobre formas culturales que nos brindan esos productos. Porque estamos ante una sociedad de la información, donde se negocian sentidos más que productos, o dicho de otra manera al producto se llega por una previa y fuerte intervención de los sentidos.

2.3.3 Ingeniería y Teoría de la Información

Profundizando el análisis, se seleccionó un libro titulado “Las comunicaciones en la Ingeniería”, que causó curiosidad a la tesista porque sus autores desarrollan una mirada instrumental de la Comunicación, despojada de la esencia social de la misma, como un medio para alcanzar algo, para intercambiar conocimiento o información (la cual puede ser medible en forma cuantitativa), no como un hecho natural del ser humano y principio vital de su característica social, tomando las palabras de Villafañe “...es relacionar a las personas entre sí. En un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan”.⁵¹

Así describen que “un ingeniero que no pueda comunicar en forma efectiva los resultados de sus diseños o que no busque nuevas fuentes de información, será de poco valor práctico”.⁵² Asimismo, plantean que las organizaciones humanas son sistemas de comunicaciones y su capacidad depende en todo momento de la eficacia con que se comunique porque “el mensaje que no obtiene respuesta, o la recibe equivocada, no constituye

⁵¹ **Fernández Beltrán, Francisco**; *La gestión de la nueva comunicación interna*, pág. 71, Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, 2007.

⁵² **Rosenstein, Allen B. y Otros**; *Las comunicaciones en la Ingeniería*, pág. 14, Herrero Hnos. Sucrs, S.A., México, 1970.

una comunicación”⁵³, ello es una concepción un tanto reducida porque siempre hay una respuesta a toda transmisión de información aunque ésta sea no responder, siempre nos estamos comunicando, en todo caso se debería analizar por qué no es comprendido el mensaje, es decir las causas.

Todo ello se dio de la mano de Shannon y su **Teoría moderna de la información**, que fue el resultado de estudios sobre los sistemas mecánicos. Intentaba explicar el proceso de transferencia de información con el objetivo de optimizar el intercambio, es decir, hacer pasar a través del canal la máxima información con las mínimas interferencias y la máxima economía de tiempo y energía.

Componentes básicos de los sistemas de la comunicación mecánica:

-*Fuente de información*: es el mecanismo, la persona o las personas que con el fin de producir un cambio deseado en el estado del destinatario; selecciona el mensaje adecuado entre un conjunto de posibles mensajes;

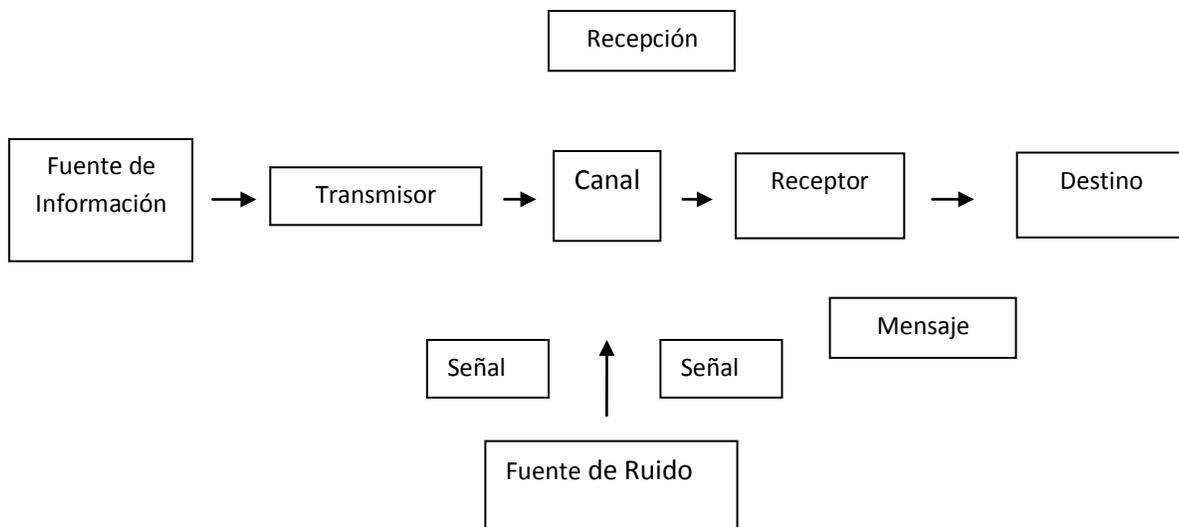
-*Transmisor*: transforma el mensaje en un lenguaje de señales que, cifra o codifica el mensaje para trasmitirlo;

-*Canal*: mecanismo por medio del cual las señales que representan el mensaje son trasmitidas por el transmisor. Descifra las señales en forma comprensiva para el destinatario;

-*Ruido*: cualquier desviación de la fuente original, por lo que consecuentemente lo llaman “error”.

Visualizados en el siguiente esquema dan cuenta de emisión de mensajes que plantean una **relación unilateral** dejando de lado una respuesta:

⁵³ **Rosenstein, Allen B. y Otros**; *Las comunicaciones en la Ingeniería*, pág. 15, Herrero Hnos. Sucs, S.A., México, 1970.



El propósito de toda organización, para esta teoría, es elevar la productividad al máximo reduciendo el número de probabilidades de selección que intervienen en cada decisión. Por lo tanto, los autores explican que “un organismo es altamente organizado si cada individuo sabe exactamente lo que debe hacer para resolver problemas que tiene que solucionar. Si una situación es altamente organizada, no se caracteriza por un alto grado de casualidad o elección, por lo tanto la información es baja”⁵⁴, en otras palabras las opciones son fácilmente identificables.

En paralelo, otro análisis atrayente tiene que ver con la concepción de que el sistema de comunicación industrial está particularmente bien adaptado para la aplicación de técnicas automáticas para reducir errores, es decir el control por retroalimentación. “En todos los niveles del proceso de producción de comunicación es normalmente posible establecer canales de retroalimentación cuya finalidad es comparar los resultados de una comunicación con su intención original.

Muchas de estas comprobaciones de retroalimentación ya existen en la industria bajo los calificativos de inspección, control de calidad, control de costos, informes de ventas, informes de producción y, finalmente, estados de pérdidas y ganancias”.⁵⁵ Esto está más emparentado con la idea de comunicación que se plantea a lo largo de la tesis pero se considera que más

⁵⁴ **Rosenstein, Allen B. y Otros;** *Las comunicaciones en la Ingeniería*, pág. 25, Herrero Hnos. Sucs, S.A., México, 1970.

⁵⁵ **Ídem**, pág. 41.

que control, se deben ver las causas, pero en una puesta en relación con las personas y no sólo ver los resultados de sus acciones.

Por lo tanto, definen que con una retroalimentación precisa el desempeño o los errores en la comunicación generalmente son obvios. La falla de elementos mecánicos se localiza con facilidad. En tanto, “el mal funcionamiento de los elementos humanos” se resuelve a medida que el individuo aprende y domina su tarea, la capacidad del canal aumenta. En relación, definen a las emociones humanas como “un grado adicional de imprevisión, con una resultante probabilidad predecible de incrementar el error en el sistema”.⁵⁶ Aquí, se observa que se pone al ser humano como una máquina más, que debe ejecutar ciertas acciones programadas.

En consecuencia, se pensaba en profesionales que diseñaban, trabajaban y se comunicaban a través de sistemas que elevaban la productividad, donde la contemplación humana y social estaba relegada a un segundo plano. Si bien el libro tiene alrededor de treinta décadas, la Teoría que postula fue y en algunos casos continúa siendo parte de muchas organizaciones, puesto que la visión de las relaciones está emparentada con el enfoque taylorista de la organización laboral.

Esto lo vemos reflejado en el análisis de Alfredo Sallenave “Considero que si está bien implementado, es la mejor práctica. Cada uno recibe la paga que merece, fomenta la competencia, y el mejoramiento continuo. Estas prácticas son totalmente vigentes, el tema de tomar tiempos en las tareas (independiente de quien las ejecute) es hoy una práctica habitual que hacemos en casi todos los procesos productivos. Es una de las herramientas que tenemos para poder planificar a largo plazo una producción. . .estoy convencido que es una práctica válida y aceptable”.⁵⁷

Sin embargo, toma en cuenta que la comunicación interna es “tan necesaria como las materias primas o el mismo proceso productivo. Es importantísimo que las empresas tomen conciencia de que la comunicación debe fluir y tener los canales bien aceitados, ¿Cuántas veces nos sucede que dos o tres personas están haciendo lo mismo, en diferentes áreas, solo por no tener buena comunicación interna. La realidad es que esto sucede, y más de lo que pensamos. Duplicando recursos escasos, tiempos y energía de las personas”.⁵⁸

⁵⁶ **Rosenstein, Allen B. y Otros;** *Las comunicaciones en la Ingeniería*, pág. 19, Herrero Hnos. Sucrs, S.A., México, 1970.

⁵⁷ **Entrevista de la autora a Alfredo Sallenave**, Ingeniero Industrial, Ver Anexos, pág. 199.

⁵⁸ **Ídem.**

Entonces, aclara que “Lamentablemente el lugar que ocupa no es el que debería ocupar. En general los directivos no le dan importancia a la comunicación interna, porque desconocen el dinero que se pierde por la mala o deficiente comunicación interna. En mi caso, debería estar entre los primeros lugares”.⁵⁹

Entonces, la forma de trabajo y de relación de los ingenieros en general fue muy distinta a la formación académica que atraviesa a la tesista. Pero ello ha sido influenciado, transformado y permeable a las ciencias humanas y sociales, por ende también a la Comunicación, que es como un sistema pero de relaciones porque analiza, diseña y planifica procesos socio-culturales.

En cuanto a ello, resulta interesante explicar la mirada de Joan Costa, quien expresa que el pensamiento tradicional unilateral no deja ver que las ciencias humanas y sociales, (las ciencias de la comunicación y de la acción) contienen el arte de hacer eficaz el trabajo porque las ciencias empresariales (economía, organización y administración) se han enfocado en la filosofía del resultado y de los números.

Sin embargo, su propuesta no es desplazar unas disciplinas por otras sino articularlas, lo que Costa llama una nueva concepción socio-sistémica, basada en tres polos:

-condiciones del entorno, físico, material, humano, y social;

-comunicaciones, procesos de intercambio e interacciones de materia, energía e información de los entornos;

-acciones manera en que la empresa se encuentra en relación directa o indirecta, instantánea o diferida y como actúa dentro de sí misma y de su entorno.

Esta mirada global permite definir a **la comunicación como parte intrínseca de las prácticas de la empresa**, por lo tanto se desarrolla de la siguiente manera:

-contiene un carácter intangible por la virtualidad con la que circula la información, está latente, no es un instrumento;

-analiza al sistema en red (desplazando la jerarquización piramidal del organigrama convencional), el cual es integrado y de alta complejidad por-

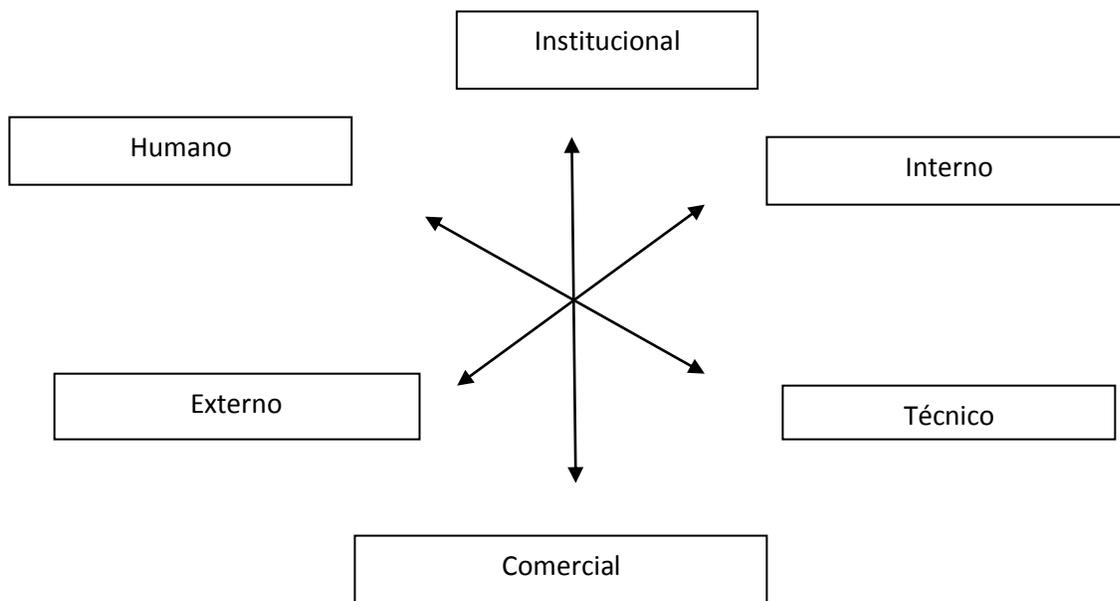
⁵⁹ Entrevista de la autora a Alfredo Sallenave, Ingeniero Industrial, Ver Anexos, pág. 183/4.

que es social y contiene la dimensión interna y externa de la empresa, y sus interacciones según su naturaleza social, económica y tecnológica;

-gestiona significados y valores interpretando al público interno y externo.

Por lo tanto, la comunicación es esencialmente estratégica porque no sólo se inserta en su estrategia general sino que contribuye a definirla y la hace realizable y controlable porque es proyectual (prospectiva, estratégica y creativa), vectorial (define, proyecta y conduce la acción) e instrumental (porque genera significados y valores, y las herramientas que los difundan y controlen).

Para representar dichas ideas el autor plantea el siguiente esquema:

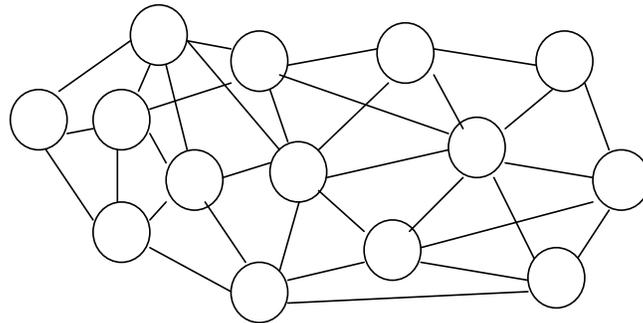


-Institución-Comercial: la empresa como proyecto constante y de vocación perdurable que está por encima de las actividades de producción y comercialización y representa a la inteligencia estratégica de la organización. Cultura de lo intangible por sobre la cultura de lo material;

-Interno- Externo: dimensiones espacio- temporales en las que tiene lugar la acción y la comunicación;

-Técnico-Humano: formas esenciales de la acción- comunicación, donde en la era de los servicios, “el servicio son las personas”, comunicación interpersonal como gestión del vínculo con el empleado, con el inversor y con el cliente.

Modelo sistémico/ molecular



Según Costa “Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican”⁶⁰, es decir los hechos no pueden auto explicarse. Por lo tanto, tiene un carácter transversal, en una red donde los elementos y actores están presentes y participan de esa condición de interrelación.

Bajo este paradigma las principales responsabilidades del Comunicador, son comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa, entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Para ello desarrolla cuatro pasos básicos que orientan el trabajo, los cuales son:

⁶⁰Costa, Joan; *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de gestión*, pág. 128, Edit. Paidós, Barcelona, 1999.

-Diagnóstico: que nos permite conocer a la organización a nivel general y su estado comunicacional. Sin embargo, está delimitado por un objetivo general y sus objetivos específicos de conocimiento que nos permitan definir la situación para generar un plan de comunicación concreto y consecuente.

-Planificación: también contiene un objetivo general y sus objetivos específicos, que a través de las actividades y productos comunicacionales seleccionados reforzaran aspectos positivos o se dará solución a una problemática comunicacional. Generalmente, estas actividades se centran en “desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo, recursos efectivos de coordinación, apoyando a los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”.⁶¹

-Seguimiento: de los productos y actividades propuestas.

-Evaluación: analizar los avances que se pudieron obtener, cómo se avanzó, es decir si se pudieron cumplir los objetivos.

Dichas actividades son desarrolladas por las áreas de Comunicación generadas en las empresas, por profesionales que trabajan de forma particular o por consultoras, es decir, se terceriza la actividad.

En consecuencia, con dicho análisis y la puesta en común de las disciplinas no sólo se quiere demostrar que la Comunicación es mucho más que un instrumento sino una forma totalmente distinta de ver y resolver los problemas, que si bien conlleva un método es para lograr que un hecho tan natural y cotidiano pueda encauzar las relaciones del personal hacia resultados favorables tanto para ellos como personas como para la organización. También se quiere rescatar que la Comunicación siempre está en todo tipo de organización, que es algo natural del ser social que caracteriza al ser humano y junto con la mirada en red de la gestión puede aportar considerablemente a un proyecto productivo llevado a cabo por las profesiones ingenieriles.

Porque la empresa no es sólo ese proyecto, sino los valores y significados con que lo comunica, por ello remarca Gutiérrez “la comunicación se practica en la mayoría de las empresas de manera espontánea, funcional y reactiva, confundiéndose información con comunicación, hacer-hacer con saber-hacer y mejorar el flujo de las relaciones internas, con usar algunos

⁶¹ **Comunicación Mediática y Organizaciones;** *El trabajo del comunicador organizacional;* pág. 3, Apunte de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

medios. La verdad es que la comunicación es todo lo contrario. Si hay algo que garantiza el éxito de una gestión organizacional, la eficiencia productiva de una empresa o los logros de rentabilidad de un negocio, es un proceso organizado y planificado de comunicación”.⁶²

Para ello propone:

1. Planificar estratégicamente todas las acciones de comunicación.
2. Asumir que más que de medios, se trata de influir, relacionar y cambiar.
3. Garantizar un clima laboral de calidad donde las relaciones se valoren y estimulen.
4. Que los jefes sean coherentes entre lo que dicen y lo que hacen.
5. La comunicación inter-personal e inter-grupal debe proyectar la identidad.
6. La comunicación interna planificada generará compromiso e identidad.
7. La comunicación bien gestionada, construye una buena reputación.
8. La comunicación crea oportunidades, diferencia y mayor rentabilidad.

⁶² **Mario Gutiérrez;** en línea, versión, Revista Dircom, 2010.

Ver:<http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/521-iiinvertir-en-comunicacion-es-rentable-.html>.

Mario Gutiérrez, es PhD. y Magister en Comunicación e Imagen. Ha estudiado en Berlín y Sao Paulo y docente de Postgrado en las universidades de: Lima y San Martín de Porres. Es consultor senior de Clientes & Organizaciones, y ECO Comunicaciones. Es Director de la Carrera de Comunicación de UCAL. Miembro de la Asociación de Comunicadores Internos-ACI.

2.4 Norma de gestión de la calidad

Se considera relevante desarrollar el presente apartado, puesto que es necesario conocer cómo funciona la ISO, para ello se intentará dar una descripción de los aspectos más importantes sobre los orígenes y actividades actuales de esta organización de envergadura mundial para comprender la importancia y prestigio de sus normas. Asimismo, comprender qué marco de importancia, en cuanto a la gestión, le brinda a Tergen S.A.

Téngase en cuenta que como fuente de dicha información se toma la página web oficial de dicha organización (**Internacional Organization for Standardization**, página web, *on line*: <http://www.iso.org/>), puesto que es inaccesible para la tesista lograr una entrevista con algún directivo o representante.

2.4.1 ISO ¿Qué es?

En principio, ISO representa a "la Organización Internacional de Normalización", sus fundadores decidieron darle este nombre para que englobe su propósito, puesto que es un derivado del griego *isos*, que significa "igual". El motivo es para que cualquiera que sea el país, cualquiera que sea el lenguaje, la forma corta del nombre de la organización sea siempre ISO.

Nació de la unión de dos organizaciones, la ISA (Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Normalización), establecida en Nueva York en 1926, y la UNSCC (Normas de las Naciones Unidas Comité de Coordinación), instituida en 1944. En octubre de 1946, delegados de 25 países, reunidos en el Instituto de Ingenieros Civiles de Londres, decidió crear una nueva organización internacional, cuyo objeto sería "facilitar la coordinación internacional y la unificación de normas industriales". La nueva organización, ISO, comenzó oficialmente sus operaciones el 23 de febrero de 1947.

Actualmente, es una red de institutos de estándares nacionales de 160 países, un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. Es una organización no gubernamental que forma un puente entre los sectores público y privado. Por un lado, muchos de sus institutos miembros forman parte de la estructura gubernamental de sus países, o están obligados por su gobierno. Por otra parte, otros miembros tienen sus raíces únicamente en el sector privado, puesto que fue creada por las agrupaciones nacionales de las asociaciones de la industria. Por lo tanto, la norma ISO permite un consenso para llegar a soluciones que satis-

fagan tanto las necesidades de negocio y las necesidades más amplias de la sociedad.

Las Normas asisten, según la organización, en:

- hacer una contribución positiva a la enorme mayoría de los aspectos de nuestras vidas,

-garantizar las características deseables de los productos y servicios tales como la calidad, respeto al medio ambiente, seguridad, fiabilidad, eficiencia y capacidad de intercambio y en un coste económico.

Logrando que:

-el desarrollo, fabricación y suministro de productos y servicios sean más eficientes, más seguros y menos contaminantes;

-facilitar el comercio entre los países y hacerlo más justo;

-proporcionar a los gobiernos una base técnica para la salud, la seguridad y la legislación ambiental, y la evaluación de la conformidad;

-compartir los avances tecnológicos y buenas prácticas de gestión;

-difundir la innovación;

-proteger a los consumidores y usuarios en general, de productos y servicios;

- y hacer la vida más simple, proporcionando soluciones a problemas comunes.

Según su cúpula Directiva las normas ISO **proporcionan beneficios** económicos, sociales y tecnológicos, que a continuación se detallan:

Para las **empresas**, la amplia adopción de Normas Internacionales significa que los proveedores pueden desarrollar, y ofrecer productos y servicios que cumplan con las especificaciones internacionales que tienen amplia aceptación en sus sectores. Por lo tanto, las empresas las utilizan para competir en muchos mercados del mundo.

Para los **innovadores** de las nuevas tecnologías, le brindan la compatibilidad, la velocidad y la seguridad hasta la difusión de las innovaciones y su desarrollo en productos comercializables y manufacturables.

Para los **clientes**, la compatibilidad en todo el mundo de la tecnología que se consigue cuando los productos y servicios se basan en las Normas Internacionales les da una amplia selección de ofertas. También se benefician de los efectos de la competencia entre los proveedores.

Para los **gobiernos**, proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sustentan la salud, la seguridad y la legislación ambiental.

Para los **funcionarios de comercio**, crean "un campo de juego nivelado" para todos los competidores en estos mercados. La existencia de la divergencia de las normas nacionales o regionales puede crear obstáculos técnicos al comercio. Permiten los medios para que los acuerdos de política comercial puedan ponerse en práctica.

Para los **países en desarrollo**, las Normas Internacionales que representan un consenso internacional sobre el estado de la técnica son una fuente importante de conocimientos tecnológicos. Al definir las características que de los productos y servicios se espera que reúnan en los mercados de exportación, dan una base para tomar las decisiones correctas al invertir sus escasos recursos y así evitar derroche.

Para los **consumidores**, la conformidad de productos y servicios a las Normas Internacionales ofrece garantías sobre su calidad, seguridad y fiabilidad.

Para **todos**, contribuyen a la calidad de vida en general, asegurando que el transporte, maquinaria y herramientas que se utiliza "son seguros".

Para el planeta que habitamos, las Normas Internacionales de aire, el agua y la calidad del suelo, sobre las emisiones de gases y la radiación, y los aspectos medioambientales de los productos puede contribuir a los esfuerzos para preservar el medioambiente.

Asimismo, al momento respalda **18.500 normas internacionales** y otros tipos de documentos normativos. Esto da cuenta de la diversidad y alcance de dicha organización en un mundo globalizado, donde el comercio genera múltiples intercambios entre diferentes sociedades y culturas.

Ejemplos de que las normas proporcionan beneficios:

- El establecimiento de normas de un consenso internacional sobre la transferencia de tecnología que hace a la terminología más fácil y más segura. Se trata de una etapa importante en el avance de las nuevas tecnologías y la difusión de la innovación.

- Sin las dimensiones normalizadas de los contenidos de mercancías, el comercio mundial sería más lento y más caro.
- La falta de estandarización puede incluso afectar a la calidad de la vida misma: para las personas con discapacidad, por ejemplo, cuando se les prohíbe el acceso a los productos de consumo, transporte y edificios públicos debido a las dimensiones de sillas de ruedas y las entradas no están igualadas.
- Símbolos normalizados ofrecen advertencias de peligro y de información a través de las fronteras lingüísticas.
- Convenio sobre un número suficiente de las variaciones de un producto para satisfacer las actuales aplicaciones permite economías de escala con ventajas de costos para los productores y los consumidores. Un ejemplo, es la normalización de los tamaños de papel.
- Documentos estandarizados para acelerar el tránsito de mercancías, o para identificar las cargas sensibles o peligrosas que pueden ser manipuladas por personas que hablan idiomas diferentes.

Integrantes*

Miembros de pleno derecho: conocido como los organismos miembros, cada uno tiene un voto, cualquiera que sea el tamaño o la fortaleza de la economía del país en cuestión.

Miembros Corresponsal: realizan un pago reducido de las cuotas de afiliación. Asimismo, tienen derecho a participar en cualquier órgano político o técnico en calidad de observadores, **sin derecho a voto**.

Miembros suscriptor: pagan cuotas de afiliación reducida. Ellos son los institutos de los países con economías muy pequeñas que, sin embargo desean mantener el contacto con la normalización internacional.

Aunque los individuos o empresas no reúnen los requisitos para la adhesión, tienen una gama de oportunidades para participar en el trabajo de la ISO:

Los **individuos** pueden ser seleccionados por los institutos nacionales miembros, en calidad de expertos en las delegaciones nacionales que participan en comités técnicos de ISO.

Las **empresas** pueden ofrecer sus opiniones durante el proceso de un consenso nacional para la presentación de la delegación. Esto puede hacerse a través de comités nacionales que corresponden al Comité Técnico ISO.

Las organizaciones internacionales y asociaciones, tanto gubernamentales como representantes de la industria, pueden solicitar la condición de enlace con un comité técnico. Ellos **no votan**, pero podrán participar en los debates y la elaboración de un consenso.

**Fuente: Internacional Organization for Standardization, página web, on line: <http://www.iso.org>.*

- Acuerdo sobre los métodos de prueba permite comparaciones significativas de los productos, o en cuanto al control de la contaminación, ya sea por ruido, vibraciones y emisiones.

2.4.2 Elaboración de una norma

ISO lanza el desarrollo de nuevas normas en respuesta a los sectores que expresan una necesidad fundada. Un fragmento de la industria o negocio comunica su exigencia a uno de los miembros nacionales de ISO. Este último, propone el nuevo elemento de trabajo a la ISO. Si se acepta, el elemento de trabajo se asigna a un comité técnico existente. A su vez, las propuestas también se pueden hacer para establecer comités técnicos para cubrir los nuevos ámbitos de actividad.

Además, la ISO tiene **tres comités de desarrollo de la política general** que proporcionarán una orientación estratégica para el desarrollo de la práctica de la normativa del sector en aspectos cruciales.

Estos comités se encargan de asegurar que el trabajo concreto de la técnica esté alineado con el amplio mercado y los intereses de las partes interesadas del grupo. Ellos son:

CASCO (sobre la evaluación de la conformidad),

COPOLCO (en relación a la política de los consumidores), y

DEVCO (con respecto al desarrollo de los asuntos del país).

El **objetivo de los comités técnicos** es especializado y están formados por expertos de los sectores industriales, técnicos y empresariales que han pedido las normas, y que posteriormente las han puesto en práctica. Estos expertos pueden ser acompañados por representantes de las agencias gubernamentales, laboratorios de pruebas, las asociaciones de consumidores, organizaciones no gubernamentales y círculos académicos.

Los **expertos** participan como delegaciones nacionales, elegidos por el miembro del instituto nacional de la ISO para el país en cuestión. Estas delegaciones no sólo deben representar a la opinión de las organizaciones en las que sus expertos trabajan sino de otras partes también.

De acuerdo a las normas ISO, el instituto miembro en cuestión deberá tener en cuenta las opiniones de la gama de partes interesadas en la norma

en fase de desarrollo. Esto les permite presentar una posición nacional consolidada de consenso con el comité técnico.

Las delegaciones nacionales de expertos de un comité técnico se reúnen para debatir y discutir hasta llegar a un consenso sobre un proyecto de acuerdo. Esto se distribuye como un Proyecto de Norma Internacional (DIS) para los miembros de ISO, y luego se hacen los comentarios y las votaciones.

Si la votación es a favor, el documento, con eventuales modificaciones, se distribuye a los miembros de la ISO como "*Final Draft International Standard*" (FDIS). El cual si es aprobado se publica como una **Norma Internacional**.

2.4.3 Estándar de Calidad de Gestión

La gran mayoría de las Normas Internacionales ISO fueron altamente específicas para un determinado producto, material o proceso. Sin embargo, durante la década de 1980, la ISO entró en nuevas áreas de trabajo, logrando impactar sobre las prácticas de organización y el comercio.

La historia de la industrialización ha sido testigo de muchas normas que se ocupan de cuestiones de calidad, que a continuación se detalla:

En cuanto al ámbito militar, durante las dos guerras mundiales, un alto porcentaje de las balas y las bombas estallaron en las fábricas propias en el curso de la fabricación. En un esfuerzo por frenar ello, el ministerio del Reino Unido, incluyó inspectores en las fábricas para supervisar el proceso de producción.

En los EE.UU., las normas de calidad para las adquisiciones militares se introdujeron a finales de la década de 1950. Durante la década de 1960, la NASA desarrolló sus requisitos del sistema de calidad para los proveedores y la OTAN aceptó la PECAL (Aliados para los procedimientos de garantía de calidad) y las especificaciones para la adquisición de equipos.

En la década de 1970, muchas de las principales organizaciones (privadas y gubernamentales) publicó sus propias normas de gestión de calidad, que introdujo la idea de que la confianza en un producto puede ser adquirido a partir de un sistema de gestión de calidad aprobado y sus correspondientes manuales de calidad. El sistema canadiense fue CSA Z 299 y la

serie de normas se publicaron a mediados de la década de 1970 y la norma británica BS 5750 se publicó en 1979. En diciembre del mismo año, los EE.UU. emitió ANSI / ASQC-Z 1.15, que eran Directrices generales para los sistemas de calidad.

Si bien el aumento en el comercio internacional estimuló el desarrollo de normas reconocidas internacionalmente de gestión de calidad, se temía que una variedad de diferentes normas nacionales sería un obstáculo al comercio internacional. Por lo tanto, se estableció en 1979 el Comité Técnico ISO (TC) 176, sobre Gestión de la calidad y garantía de calidad. La primera norma que emitió fue la norma ISO 8402 (en 1986), sobre la gestión de la calidad, y trataba sobre la terminología normalizada.

Luego, se desarrolló en 1987 la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, que determina los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad a cargo de organizaciones con diferentes ámbitos de actividad. Estas normas fueron completadas por la norma ISO 9004, proporcionando orientación sobre los sistemas de gestión de la calidad. Este hecho marcó el comienzo de un largo camino de la familia ISO 9000 de las normas establecidas, para convertirse en los estándares más ampliamente conocido.

2.4.4 Descripción de la norma 9001:2008

En principio, se aclara que “La serie de **Normas ISO 9000** son un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el **Sistema de la Calidad** de una empresa y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa”.⁶³

⁶³ Entrevista de la autora a Felisa Assirio, representante de Andersen Ingeniería S.A., en Tergen S.A, Ver Anexos, pág. 158.

Cómo funciona ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 es el patrón que proporciona un conjunto de requisitos estándar para un sistema de gestión de calidad, independientemente de lo que la organización del usuario hace, su tamaño, o si proviene del sector público o privado. Es el único en la familia ISO 9000 con el cual las organizaciones pueden ser certificadas, a pesar de que la certificación no es un requisito obligatorio de la norma.

Las demás normas en la familia cubren los aspectos específicos, tales como los fundamentos y el vocabulario, las mejoras de rendimiento, documentación, formación, y los aspectos financieros y económicos.

La norma ISO 9001:2008 establece los requisitos que el sistema de calidad debe cumplir, pero no dicta cómo deben ser atendidas en cualquier organización en particular. Esto según la organización internacional deja un amplio margen y flexibilidad para su aplicación en diferentes sectores de actividad y de culturas empresariales, así como en las diversas culturas nacionales.

Ello tiene que ver con lo que se planteó sobre identidad institucional en la Introducción del presente trabajo, que ante un mercado de masas globalizado, la proliferación de productos y servicios requiere que las empresas necesiten definirse con alguna particularidad más allá del aspecto productivo, enfocándose en ciertos atributos que sienten que las diferencian y distinguen ante las demás.

Etapas del proceso de certificación*

1. Relevamiento inicial: se determinan los procesos que realiza la empresa, personal, maquinarias, materiales involucrados, procesos tercerizados, etc. Que permitan pasar a la etapa de diseño.

2. Diseño: se determina el alcance del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) y se redactan los documentos propios del mismo: manual de calidad, política de calidad, procedimientos generales, instructivos de trabajo y registros o formularios asociados.

3. Implementación: es la puesta en práctica de los documentos elaborados, confección de registros que son la evidencia del cumplimiento del plan.

4. Auditoría interna: se realiza para verificar el estado de implementación del SGC y corregir desvío.

5. Revisión por la Dirección: la alta dirección de la empresa realiza una reunión en la que analiza el funcionamiento del SGC: resultado de auditorías, encuestas de satisfacción, acciones correctivas y preventivas, capacitación, etc.

6. Auditoría inicial del ente certificador.

7. Auditoría principal del ente certificador.

8. Emisión del certificado.

*Fuente: Entrevista realizada por la tesista a Felisa Assirio.

Asimismo, la cultura organizacional propia de cada empresa genera una forma particular de adaptar los procedimientos de la norma para que se puedan cumplir y generar calidad.

Porque cada empresa es un mundo diferente, a pesar de que se compara el mismo rubro o disciplina, porque los proyectos, las directivas de los dueños, las formas de valorar al empleado, los tipos de participación, son a cada empresa. Por lo tanto, las normas no pueden estar ajenas a ello, con lo cual lo ideal es que adopten la planificación del trabajo y generen un orden que permita la mejora continua en todos los niveles de la empresa, involucrando a todo el personal.

Por otro lado, es interesante conocer algunas de las razones, que según la Ing. Industrial Felisa Assirio (representante de Andersen Ingeniería S.A.) que motivan a las empresas a certificar:

- Por cuestiones comerciales, ya que en el mercado laboral es cada vez más requerido y una empresa certificada suma más puntos que una no certificada.
- Porque un cliente lo requiere para ser proveedor del mismo.
- Porque la implementación de un SGC (Sistema de Gestión de Calidad) determina pautas de organización y estandarización que ayudan a la empresa a ser más competitiva, a trabajar de manera más eficiente y despersonalizada, evitando distintos conflictos internos y libres interpretaciones.

Desde la visión de la tesista es importante que estos tres fundamentos sean parte de un mismo camino, en otras palabras que formen una sola meta. Puesto que, el objetivo es la calidad del trabajo de las personas como equipo, la calidad del producto o servicio y esto como elemento superador de las metas de la empresa, lo cual le permitirá diferenciarse de la competencia.

El Ingeniero Industrial*

Ocupa un rol de coordinador en los casos de implementación de la norma, que en algunas ocasiones puede ser el gestor o implementador de la norma, cuando se trata de empresas pequeñas o cuando se aplica a un proceso en particular. Ahora bien, en los casos donde es necesario mantener la norma, se lo considera un activador de procedimientos y reestructurador desde el departamento de calidad. Pero según el Ing. Alfredo Sallenave “son los usuarios los que tienen la responsabilidad de cumplir y hacer (cumplir) los procedimientos.”

**Fuente: Entrevista realizada por la tesista al Ingeniero Industrial Alfredo Sallenave.*

Cómo saber que se va encaminado

Existen tres maneras de comprobar que el sistema está funcionando y que la empresa va incorporando el sistema:

1. La norma requiere que la propia organización realice la auditoría de su sistema de calidad basado en ISO 9001:2008, para verificar que está realizando la gestión de sus procesos con eficacia, para decirlo de otra manera, para comprobar que está totalmente en control de sus actividades.
2. Además, la organización podrá invitar a sus clientes a la auditoría del sistema de calidad con el fin de darles la confianza que la organización es capaz de ofrecer productos o servicios que satisfagan sus necesidades. En este aspecto Tergen S.A., es periódicamente auditada por Y.P.F. S.A.
3. Por último, la organización puede contratar los servicios de una certificación de sistema de órganos independientes de la calidad para obtener una norma ISO 9001:2008 (certificado de conformidad). Según, la organización “Esta última opción ha demostrado ser extremadamente popular en la plaza del mercado, debido a la credibilidad percibida de una evaluación independiente”.⁶⁴ Esto es lo que desarrolla Tergen S.A. a partir de la Ing. Industrial Felisa Assirio, representante de Andersen Ingeniería S.A., quién sólo acompaña en el proceso de diseño e implementación del sistema pero no certifica dicho trabajo, ello lo desarrolla Bureau Véritas.

Cabe aclarar, que el certificado también puede servir como una referencia de negocio entre los clientes y la capacidad de la organización, espe-

⁶⁴ **Internacional Organization for Standardization**, Ver *on line*: <http://www.iso.org/>, “ISO 900, Puntos básicos” (http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9000_essentials.htm).

cialmente cuando el proveedor y el cliente no tienen contratos previos, o están lejos geográficamente, como en un contexto de exportación.

La Comunicación Interna: un aspecto no desarrollado

La norma contiene una introducción que explica que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad debe ser una decisión estratégica de la empresa; que está delimitada por un “enfoque basado en procesos”; que permite un control de procesos individuales y su combinación e interacción; entre otras. Por lo tanto, trabaja una idea en red donde la calidad debe ser parte del todo y fruto de ello.

En relación a la comunicación interna debe estar en función de la eficacia del sistema pero sólo hace esa breve mención. En otro apartado relacionado a los “Recursos Humanos”, si bien no dice comunicación, explica que se debe asegurar que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

Esto implícitamente propone una organización y disposición a comunicar por parte de la Dirección de las empresas, a la cual le indica que debe comprometerse con el desarrollo e implementación del sistema de calidad. Asimismo, en relación a la planificación del “Diseño y Desarrollo del Producto”, explica que debe gestionar interfaces entre los grupos, y asegurar una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

En definitiva, tímidamente la norma ISO 9001:2008 menciona a la Comunicación y ello es sumamente importante, pero como se expresa lo largo del presente trabajo lo más desafiante es que las empresas u organizaciones la consideren, que realmente alcancen a comprender el valor intangible de la materia para lograr la cultura de la calidad.

Tomando en cuenta que es algo que está circulando siempre como parte del ser social; y que si no se la reconoce, a partir de objetivos y

mensajes claros, en referencia a su público interno, seguramente las metas propuestas tengan una lejana concreción. Lo principal es la disposición de los dueños o dirigentes de las empresas a:

- saber lo que opina el personal y el estado del clima laboral,
- si asume su responsabilidad ante los logros o los fracasos como jefe,
- si entiende que los grupos están o no realmente encauzados hacia un objetivo común, y las causas de ello, entre otras cuestiones.

Comprender y abrirse a todo ello permite generar cambios actitudinales y sociales dentro de la empresa pero deben ser en todos los niveles. Asimismo, la norma debería profundizar los aspectos referentes a la comunicación para que quienes la adopten, introduzcan los conceptos y comiencen a pensarla como la base del trabajo y de las relaciones.

2.5 Gestión de la Calidad y Comunicación

Se toma como relevante analizar los aspectos más importantes de la gestión de calidad más allá de la norma para ampliar la mirada sobre la temática.

2.5.1 Una nueva forma de vivir juntos

A nivel mundial no sólo toman protagonismo los estándares, sino la Calidad en sí misma y cómo gestionarla, cómo hacerla parte de las estructuras, las cadenas de mando, en definitiva cómo pensarla y aplicarla, cómo incorporarla a la empresa y a todas las personas que la incluyen. En la lectura de varios libros referidos al tema, se considera interesante el aporte de José Luis Cela Trulock⁶⁵, quien se refiere a esta materia como fundamento del trabajo de todas las funciones y de todas las personas de una empresa, es

⁶⁵ Doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid. Fue Director de Calidad de Peugeot Talbot España y Presidente de la Asociación Española para la Calidad.

decir de una manera globalizadora, por lo tanto no sólo la calidad del producto como se pensaba tradicionalmente.

Ante ello, explica que existe un cambio de paradigma que se presenta a la empresa con cuatro retos: técnico (innovaciones técnicas y tecnológicas de los procesos), comercial (el mercado globalizador), ecológico (preservación de la naturaleza) y sociológico, el cual comprende el desarrollo de la información que llega a todas partes y la cultura cada vez mayor de las personas, que está produciendo en los empleados una imperiosa necesidad de participar y de adherirse al proyecto de su empresa. Sin embargo, explica que “en muchos casos, la gran dosis de taylorismo que impregna la actuación de algunos empresarios impide un mayor aprovechamiento de esta creatividad”.⁶⁶

Puesto que, la industrialización produjo la separación entre la responsabilidad del trabajo y la responsabilidad de controlar la calidad de lo hecho, y esto último comprende la desconfianza en el proceso y en el trabajador, el control de aceptación o rechazo de todo lo producido y la corrección de lo defectuoso, lo que trae aparejado “un trabajo desmotivante, ajeno a la calidad, sin creatividad, correcciones de defectos produce el doble de gastos, enfrentamiento entre producir más y producirlo mejor”⁶⁷, entre otras. Por ejemplo, explica el autor que antes el artesano no necesitaba nadie que lo controle, desarrollaba su trabajo auto-controlándose para lograr la excelencia del producto o servicio.

Por ello afirma que “la calidad está pasando de ser un conjunto de técnicas y procedimientos, que unos aplican para comprobar si otros han trabajado bien, a un valor humano donde lo que interesa es la satisfacción por la obra bien hecha”.⁶⁸ Lograr cómo dice Pérez Duhalde, en relación a su análisis de casos con respecto a la empresa Mareas, “el proceso sostenido sin ayuda externa permanente, creando en el propio personal la cultura de la norma, asegurando el cumplimiento del sistema de gestión y la permanente tensión entre trabajo y calidad”.⁶⁹

⁶⁶ Cela Trulock, José Luis; *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, pág. 16, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

⁶⁷ Ídem, pág.22.

⁶⁸ Ídem, pág.24.

⁶⁹ Pérez Duhalde, Valentín; *¿Qué hacemos con la Norma?*, Pág. 50, Tesis de Grado, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata, 2007.

En relación, con lo todo lo expuesto cabe mencionar la importancia que desde la teoría y la práctica se le está brindando a la **Gestión de la Calidad** y cómo ello está íntimamente relacionado con el presente proyecto a partir de la idea de generar una arista social a la implementación de la norma ISO 9001:2008.

En este marco Andrés Senlle, sostiene que “probablemente son las personas que integran las organizaciones empresariales y sus propias relaciones internas y externas, las que configuran la base sólida y necesaria para alcanzar esa palabra mágica que inunda a nuestros empresarios: Calidad Total.”

Pero para ello, la comunicación, colaboración, motivación, voluntad de participación e información de las personas de cualquier organización son aspectos básicos para establecer empresas orientadas hacia la Calidad.”⁷⁰ Es muy importante el abordaje que realiza, puesto que incluye a todos los recursos humanos en un proceso de cambio cultural y actitudinal sobre las formas de trabajo y de relacionarse, asimismo una incipiente mención a la importancia de la Comunicación.

En paralelo, se destaca que es elemental disponer de un Manual de Calidad o Procedimientos escritos para iniciar, consolidar y avanzar en la metodología propia de un Sistema de Calidad o un proceso de mejora permanente. Pero explica que “para sentir vivo el Sistema de Calidad, adaptar los procesos, satisfacer los deseos de los clientes y rentabilizar la gestión empresarial sólo es posible bajo el incremento de la formación, el propiciar actitudes favorables que generen el trabajo en equipo, la participación y las actitudes de motivación generadas desde las Direcciones Generales o Directivos de áreas. Todo ello bajo una estrategia cuyo objetivo es potenciar el factor humano como elemento de éxito para alcanzar los niveles de posicionamiento, crecimiento y servicios deseados por la propia empresa”.⁷¹

En definitiva, este aporte no sólo incluye en este proyecto conceptos que contribuyen a la mirada del comunicador y lo adentran en la gestión de la calidad para lograr la mejora continua, sino que están muy emparentados con la mirada y formación de la tesista. Puesto que, se trata el valor de las personas y su formación, la inclusión y responsabilidad ante los cambios en las empresas formando equipos de trabajos creativos e innovadores pero

⁷⁰ Senlle, Andrés; *Reingeniería humana*, Pág. 11, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

⁷¹ Op. Cit., Pág. 12.

con sólidos objetivos y valores, lo cual implica una alta concientización de los Directivos, y por ende “...un cambio de cultura empresarial por el cual se comprenda que la calidad es una nueva forma de vivir, un estilo de gestión en el cual empresarios, directivos, trabajadores (y sindicatos) se hallan comprometidos en un futuro común”.⁷²

2.5.2 Cómo emprender los cambios

Para los teóricos de la calidad, en esta nueva forma de vivir juntos, donde el mundo actual exige al mercado empresarial cambios constantes y que suceden cada vez con mayor velocidad, proponen trabajar bajo procesos de Reingeniería, que es “la ciencia de adecuar los procesos antiguos a los conocimientos nuevos y a las tendencias nuevas”⁷³ por ejemplo, la máquina a vapor readaptó todos los procesos de trabajo. Con ella se pretende salir de un punto de partida y arribar a un punto de llegada por el camino más corto y más seguro en otras palabras, lograr procesos apropiados a lo que se necesite.

Bajo esta ciencia, Senlle le brinda un lugar destacado a la Reingeniería Humana, lo cual involucra un proceso de crecimiento personal radical, que trabaja sobre dos dimensiones: el desarrollo de las personas proporcionándoles elementos para poder conocer a fondo su propia personalidad, actitudes, motivaciones, comportamientos, emociones y escala de valores; y el tratamiento de las técnicas de las relaciones humanas, en el estudio de la comunicación, reuniones, negociación, resolución de problemas, toma de decisiones, y todos aquéllos procesos humanos que puedan analizarse y reestructurarse para lograr la eficacia.

Desde esta mirada, el hecho comunicacional que es condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social, toma un lugar importante como medio para el cambio y la mejora, y en este sentido desde una perspectiva estratégica, ocupa un lugar relevante la comunicación interna como factor definitorio del progreso. Según García Jimenéz, en la gestión de la calidad aporta a “escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación, y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos

⁷² Senlle, Andrés; *Reingeniería humana*, Pág. 13, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996

⁷³ Cela Trulock, José Luis; *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, pág. 65, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, mediano y largo plazo".⁷⁴

En esa dirección, la comunicación interna funciona junto a la formación, como dos grandes pilares para motivar la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización: Directorio hacia los empleados, y viceversa, asimismo entre los empleados.

En paralelo, cabe aclarar que en esta nueva forma de hacer y pensar la calidad se debe determinar que existen proveedores y clientes internos, esta relación comprende que "cada persona en su puesto de trabajo, dentro del flujo productivo trabaja para el que le sigue".⁷⁵ Es un pacto para hacer rentable la empresa, para el bien de todos, sin embargo siempre van a haber conflictos o tensiones pero ello es común donde haya personas en continua relación, lo importante es que sucedan de forma aislada.

Esto se debe a lo que Senlle menciona como la Tercera Revolución Industrial donde el valor está puesto en la personas, debido a que "El primer interesado en que la empresa continúe adelante es el trabajador, que ahora no es sujeto pasivo y espera para "ver qué pasa", se transforma en sujeto activo, discute con sus compañeros, promueve mejoras, busca el ahorro de tiempos, costes y la mejora de la calidad como camino de la supervivencia y el desarrollo".⁷⁶

Teniendo en cuenta estos aspectos cabe destacar el lugar que ocupa la cultura organizacional como elemento de análisis y de base para generar una cultura de la calidad, la cual es según Cella Trulock "un conjunto de ideas, actitudes, sentimientos que se traducen en la búsqueda de la calidad como algo deseable, que forma parte del individuo, como forma parte de su necesidad de seguridad".⁷⁷

⁷⁴ **García Jiménez, Jesús;** *La Comunicación Interna*, pág. 13, Editorial Díaz De Santos, Madrid, España, 1998.

⁷⁵ **Cella Trulock, José Luis;** *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, cap. 3 "El entorno de la calidad", pág. 27, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

⁷⁶ **Senlle, Andrés;** *Reingeniería humana*, cap. 1 "Gestión de los recursos humanos", pág. 21, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

⁷⁷ **Cella Trulock, José Luis;** *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, pág. 26, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

Para lograr ello, es indispensable el manejo de lo que García Jiménez denomina “corresponsabilidad”, ello implica no sólo la comprensión y desarrollo de las normas sino la plena conciencia y responsabilidad en el proceso. Por lo tanto, define dos formas de generarlo, las cuales a continuación se detallan:

-Círculos de calidad: son espontáneos y están formados por grupos de un máximo de diez personas que se reúnen para analizar, buscar las causas y resolver problemas particulares de dificultad limitada, prevenir errores y planificar tareas futuras, donde importan las opiniones de todos.

-Grupos de mejora: son creados por la Dirección, la cual participa junto a diferentes departamentos y niveles, de acuerdo con el proyecto o asunto concreto que demanda solución.

Junto a esto, se debe tratar de lograr un cambio de las actitudes personales, éstas “representan la disposición individual del personal (para la tesis también del Directorio) ante las situaciones del quehacer diario”⁷⁸ para provocarlo, se deben cumplir ciertas premisas:

1. Que el personal pueda responderse satisfactoriamente a la pregunta ¿Qué gano yo con este cambio?(Más allá de lo económico);
2. Que sea un cambio real en la empresa, en los sistemas, en los procedimientos. Que el empleado vea que no sólo ellos han de cambiar, la empresa también lo está haciendo;
3. Que el personal vea en sus superiores un ejemplo en el que mirarse para el cambio deseado;

En paralelo, es relevante mencionar las causas de desviación del personal hacia la mejora, las cuales pueden ser:

-“No sé hacerlo”, es decir es una actitud que exige formación,

-“No puedo hacerlo”, hay una falta de dotación para esa tarea o actividad,

-“No quiero hacerlo”, en este caso puede ser del tipo activo porque no se quiere adaptar o a veces la propia empresa no lo deja hacer las cosas bien. En otros casos puede ser pasivo donde hay una falta de interés y motivación del personal.

⁷⁸ Ceta Trulock, José Luis; *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, pág. 27, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

En consecuencia, para generar una cultura de la calidad, se debe previamente identificar “cómo nos relacionamos, y cómo pensamos y hacemos las cosas en nuestra empresa” para desestructurar aquellos dispositivos, conductas, valores que obstaculizan los procesos que tengan como meta la calidad. Entonces, se debe repensar la actividad de la empresa para reorganizar, rediseñar todos juntos una nueva forma de relacionarse, ordenarse y cumplir no sólo con el cliente externo sino lograr un trabajo bien hecho y acabado, y la consecuente satisfacción de todos los que lo lograron.

En este sentido, estas propuestas de gestión de calidad valoran el trabajo en red y una reflexión global de la empresa, donde la comunicación es primordial. Puesto que, como se expresó en el capítulo 2 “La dimensión comunicacional y organizacional”, su esencia estratégica le permite insertarse, no sólo en la estrategia general de la empresa sino que contribuye a definirla, y la hace realizable y controlable porque es proyectual (prospectiva, estratégica y creativa), vectorial (define, proyecta y conduce la acción) e instrumental (porque genera significados y valores y las herramientas que los difundan y controlen).

Según Costa “Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican”⁷⁹, es decir los hechos no pueden auto explicarse. Por lo tanto, tiene un carácter transversal, en una red donde los elementos y actores están presentes, y participan de esa condición de interrelación.

Por lo tanto, los Directivos deben tener conciencia sobre la incidencia de la comunicación interna para la gestión del equipo de trabajo en un enfoque con calidad.

2.5.3 Puntos básicos para un plan de calidad

En este apartado se detallarán los consejos que los autores proponen para que una gestión de la calidad logre la mejora continua, que es la auto-superación constante para tratar de estar más cerca de la perfección, puesto que según Celia Trulock “La meta de la excelencia nunca se alcanza es

⁷⁹Costa, Joan; *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de gestión*, pág. 128, Edit. Paidós, Barcelona, 1999.

siempre un horizonte lejano”⁸⁰ , pero lo más importante es estar cada vez más cerca.

Desde la comunicación siempre que se va a implementar un plan se debe realizar un análisis previo de la situación o el estado de la misma, por lo tanto para realizar un enfoque y trabajo con calidad, corresponde identificar aquellos procesos más importantes para su inclusión en la empresa. Sobre este tema, Senlle plantea que se debe realizar un diagnóstico que determinará la situación de la organización respecto de las normas ISO. Por lo tanto, plantea estudiar **factores** como el clima laboral, la relación entre mandos y colaboradores, y la política de gestión, las cuales están intrínsecamente vinculadas con la Comunicación, con los flujos, los canales, los tipos de mandos, la cultura organizacional, entre otras.

En relación, la expone junto con otras variables como la colaboración, la cooperación, los conflictos, las relaciones con los clientes y con los proveedores. Cuando en realidad implica a todo ello en un análisis global desde la mirada estratégica, por ende desde la modesta mirada de la tesista, es esencial al desarrollo de un plan de calidad. Si se está hablando de cambios sobre “cómo trabajamos, nos identificamos, resolvemos juntos” es indiscutible que algo tan básico del ser social esté planificado y dirigido por objetivos.

En este sentido, Senlle explica “Mantener el sistema de calidad en el tiempo es el problema y para ello se necesita un diseño del proyecto ajustado a la empresa...Para que las cosas salgan bien las personas deben desarrollarse, crecer, aprender un nuevo sistema de cooperación y trabajo en equipo”.⁸¹

⁸⁰ Cella Trulock, José Luis; *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, pág. 76, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

⁸¹ Senlle, Andrés; *Reingeniería humana*, cap. 1 “Gestión de los recursos humanos”, pág. 13, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

Para Cela Trulock existen tres módulos que deben contener los planes de calidad:

❖ Ideología: para el autor comprende el conjunto de creencias que conforman la cultura de la empresa y las considera necesarias y suficientes para el éxito. Por lo tanto, indica que es importante el estudio de la satisfacción de los recursos propios de la empresa (capital y trabajadores) y de los ajenos (proveedores y clientes).

Ello como condición *sine qua non* para que el flujo global no presente disfunciones, y el ambiente externo en el que se mueve la empresa le sea favorable.

Bajo este aspecto, se destaca la propuesta del autor “Si el capital está satisfecho es porque hay beneficios. Si los hombres están satisfechos, pueden producir calidad, que reporta beneficios, cerrándose el círculo”.⁸²

Objetivo: Determinar las bases ideológicas que se aplicarán en la empresa para establecer el programa que permita alcanzar la Excelencia.

❖ Estrategia: conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Para el autor comprende el trabajo, los medios, los materiales y los sistemas.

Este aspecto trata sobre el análisis y debate de los integrantes de la empresa para definir las bases de acción hacia la mejora continua, para lo cual postula la confianza total en los hombres y el compromiso de todo el personal.

Tipos de Formación

-De choque: de forma intensiva para enseñar un cambio en la organización, o en los sistemas o en cualquier otra materia que lo pudiera necesitar.

-Permanente (en el propio puesto de trabajo): Todos los días y a toda hora. Es dada por los propios mandos que deben dedicar parte de su tiempo a ello. Según el autor, es costoso para llevar a la práctica y en las pequeñas empresas el tamaño se lo impide.

-De reciclado (sobre temas de organización, sensibilización y motivación): Sobre materias que hay que recordar con cierta periodicidad, porque trata de temas que fueron objeto, en su momento de una formación de choque y hay que rever.

* Fuente: Senlle Andrés; *Reingeniería humana*, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

⁸² Cela Trulock, José Luis; *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, pág. 74, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

Objetivo: Definir los directores del primer nivel de la empresa y las habilidades necesarias para conseguir la implantación del plan.

❖ Táctica: Conjunto de habilidades necesarias, para dirigir un asunto. Considera las condiciones operativas para el éxito.

Este módulo pone a los hombres como actores de la calidad, por lo tanto se debe trabajar la formación, la motivación, la adecuación de sus necesidades a los objetivos de la empresa, entre otras. Entonces, aclara la importancia del diagnóstico para evaluar los puntos fuertes y débiles con respecto a la Ideología y a partir de ello como encarar la “formación y sensibilización” y la “potenciación del trabajo en equipo”, entre otros aspectos.

Resulta interesante para este análisis exponer la propuesta de Celia Trulock para:

-“Formación y sensibilización”: tiene que ver con generar en el personal la sensibilidad a algo y moverse para algo, lo que en este caso es la Calidad, la cual para el autor es el resultado de una actividad positiva ante el trabajo. Ello se debe tratar de lograr en toda la empresa por medio de la información, la participación, el reconocimiento y la motivación.

-“Potenciación del trabajo en equipo”: Se debe formar un grupo que esté conformado por todos los representantes de los departamentos que sean protagonistas del nuevo sistema. Debe existir la figura del Coordinador, puesto que debe definir los temas, ordenar y desarrollar las reuniones o encuentros, y generar informes de ello. Asimismo, la función de los integrantes dependerá del alcance de su área. Según el autor si son bien desarrollados generan un efecto de sinergia provechoso.

Plan de
Comunicación Interna



Plan de
Comunicación Interna

Como desarrollo de esta tesis de producción se tomará en cuenta como paso primordial el **Diagnóstico** del estado de la comunicación interna de Tergen S.A. y de la adaptación al proceso de normalización que lleva a cabo la empresa y la interrelación de estos factores. Se aclara que si bien el tema fue pensado en el año 2010, el trabajo de campo se desarrolló plenamente desde Abril de 2011 hasta Octubre 2011, aproximadamente.

Para ello, se diseñaron un objetivo general, que es la gran idea y sus correspondientes objetivos específicos, que son los caminos que se van a tomar para indagar y lograr cumplir el gran objetivo. Todo ello con el fin de guiar el análisis y delimitarlo.

Se recuerda que las herramientas de investigación fueron métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. Las primeras fueron la observación participante, entrevistas abiertas (las entrevistas en profundidad y grupales). En tanto, como método cuantitativo se utilizó la encuesta.

3.1 Objetivos de Diagnóstico

Objetivo General:

- ***Conocer la comunicación interna y la cultura organizacional de Tergen S.A. para analizar su adaptación al proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2008, Gestión de la Calidad.***

Objetivos específicos:

- 1. Conocer y analizar el discurso identitario de los dueños de la empresa y si se encuentra reconocido como tal por lo empleados.**

Dicho objetivo, en principio fue abordado a partir de las entrevistas realizadas a los miembros del Directorio, a quienes se los citó por separado

para poder constatar si algunos aspectos importantes cómo los valores que identifican a la empresa estaban arraigados de igual forma en los fundadores de la empresa, al ser la misma pequeña y que recién transita sus primeros años se supuso que podían haber divergencias o algunos aspectos débiles. Puesto que, en las primeras reuniones con la ingeniera Ivana Trevisiol, el protagonismo en lo cotidiano de Tomás Trevisiol no era tan activo como al momento del análisis.

A ambos se les indagó el mismo estilo de preguntas y sobre los mismos temas. Algunos aspectos se dejan de lado porque son los que respectan a lo productivo e iban a generar repetición de información.

En cuanto a qué es la empresa para ellos, surge muy fuertemente y en primer lugar el desprendimiento de una empresa familiar más grande y cómo ello determina su forma de trabajo pero llevado a cabo a su manera. En particular Ivana, que es la hermana mayor, la siente como que “es todo, soy yo”⁸³, en cambio para Tomás es más una vocación. Eso denota en los relatos y en la observación durante la entrevista, ella lleva a sus hijos a la empresa, los alimenta allí, hay dibujos de los hijos en la oficina de su tío pegados en la pared, es como su casa, su lugar, vive a la empresa como una realización personal. Asimismo, es importante destacar que las oficinas tanto de Ivana como de Tomás no están amuebladas, ni decoradas más sofisticadas ni con mayor confort que el resto de las oficinas.

En cuanto a los valores que definen a Tergen S.A. comparten la idea de familia, gran equipo, trato personal, fidelización de las relaciones. En este sentido está fuertemente impregnada la idea de gestión horizontal, es decir que la empresa son todos y como dijo Tomás “lo nuestro es construir y no tanto el negocio”⁸⁴ como sí lo ven otras empresas, en este sentido Ivana explica “Somos una empresa nueva pero está todo formalizado. Chica pero bien organizada”.⁸⁵

En relación a los empleados y la identificación con la empresa Ivana se expresa en forma general sobre el personal, la define sin una estructura vertical donde sobresalen las relaciones humanas y que los empleados pueden hablar con ella o con Tomás. Destaca que para ellos es importante saber qué opinan los empleados y mantener un buen clima de trabajo.

⁸³ **Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 161.

⁸⁴ **Entrevista en Profundización a Tomás Trevisiol** realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 169.

⁸⁵ **Entrevista de acercamiento inicial a Ivana Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 161.

Por su parte, Tomás destaca al sector Obra y su cantidad de empleados, porque esto genera subgrupos en relación a parentescos y amistades entre el personal, por ello él cree que eso aporta al arraigo a la empresa y que la dinámica de trabajo los identifica. Asimismo, remarca que “prefiero más alguien nacido de acá dentro en cuanto a todo y no algo a conocer de afuera. Al formarte en un lugar de alguna manera emocionalmente te une... De alguna manera es siempre un objetivo, se atiende eso pero al estar en el rodaje quizás se considera como en primeros pasos, generar el arraigo que es la base para generar calidad, mejor empresa”.⁸⁶

Aquí se puede afirmar que existen divergencias o distintos puntos de análisis por parte de los dueños, Ivana tiene una **mirada en general** y su hermano acotada a su lugar específico de acción. Aunque ambos compartan la Dirección, ella se puede decir que tiene más peso como líder de la organización. Sin embargo, conciben a la empresa desde la misma filosofía de trabajo basada en el respeto por las personas que la conforman.

Otro factor a destacar es que los dueños se dirigen a cada persona por sus sobrenombres o abreviaciones de los nombres, esto habla desde la Dirección de una **distensión de las formalidades** y de una relación más de tipo convivencia, y las pautas de tipo intercambio que se mencionaba en el Capítulo N° 2 “La dimensión comunicacional y organizacional”.

En relación, y enfocando la mirada en los empleados, en las entrevistas destacan que la empresa les da un entorno familiar, de diálogo, de aprendizaje y un buen clima de trabajo que respalda lo que los dueños expresan sobre sus empleados.

Para observar las diferentes concepciones de la Identidad, separaremos por atributos:

Familia/Familiar

-Nicolás Angeletti: expresa que le encanta ir a trabajar porque está con sus primos y está cómodo. Él tiene un vínculo directo más allá del trabajo con los dueños pero también siente que en la empresa tiene su lugar porque expresa que le encanta estar allí y que a veces, se queda fuera de horario trabajando.

-Laura Cricri: ha trabajado en empresas grandes y la empresa le parece un lugar distinto es como una familia, son todos jóvenes y porque Ivana es una

⁸⁶ Entrevista en Profundización a Tomás Trevisiol, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 171.

jefa muy humana, diferente a otros superiores que tuvo, es una relación cálida siempre que necesitó algo se la ayudó.

-Armando "Lalo" Roa Careaga: para él este atributo es representativo de la empresa porque él trabajó durante diez años con la empresa que es del padre de Ivana y Tomás. Entonces, se conocen y tratan en un marco de confianza.

Ellos son los que más tiempo hace que está junto a la empresa trabajando, por lo tanto ya han arraigado esta idea de familia porque han avanzado juntos en el proceso de cambio de Tergen S.A. y la han visto crecer, donde cada uno ha trabajado desde su lugar para el avance pero con un acompañamiento de los dueños. No sólo es una Pyme familiar sino un conjunto de personas unidos bajo ese atributo.

Diálogo

-Armando "Lalo" Roa Careaga: le da mucha importancia a la relación directa con los dueños y el diálogo con ellos para poder resolver los trabajos.

Aprendizaje

-Mariana Smud: según ella le da experiencia a nivel laboral.

-Emiliano Arturi: para él le brinda la oportunidad de aprender un oficio, fue una nueva etapa en su vida.

-Laura Carreras: según ella, por el entusiasmo que le pone; porque quiere que crezca y porque si bien hay cosas que ya ella las tiene adquiridas siempre está aprendiendo.

Buen clima

-Mariana Smud, con todos (dueños y personal).

Entonces, los comportamientos de los dueños se reflejan y forjan estos atributos en la empresa, por lo tanto no son meras expresiones de deseo.

Por lo tanto, los valores predominantes que destacan los empleados son la amistad, la familia, la responsabilidad, el trabajo bien hecho, el buen trato y la confianza. A continuación se detallan:

-Cuando se refieren a la amistad, la definen así porque varios empleados han sido amigos o conocidos o de los dueños o de otros empleados y así han generado buen clima, aunque a veces se destaca que no.

-En cuanto al trabajo bien hecho y la responsabilidad es básicamente en relación a cómo se entrega la obra al cliente, es decir cómo responde la empresa. Sin embargo, eso fue sólo mencionado por uno de los empleados.

-En relación al buen trato, es básicamente con los dueños porque no sólo le permite resolver trabajos sino que también se ve como que no son sus jefes, es decir es un trato de pares. En paralelo, se ve esto con los compañeros de trabajo.

-Con respecto a la confianza, se ve desde el lado de que son todos conocidos, amigos o parientes, lo cual permite generar un vínculo de confianza para resolver las actividades. Otra percepción es la seguridad que se tiene en una persona para que resuelva y lleve a delante los trabajos.

En paralelo, y como corolario de las entrevistas los resultados obtenidos en la encuesta demuestran que todo el personal concuerda con las expresiones de las personas tomadas como referencia, por ello en un alto porcentaje se observa que la empresa está catalogada como *un lugar que le brinda un trabajo, lo cuida como persona y le permite aprender cada día más*; en ese sentido la valoración decantada es *Buenas relaciones entre todos, Trabajo en equipo y Trato personal*.

Estas representaciones y su puesta en relación, son parte del trasfondo de escucha que plantea Flores, puesto que da cuenta de un marco de posibilidades y acciones en la vida de la empresa, debido a que no sólo son la expresión y deseo de los dueños sino que se ha impregnado en sus empleados. Sin embargo, se observa que si bien hubo referencia al buen clima de trabajo y la confianza por el grupo en general, los demás lo hicieron en cuanto a su relación particular con los dueños.

Téngase en cuenta que todo ello se ha forjado por el día a día de la empresa, puesto que la misma no posee un manual de inducción ni algo similar, son resultados que se dan por el comportamiento, trato de los dueños y las relaciones entre el personal por las amistades, familia y demás.

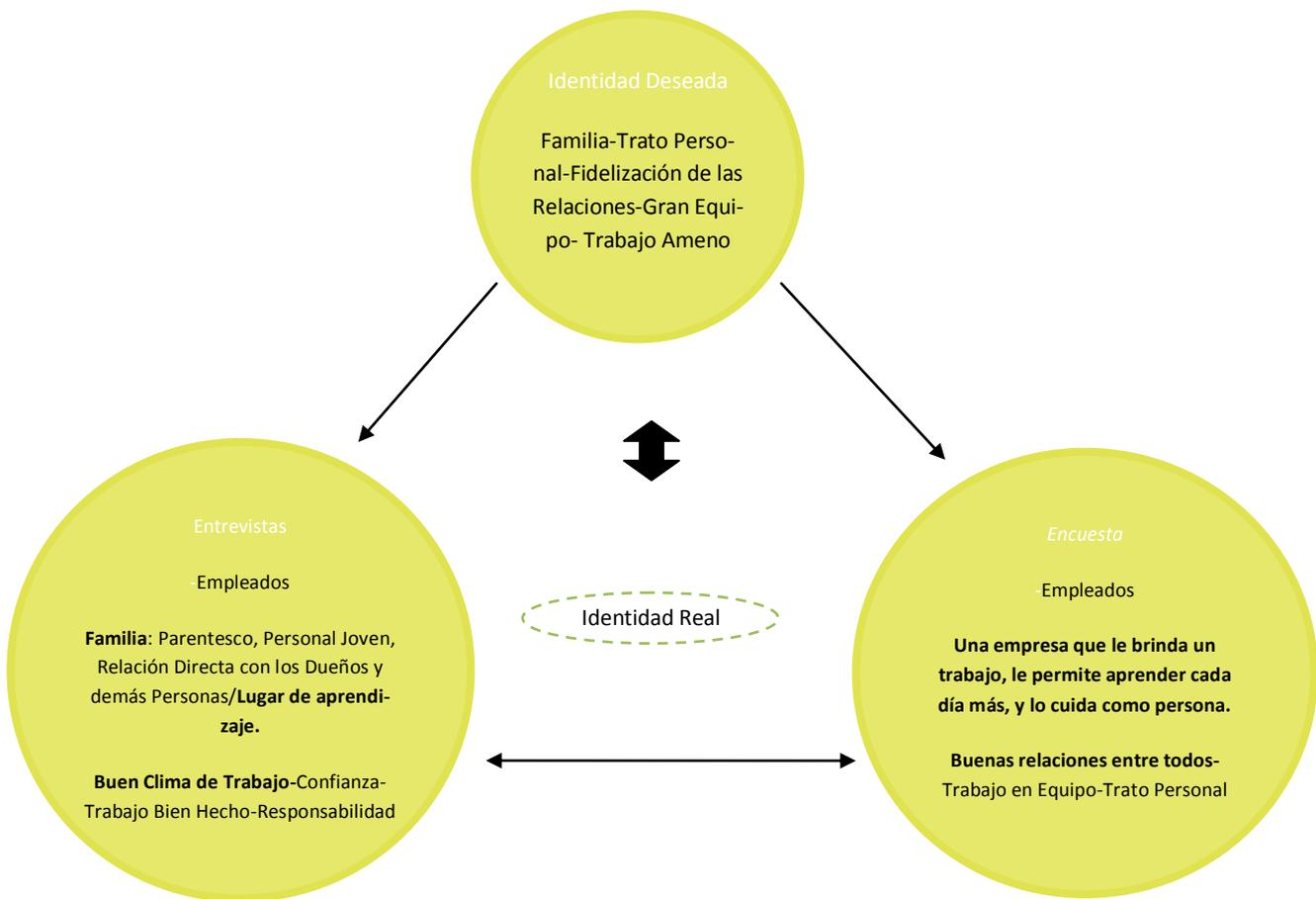
Entonces, los comportamientos y la comunicación diaria han generado que la personalidad de la empresa sea enfocada en el vínculo y la gestión en un nivel horizontal, y tomando a Ritter del Capítulo N° 2 “La dimensión comunicacional y organizacional”, hay dos tipos de identidades “una identidad deseada, que la empresa intenta conseguir, y una identidad real, lo que es realmente -que la empresa pone en práctica-.”⁸⁷, la primera de ellas sería la anhelada por Ivana y Tomás que confrontada con las experiencias de los

⁸⁷ Van Riel Cees, B. M.; *Comunicación Corporativa*, Pág. 36, Prentice Hall, España, 1997.

empleados, es decir la identidad real, se puede afirmar que existe correspondencia.

A continuación se plasman en un cuadro resumen de las percepciones sobre Tergen S.A., teniendo en cuenta lo expresado por los dueños veremos cómo es reflejado en el cruce de resultados de las entrevistas y de la encuesta.

Se aclara que en la pregunta ¿Qué es Tergen S.A. para vos?, los dueños tienen valoraciones diversas a los empleados porque ellos son sus fundadores, es decir sus líderes y emprendedores.



2. Indagar y analizar la cultura organizacional de la empresa y la implementación de la Norma ISO 9001:2008.

Para abordar este objetivo, en primer lugar se tomaron las entrevistas a Tomás e Ivana y en segundo lugar, las entrevistas a los empleados. En principio, se exponen y analizan los roles, las actividades generales que hacen a la actividad productiva de la empresa, y en consecuencia cómo se desarrollan las relaciones entre áreas y con los dueños. En un segundo lugar, se abordan los eventos más importantes de la empresa y su criterio de implementación.

En relación a las formas de Dirección, Ivana se define en una postura de **coordinadora** que está en todos lados y no está en ninguno porque cierra temas de oficina y a su vez, es referencia técnica en obra. Por su parte Tomás organiza un poco la obra y hace de nexo con Ivana (y ella con él), bajo estas ocupaciones, él explica “En lo que es la labor nuestra uno tiene que estar presente en todas las áreas no con una mirada paternal sino con, de alguna manera compañera o ayudante de facultad. No una mirada de peso y estricto sino mira te marcamos el camino y te damos lineamientos”.⁸⁸ Sobre esta mirada, se toma un detalle que surgió de la observación participante, que es que tanto dueños y empleados se tratan por sus sobrenombres entre sí.

Los roles de los empleados con respecto a las funciones fueron definidos a partir del crecimiento que un año atrás (**en relación al comienzo de trabajo de Tesis**) tuvo la empresa. A su vez, se sumó personal tanto en Obra y Oficina porque anteriormente varios roles estaban en manos de una persona.

En cuanto a Obra, Tomás es como un guía pero él junto a su hermana determinan una estructura de trabajo, que se detalla a continuación:

- **Estructura de Supervisión de obra, según los dueños:**

En forma conjunta:

- Armando “Lalo” Roa Careaga capataz general, quien según lo que programan los dueños maneja el ritmo de las obras. En cada una elige un puntero,

⁸⁸ Entrevista de Profundización a Tomás Trevisiol, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 171 y stes.

que es quien lidera el trabajo, lo plantea y lo controla, son personas con conocimiento técnico y capacidad de manejo de personal.

-Mariana Smud, relación con inspectores, análisis de planos y materiales. *Personal incorporado desde Noviembre del 2010.*

A su vez, cuentan con el apoyo de:

- *Administrativos*, que tratan de optimizar materiales en las obras, controlan los rendimientos de la gente, y ellos son:

-Fernando Bernardi, básicamente se encarga de los pedidos de materiales, organización del personal, entrega de documentación y demás. *Personal incorporado alrededor de seis meses antes del trabajo de tesis.*

-Emiliano Arturi, como complemento de Mariana y Armando.

- *Técnicos de Seguridad e Higiene*: prevención de accidentes. *Personal incorporado alrededor de un año antes del trabajo de tesis.*

-Ruiz Miguel, Responsable y Coordinador (personal tercerizado) que rota por todas las obras y quienes se mencionan a continuación controlan y capacitan:

-Paula Wasilevicz

-Lorena Arancibia

-Rocío Romero

De esta forma de trabajo, los dueños obtienen información hablando con todos y ante cualquier problema el Capataz General y la futura Arquitecta plantean la posible solución para saber si los dueños están de acuerdo. Al trabajar todos en su función pero en una idea de red, no hay un solo responsable por obra (según los dueños) y así es como los empleados mismos deciden su forma de trabajo; por ejemplo si uno hace los papeles o traslada personal.

En paralelo, la Oficina se encarga de programar, comprar, pagar, realizar y mantener al día la documentación y permisos para el personal, los aspectos financieros, es decir está en función de las necesidades de la obra y no tiene una estructura de supervisión, pero Ivana orienta el trabajo.

- **Personal de Oficina:**

-Laura Cricri, Administrativo enfocado en personal.

-Virginia “Mavi” Cosentino, Arquitecta, encargada de las compras de productos técnicos y ayudante en licitaciones. *Personal incorporado a mediados de 2010.*

-Santiago Dousset encargado de compras, pagos y cheques. *Personal incorporado a mediados de 2010.*

-Nicolás Angeletti, trabajo general (logística, próximo encargado de obrador en calle 6), nexos entre obra y oficina al momento del análisis.

-Laura Carreras encargada de la Contabilidad y los aspectos financieros. Ella trabaja en la oficina de la empresa constructora Empresa Constructora Trevisiol Hnos S.A. (uno de los propietarios es el padre de Ivana y Tomás), desde donde coopera con Tergen S.A.

El vínculo entre dichas áreas es de conexión continua según las necesidades de obra pero con programación que sale de oficina. Según la dueña, **todos saben los lineamientos y comparten el criterio de trabajo con ellos (ella y su hermano), solamente ante una decisión importante que marque algo irreversible, se consulta.**

Para la dueña, **existe buena predisposición, mucha voluntad de trabajo y lo que puede salir mal es porque están trabajando a máxima capacidad.** Por ello van a replantear roles y tienen pensado capacitar a cada responsable para seguir implementando el Sistema de Gestión Integrado.

Porque en oficina se puede aplicar pero en obra se estaba dificultando, debido a que al momento de la entrevista una obra que demandó en poco tiempo mucho trabajo, impidió el avance en los registros y el procedimiento de la obra. Asimismo, se quiere incluir a un Ingeniero Industrial que según Tomás, “nos gestione la calidad, con una rutina más frecuente”.⁸⁹

Al respecto, para Ivana habría que mejorar en cuanto a “Programar más, evitar el último momento. Porque estorba lo que ya tenés programado, sale más caro, perdés tiempo, la gente se pone nerviosa, tenés gente parada, que

⁸⁹ **Entrevista de Profundización a Tomás Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 172.

eso insume mucha plata pero a mí me gusta que sea fluida la comunicación que no sea imposible hablar con alguien o conmigo”.⁹⁰

Si bien la dueña plantea esto, en cuanto al **estado de la comunicación entre Obra y Oficina, un elemento negativo entre ambas son las quejas de una a otra y viceversa**, porque se piden las cosas de un rato para otro y se ve como un trabajo sencillo. Entonces, se dan lo que mencionamos como **barreras de tipo sociológicas** porque generan la división entre Obra y Oficina, y se da lugar a la **barrera administrativa** porque hace que los métodos de trabajo se vuelvan disconformes o difíciles de proyectar. Al respecto, Tomás aclaró que se está intentado mayor reciprocidad entre oficina y obra, porque la lógica de trabajo es que la primera abastece los pedidos de la segunda, pero a lo que él se refiere es a mayor vinculación entre las tareas.

Para que se comprenda mejor esta situación, según las palabras de Nicolás: “Es un conflicto para resolver, yo siempre dije y si cambiamos roles para que aprendan y se enloquezcan... que no es fácil el trabajo. Se tiene que entender al que está trabajando con uno”.⁹¹ Esto tiene que ver con los **objetivos comportamentales** para la gestión de la comunicación interna que propone Jiménez y que indican que se debe “mejorar las conductas de tarea y de relación”, es decir como se está encarando determinada tarea y con quiénes se trabaja para que todo salga satisfactoriamente, más que nada la predisposición y la responsabilidad de ambas partes, con un mayor conocimiento del otro.

Asimismo, Arturi expresó: “Es algo que siento, es una empresa pero como que hay dos partes que trabajan por separado y no siento que estas dos partes en el medio estén muy comunicadas”⁹², y esto tiene que ver con los **objetivos funcionales** que debe lograr una organización y ello, involucra “dar unidad y coherencia al programa de comunicaciones, estructurando y cohesionando grupos de trabajo, creando sinergia entre las funciones, agilizando procesos,...”. Esto quiere decir que la forma de organizar la comunicación sea uniforme para todos, no que en un área sean abiertos al diálogo y cuando deben interrelacionarse con otras quede en la mera unilateralidad.

⁹⁰ **Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 164 y stes.

⁹¹ **Entrevista de Profundización a Nicolás Angeletti**, la realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 176 y stes.

⁹² **Entrevista en Profundización a Emiliano Arturi**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 191 y stes.

Entonces, se da lugar a que **las conversaciones para la acción**, donde se ejecuta una petición y una promesa, estén enmarcadas por juicios de valor (tomando la conceptualización de Flores) sobre una y otra persona con lo cual genera diversas concepciones cuando son dos partes de una misma empresa, y donde todas las tareas están involucradas por la labor de ambas en forma coordinada.

Por ejemplo, algo rescatado de la observación participante, es que el pedido de materiales a Compras, al otro día de realizado, implique constantes llamados del personal de Obra para saber cuándo va a estar y ello genera que Santiago (de compras) entienda como una desconfianza hacia su trabajo. Cuando lo que falta es informar y acordar los tiempos de los proveedores con la necesidad de Obra y pasar del plano intrapersonal al organizativo. Otra visión sobre este tema es la de Emiliano quien expresó que “a veces uno imagina no se mirá deben pensar que estamos en una obra, en un obrador tomando mate y a veces te da para pensar que ellos están en la computadora”.⁹³

Además, esto desencadena que la comunicación en vez de ser un elemento dinámico, quede suprimida en mera información que no llega a tiempo para que los procesos de trabajo cumplan sus objetivos. Como expresa Laura Cricri (quién organiza los permisos de ingreso del personal a las plantas de YPF): “tienen que avisarme el ausente para yo volver a sacar el turno, avisarme le que está desaprobado para volver a sacar el turno y esas cosas no te digo generalmente, siempre se les pasa. Es algo básico porque después me vienen a preguntar si fulano está y no porque no tiene el curso y porque no volví a sacarle turno, por lo tanto, se demora mucho mas el ingreso”.⁹⁴

Esto sucede porque según Emiliano considera que no hay un conocimiento de las formas de trabajo de obra y se utiliza un **vocabulario incorrecto**, al respecto tomaremos su testimonio para que se comprenda claramente; él explica con respecto a Oficina: “no tiene parámetros de lo que es acá dentro, o sea cómo se maneja o lo que es la obra, el día a día. Tampoco la ubicación, muchas veces nos pasa que de la parte de la oficina dicen ‘avísale a tal que tiene’ pero yo no estoy con esa persona, esa persona trabaja dentro de Petroquímica, y Petroquímica queda en otra ubicación”.⁹⁵ Esto delimita las conversaciones para la acción, puesto que el marco de

⁹³ **Entrevista en Profundización a Emiliano Arturi**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 191 y stes.

⁹⁴ **Entrevista de Profundización a Laura Cricri**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 180 y stes.

⁹⁵ **Entrevista de Profundización a Emiliano Arturi**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 190 y stes.

viabilidades denominado trasfondo de escucha (tomado de Flores), tiene diferentes concepciones para Obra y Oficina, por lo tanto las conversaciones de posibilidades se encuentran truncadas por afirmaciones y declaraciones contrapuestas o diversas.

Profundizando este tema, Emiliano afirma “por ahí me llaman y digo no Lalo está enfrente y por ahí para nosotros enfrente es Petroquímica, y para una persona que no conoce enfrente es abrir la puerta y cruzo la calle”.⁹⁶ Para poder ir de Refinería a Petroquímica deben movilizarse en automóviles.

A ello, se suma que la mayoría de los entrevistados sientan que sus **roles y tareas estén poco definidos**, en un punto porque a veces se desarrollan actividades que le corresponden a otro o que se han hechos responsables particularmente sin que nadie se los ordene como el caso de Laura Cricri “Acá está todo muy mezclado yo estoy en recursos contratados, hago un poco de todo como yo por ahí pasé por compras estoy al tanto de que Santy haga bien el procedimiento de compras, no hay roles muy definidos acá. Por supuesto que todo el mundo sabe que si llaman de personal me lo pasan a mi...pero siempre estoy como mirando un poco todo”.⁹⁷ Cabe aclarar que ello lo hace porque hace más tiempo que está y ella misma se atribuyó esa tarea, no porque los dueños se lo hayan designado.

En relación a ello, cabe destacar lo expresado por Arturi “Yo creo que a veces presta un poco a confusión el estar en muchos lados, por ahí no saber a quién recurrir, igual estar juntos y tener un contacto y tener un haber confianza y comunicación con la gente, saben o soy yo o van a Maru o a Lalo (Careaga) pero no está definido del todo pero si saben, como (que) saben que el rol está”⁹⁸, esto lo indica en cuanto al personal de Obra.

Asimismo, como un testimonio disparador Carreras expresa que Ivana Trevisiol, que es para ella la organizadora de toda la empresa, como líder no impone su palabra como una orden, como algo a cumplir y eso la aleja del rol de jefa. “yo puedo ir y decirle a Ivana charlemos de tal tema, después no lo comunica de la forma que lo tiene que comunicar... el tema de no identificarse como cabeza ella que es la que tiene que bajar las directivas, porque yo te lo digo no porque me lo dijo ella que te lo diga que tenés que

⁹⁶ **Entrevista de Profundización a Emiliano Arturi**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 191 y stes.

⁹⁷ **Entrevista de Profundización a Laura Cricri**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 178 y stes.

⁹⁸ **Entrevista de Profundización a Emiliano Arturi**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 189 y stes.

hacer tal cosa".⁹⁹ En este sentido, sus palabras pasan del plano de la acción, a las posibilidades, tomando a Flores, en otras palabras la tarea queda en el plano de las oportunidades, restándole importancia a lo asignado.

Debe tenerse en cuenta que a lo que se refiere Carreras, es un quehacer que se incorporaba a la actividad de Santiago Dousset, permitiéndole independizarse de un sector ajeno a la empresa (Trevisiol Hnos S.A., donde Laura Carreras trabaja) que organiza y archiva la documentación, lo cual le otorgaría al empleado una mirada más acabada y completa del proceso: pedido de presupuestos, compra, recepción de facturas y remitos, pagos, archivo; sumado a ello, el control de la documentación declarada a los organismos estatales, lo cual le permitiría no sólo aprender, manejar más tareas y en un futuro enseñar al personal a cargo. Entonces, con una situación que se podría considerar simple, se está provocando una falta de interés del empleado y la lentitud del cumplimiento de la tarea.

Por lo tanto, se debe rediseñar tomando los conceptos de Bartoli, las funciones, los niveles de responsabilidad, la coordinación y las actividades individuales para poder encauzar el sistema formal bajo una estructura estable, la cual pueda mantenerse y adaptarse a los cambios necesarios, por ejemplo si alguien cambia o suma tareas a su quehacer según la obra.

Asimismo, y tomando las funciones primarias de la cultura organizacional tomadas de Ritter, se debe trabajar sobre la Integración para lograr un consenso sobre cómo entenderse mutuamente y la Coordinación para trabajar sobre qué y cómo cada uno hará las cosas.

Por otra parte, en la encuesta se trabajaron las preguntas específicamente con respecto a las tareas y la coordinación del trabajo entre el personal. En este sentido, la mitad del personal reconoce **cumplir órdenes** (se debe tener en cuenta que la mayoría son obreros 56%), es decir depende de otro integrante de la empresa, asimismo se advierte la participación en las decisiones en un segundo lugar y luego, siguen la coordinación e inspección a otros empleados. Aquí se puede observar **el reconocimiento a un superior pero a la vez el involucramiento y espacio para la opinión.**

Esto tiene que ver con la estructura pequeña que tiene la empresa y que demanda la descentralización de algunas tareas, porque al ser una Pyme todos deben en algún punto, por los tiempos y las necesidades, colaborar en otras áreas o temas, por supuesto que conservando su lugar pero en una **red de ayuda**, es decir ante los problemas recurrentes y cómo son resuel-

⁹⁹ **Entrevista de Profundización a Laura Carreras**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 196.

tos (tomando el concepto de Flores). Ello se refleja que en Obra se perciban como un **grupo de trabajo**, si deben decidir cuestiones importantes se juntan, dialogan cómo resolverlas y quién se hará cargo de cada cosa, por ejemplo el traslado del personal. Son reuniones que no siguen un cronograma, sino que son espontáneas, como se pudo presenciar en las entrevistas.

Por lo tanto, por medio de canales informales trabajan mensajes de la comunicación formal y ello les ha permitido, fortalecer el trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Ello se refleja en la encuesta a todos los empleados, donde se considera que **en su área de trabajo** se tiene en claro que se debe hacer, en paralelo **un 91.7 % han demostrado trabajar como grupo**. A su vez, **cuando se tiene un problema mayoritariamente se analiza con el grupo de trabajo y se le consulta a un superior**, bajo este aspecto se destaca que se acude a esa persona **porque sabe más, porque tiene la última palabra y porque sabe dialogar**. Esto demuestra que se tiene un flujo de mensajes ascendentes, descendentes y horizontales que permiten la coordinación no sólo en el grupo sino con el superior.

En paralelo, la relación entre los compañeros de área se define en partes iguales por el tipo **Buena y Muy Buena**, esto demuestra que como grupos de un sector funcionan porque estimativamente tienen una valoración positiva.

En contraposición, Laura Carreras (quien trabaja de forma independiente pero que está en contacto semanal con la empresa) menciona que en Oficina trabajan de diferente forma, que “no hay compañerismo, yo vengo de una empresa donde todos hacemos todo,...no porque tenga otra tarea asignada lo dejo de hacer, yo veo que lo chicos de Tergen están cada cual en su tarea y (no) le importa que el otro esté tapado de trabajo, ´no es mi trabajo, no sé nada´... Ahí es donde yo tengo duda de si saben que rol están ocupando y que están en una Pyme, se creen un puesto de trabajo que en una pyme no existe. En una Pyme vos tenés que colaborar con todos”.¹⁰⁰

Entonces, se está viendo **una disparidad en cuanto a la idea de equipo de trabajo**, y tiene que ver con los **objetivos funcionales** que mencionábamos más arriba, que hace que se diferencien las formas de coordinación para la misma empresa y los mismos objetivos. Asimismo, existe

¹⁰⁰ Entrevista de Profundización a Laura Carreras, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 196 y stes.

una **visión difusa sobre los roles** pero ello se debe al tipo de empresa que se está analizando, íntegramente una Pyme, en la cual la red de ayuda, es primordial y a veces, los puestos se combinan.

En cuanto a ello, como **elementos positivos** se debe tomar el hecho de que los empleados expresen trabajar como grupo, que en esa interacción se trabaje en equipo para analizar problemas y consultar a un superior en el caso de que sea necesario, donde los mensajes ascendentes no sólo se dan por el puesto de esa persona y su conocimiento en el tema sino por sus cualidades comunicativas.

En paralelo, como **elementos negativos**, las dos grandes dimensiones de la empresa no comparten significados en cuanto a los tiempos, las formas y los responsables principales de determinadas tareas, esto implica una falta de desarrollo de los mensajes horizontales para la integración entre los niveles medios; además, que en Oficina no se generen tareas en equipo, que sólo Laura Cricri se encargue de un control; y que los dueños estén en permanente contacto y trabajando a la par del personal en diversas situaciones les impide tomar su lugar de mando.

Norma ISO 9001:2008 Gestión de la Calidad

Para este tema se trabajó la concepción sobre la calidad, y la norma ISO 9001:2008 de Gestión de la Calidad y el estado de aplicación de sus normativas. En principio, se aclara que para la *pregunta 16 ¿Qué es para usted Calidad?* el tipo de respuesta era abierta, por lo tanto a continuación se detallan los resultados, los cuales fueron agrupados por categorías que permitieron agrupar las respuestas en orden de mayor a menor adhesión, según la cantidad de empleados que concibieron la misma idea.

- **Calidad-Proceso/Orden**
- **Calidad-Eficiencia**
- **Calidad -Trato**
- **Calidad-Positivo**

En cuanto a las entrevistas en profundidad, las nociones fueron variadas, teniendo un lugar destacado **Calidad-Proceso/Orden**, y quienes to-

maron esta postura fueron Nicolás, Armando, Mariana y Emiliano quienes desde sus diferentes experiencias llegan a esta concepción en común.

Así Nicolás por su trabajo en Compras considera que “es un sistema que está bueno para seguir mejorando porque te ordena”.¹⁰¹

Por su parte Armando, lo ve desde su trabajo y el control del hormigón, y expresa que “es un trabajo que tiene la empresa de hacer bien, es bueno para ordenar, y por un lado yo me exijo de hacer mejor las cosas”¹⁰², también expone una visión relacionada a **Calidad-Eficiencia**.

En cuanto a Mariana, lo percibe en relación al control de materiales y todo lo que conlleva la obra y su seguimiento, por ello explica “Pasa por un control, de cumplir, en definitiva, evaluar a la empresa en base a la Calidad que tuviste en la Obra en base a los procesos”.¹⁰³

En paralelo, Emiliano lo toma como un sinónimo de seguridad “en cuanto mejor sea la calidad más seguridad nos va a brindar”.¹⁰⁴

En cuanto a **Calidad-Positivo**, Laura Cricri concibe que “sirve muchísimo a lo que es la empresa lo de calidad y todas las evaluaciones... es una herramienta que nos sirve para todo lo que es mejoras”¹⁰⁵ y Laura Carreras lo ve como “Algo bueno”.¹⁰⁶

Estas expresiones de los empleados surgen de sus propias experiencias cotidianas porque no se realizó al momento ningún tipo de capacitación que les permita discernir que es calidad para la empresa, qué rol cumple para sus objetivos y cómo está conformado el sistema, lo cual permitiría un protagonismo activo ante el valor agregado que le brinda a la empresa este estándar.

¹⁰¹ **Entrevista de Profundización a Nicolás Angeletti**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 176 y stes.

¹⁰² **Entrevista de Profundización a Armando “Lalo” Roa Careaga**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 186 y stes.

¹⁰³ **Entrevista de Profundización a Mariana Smud**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 188 y stes.

¹⁰⁴ **Entrevista de Profundización a Emiliano Arturi**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 192 y stes.

¹⁰⁵ **Entrevista de Profundización a Laura Cricri**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 181 y stes.

¹⁰⁶ **Entrevista de Profundización a Laura Carreras**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 197 y stes.

Si bien sucede esto, los dueños de la firma piensan **la Calidad como un vehículo para obtener mejores resultados (es decir, iría de la mano con las dos categorías que los empleados distinguieron en la encuesta y en las entrevistas: Calidad-Proceso/Orden y Calidad-Eficiencia), es decir se ha generado correspondencia de valores.**

Ahora bien, Ivana por su parte la define desde la mirada de un proceso y plantea que algo con Calidad mezclado con Seguridad le permite obtener mejores resultados en menor tiempo y de forma más rentable, por lo tanto quita el factor de nervio y de riesgo. Puesto que, se genera como una **membrana** porque el riesgo de que las cosas salgan mal está cubierto y se puede optimizar los recursos. Debido a que una vez que los procedimientos son realmente aplicados en Obra y Oficina “Todo el mundo sabe lo que tiene que hacer...se trabaja más tranquilo”.¹⁰⁷

Por su parte, Tomás adquiere otra mirada, indicando que permite generar una obra con buena terminación y con satisfacción en el cliente. En cuanto, a un proceso con calidad expresa que lleva tiempo y para él, el 80-90% del personal “tiene noción de que hay un procedimientos atrás”¹⁰⁸ pero que a veces no se puede cumplir porque arraigarlo implica un largo proceso.

Entonces, la ingeniera define el lugar de la calidad como una forma de trabajo por y para la empresa, para el bienestar de la misma, en cambio Tomás adopta una postura fijada en el cliente, en la calidad para el cliente. Asimismo, ella habla en potencial, una vez que el sistema esté completamente implementado, y él habla de cómo está al momento de la entrevista pero en función del futuro, es decir ambos comprenden que es un proceso que conlleva de mediano a largo plazo.

Sin embargo, dejan de lado la importancia de generar implicación del personal, de motivarlo ante un proceso que será movilizad por cada empleado pero bajo una idea de equipo. Además, se expresa que el personal tiene noción de que hay un procedimiento cuando lo deberían tener en claro, eso denota falta de información al personal sobre el sistema.

Por otra parte, en cuanto a la capacitación sobre los procedimientos diseñados y aplicados a partir de las normas ISO 9001: 2008 y OHSAS 18001:2007 (Gestión de la Salud y la Seguridad Ocupacional), se consultó

¹⁰⁷ **Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 166 y stes.

¹⁰⁸ **Entrevista en Profundización a Tomás Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 172 y stes.

sobre la eficiencia de los mismos y los valores que más se consideran es entre **Regular, Bueno y Muy Bueno**, teniendo el segundo concepto un 56%.

En paralelo, a la hora de aplicar estos procedimientos la mayoría del personal considera que su experiencia es en un alto porcentaje (alrededor de 19 personas sobre 25 personas) **Buena**, pero en un segundo lugar se lo cataloga como **Regular**.

En este sentido, en las entrevistas Mariana Smud, expresa que “falta mucho control de calidad” y ella junto a Emiliano Arturo y Laura Carreras coinciden en que se deberían realizar capacitaciones porque ellos expresaron que sólo saben sobre ciertos procedimientos y que en Obra es básicamente sobre Seguridad e implica desde los jefes de obra hasta los obreros.

En referencia, los dueños quieren realizar Capacitaciones para seguir implementando el Sistema de Gestión Integrado (SGI), las cuales serán llevadas a cabo por ambos con cada responsable, a partir de una reorganización de roles. En ellas, se hará hincapié en la aplicación de los procedimientos porque están explicados pero en algunos casos no se están utilizando, por ende exigir que se cumplan. Un segundo paso son las Auditorías para verificar y evaluar el cumplimiento.

Ahora bien, por último se consultó sobre el Sistema de Gestión Integrado, proponiendo la pregunta de forma potencial sobre los cambios internos que produciría en las relaciones de la organización, resultando con mayor elección las frases “**va a mantener**” y va a “**mejorar las relaciones**”, es decir la valoración es de neutra a positiva.

Sin embargo, en las entrevistas surgieron diversas opiniones que se pueden englobar en **lo actitudinal**:

-Nicolás tuvo en cuenta la postura del empleado sobrecargado que se sentiría aún más ocupado y que se quejaría “tengo que hacer también esto” pero para él lo hacen y cumplen.

Cabe destacar que se pudo observar en algunas visitas a la oficina, que él y otros empleados no cumplen con los registros a tiempo y ello, no sólo desordena al archivar la documentación sino al control posterior de fechas, materiales y personal correspondientes a la actividad o tarea. Debido a un desconocimiento de la importancia que todo esto implica y a la abundancia de trabajo que hay en algunas oportunidades.

-Mariana concibe que se debería generar más comunicación entre las áreas porque “Acá necesitas todo el tiempo de otra persona”, Laura Cricri concuerda sobre este aspecto.

-Emiliano concibe que no generará cambios en lo que respecta a su tarea.

-Laura Carreras observa que no hay voluntad de cambio por parte del personal y por ello, no cree que el sistema funcione desde la visión de equipo, evalúa que se debe pasar de una concepción de cumplir el sistema por obligación a un “deber ser”.

Todo ello, tiene que ver con lo mencionado en el apartado “Gestión de la Calidad y Comunicación” con respecto a cómo lograr una cultura de la calidad y en relación, García Jiménez plantea la “corresponsabilidad”, es decir no sólo la comprensión y desarrollo de las normas sino la plena conciencia y responsabilidad en el proceso. Por lo tanto, Cela Trulock propone tratar de lograr un cambio de las actitudes personales, estas “representan la disposición individual del personal (para la tesista también del Directorio) ante las situaciones del quehacer diario”.¹⁰⁹

En cuanto a esto, se debe tener en cuenta que las desviaciones actitudinales se dan en Tergen S.A. por lo que el autor denomina “No quiero hacerlo”, del tipo pasivo porque hay desconocimiento que genera desinterés y desmotivación, y a veces el exceso de trabajo genera rechazo. Además, se combina con “No sé hacerlo”, es decir es una actitud que exige formación, por ende “No puedo hacerlo” que es una falta de dotación para esa tarea o actividad.

Entonces, no sólo capacitaciones sino generar espacios y predisposición a la comunicación sobre el SGI, plantear sus objetivos en la empresa, comenzar el cumplimiento total y a tiempo de los procedimientos para que luego se puedan observar los beneficios y el orden que genera, por lo tanto que los cambios puedan ser palpables pero con el protagonismo de cada uno y en equipo.

Porque como explica el autor se debe generar una cadena donde existen proveedores y clientes internos, lo cual comprende que “cada persona en su puesto de trabajo, dentro del flujo productivo trabaja para el que le sigue”.¹¹⁰

¹⁰⁹ **Cela Trulock, José Luis;** *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, pág. 27, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996.

¹¹⁰ **Ídem.**

y lo organizacional:

- Emiliano cree que se debería desarrollar un seguimiento del sistema.
- Mariana considera que falta más control de calidad y que se deberían organizar mucho más para cumplirlo.
- Laura Cricri reclama mayor coordinación y organización de la estructura, así como elementos y flujos de comunicación efectivos, y mayor cantidad de personal.

Al respecto, la dueña expresa que el SGI va a organizar las relaciones y va a resolver problemas, puesto que según ella cuando esté totalmente implementado, se resolverá la siguiente situación “yo lo pedí, no lo pedí, me llegó, no me llegó, me lo dieron mal, me llegó mal, yo lo pedí mal’ ... se va a acabar también el pase de facturas de distintas áreas. Va ser más fácil mirar atrás”.¹¹¹

En este sentido, Senlle explica “Mantener el sistema de calidad en el tiempo es el problema y para ello se necesita un diseño del proyecto ajustado a la empresa...Para que las cosas salgan bien las personas deben desarrollarse, crecer, aprender un nuevo sistema de cooperación y trabajo en equipo”.¹¹² Por lo tanto, se debe trabajar sobre la función primaria de la cultura organizacional, que es la Motivación, lo cual implica trabajar los valores compartidos, que dan la pauta sobre *qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso*, entre otras. Por ende, le brinda un sentido al trabajo.

Entonces, para que el sistema esté en pleno desarrollo se debe trabajar sobre cambios de actitud tanto de los empleados como de los dueños, generar sinergia, que se corresponde con lo mencionado en párrafos anteriores, lo cual debe fusionarse con capacitaciones, charlas y reuniones, evaluaciones del propio personal de los procedimientos del SGI para optimizar la gestión de la calidad. A pesar de estas carencias, se toma como elemento favorable que se lo conciba como algo positivo para la empresa, es decir todo lo que se emprenda para mejorar el conocimiento y puesta en práctica será bienvenido por el personal.

¹¹¹ **Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 166 y stes.

¹¹² **Senlle Andrés**; *Reingeniería humana*, pág. 13, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

3. Conocer y analizar los espacios, flujos comunicacionales y canales comunicativos de la empresa.

En principio, los resultados de la encuesta demuestran que dentro de los canales comunicativos formales el habla es obviamente, lo que más se usa junto con **la radio Nextel y las reuniones e e-mails**, por último y en pocas proporciones se trabaja con el celular. De todos ellos fueron elegidos como preferenciales **el habla y las reuniones**, en mínimas proporciones la radio Nextel y otra forma de comunicación que se definió “con un aviso”, es decir que se traten diversas situaciones con anticipación o “lo voy a visitar a la casa”, destacando el trato cara a cara entre el puntero que fue quien respondió y seguramente, el capataz general Armando Careaga.

Entonces, se observa el uso variado de canales de comunicación para el día a día pero con preferencia por el **trato personalizado**, el cual toma preferencia dentro de lo formal porque es muy importante para los dueños.

En cuanto a los espacios y los flujos comunicacionales, según Ivana “no es una estructura de empresa vertical, cualquiera puede hablar conmigo o con mi hermano de cualquier puesto de trabajo que tiene”.¹¹³ Sobre este punto es importante destacar que los empleados expresaron en la encuesta, en un alto porcentaje que la **comunicación con los dueños** corresponde a la categoría **Buena**, pero en paralelo y por muy poca diferencia se distingue la opción **Muy Buena**, en este sentido se tiene mayoritariamente una valoración positiva de la relación con los dueños, con lo cual el flujo de mensajes ascendentes, descendentes entre los empleados y la Dirección da lugar al diálogo. Se aclara que la mayoría de los obreros no tiene contacto periódico con los dueños en su campo de trabajo por ello la opción Buena.

En concordancia, en las entrevistas Laura Cricri evalúa que **la comunicación directamente con Ivana** es buena porque con ella tiene mucho más contacto, por el trabajo en sí, que con Tomás. A su vez, Armando expresa “Sí, estoy conforme con ellos”¹¹⁴ (también en referencia a los empleados de Oficina).

¹¹³ Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 162 y stes.

¹¹⁴ Entrevista en Profundización a Armando “Lalo” Roa Careaga, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 184.

Sin embargo, Laura Carreras aclara que **la predisposición a la comunicación por parte de Ivana es baja**, puesto que “el tema de no identificarse como cabeza, ella es la que tiene que bajar las directivas ‘porque yo te lo digo no porque me lo dijo ella que te lo diga, que tenés que hacer tal cosa’. Esas cosas en la comunicación fallan y llevan a los malos entendidos o mal interpretación cuando hay que hacer tareas”.¹¹⁵ Por lo tanto, existe un punto a evaluar que es la débil referencia que la dueña posee como autoridad, en esta forma de trabajo que pretende ser democrática ella debe generar parámetros y límites, puesto que al desarrollarse de esta manera como Alta Dirección impide que se agilicen los canales de transmisión de la información, se fortalezcan los roles jerárquicos y se operativice la comunicación.

Entonces, tomando palabras de Jiménez, (autor citado en el desarrollo teórico de esta tesis) se debe definir con claridad las atribuciones y responsabilidades, es decir descentrar y delegar funciones, ello tiene que ver con lo expresado sobre los beneficios a nivel estructural de la planificación de la comunicación interna.

Por lo tanto, si bien la forma de relacionarse es positiva, lo que Laura desde su contacto semanal y su experiencia en este tipo de empresas, apunta es a mayor **definición de actividades individuales y responsabilidades** ante la organización porque eso genera que quede en el criterio del empleado sobre cómo y cuándo se deben cumplir las cosas cuando Ivana se expresa así. Cabe destacar, que es importante el desarrollo democrático de las tareas pero definiendo los caminos a seguir, para que no se desvirtúen las funciones y los roles.

Por otro lado, Ivana expresó “a mí me gusta **que sea fluida la comunicación**, que no sea imposible hablar con alguien o conmigo”¹¹⁶, en ese sentido tanto en Obra como en oficina los canales de comunicación oficiales son orales, con la salvedad de que en obra algunas cosas se hacen por escrito como los pedidos de materiales, las planillas de seguridad que se hacen por mail, las horas cumplidas por el personal que luego se vuelcan al sistema (SGI). Ella destaca que en la oficina siendo cinco personas no es necesario otro medio, sino “sería hasta ridículo.”

En cuanto a Tomás explica que en Obra se está intentando formalizar más el procedimiento en relación a *e-mails*, la información escrita, y expresa “YPF de alguna manera te involucra en lo que es el procedimiento (en re-

¹¹⁵ **Entrevista en profundización a Laura Carreras**, realizada por la tesista, Ver Anexos Digitalizados, pág. 196.

¹¹⁶ **Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos Digitalizados, pág. 164.

ferencia a todos los procedimientos del SGI) y te pide que hagas mucha documentación de obra que es escrita mas allá de eso nosotros a la gente de obra los proveemos de Internet, es un rubro que nos falta avanzar y desarrollarnos un poco más”.¹¹⁷ Porque, según él, brinda una organización, un historial, y un registro.

De ello se destaca que se confía en el personal para lograrlo “No, no veo que sea lejano sino que no generamos un marco de herramientas como por ejemplo el oral, el celular, la radio, el habla, la persona; en cuanto a lo escrito como marco tenemos el procedimiento e *e-mails* pero no hay una rutina”.¹¹⁸ Se debe tener en cuenta, el reconocimiento de la carencia y la falta de formalización de la información escrita, la cual es crucial para la implementación del SGI.

En cuanto a las dos grandes áreas de la empresa, el dueño destaca que “Hoy lo que se está tratando de hacer es que la comunicación de obra a la oficina y un paso avanzado de oficina a obra, más que nada porque **la obra solicita y oficina abastece** en esa lógica es más fácil que la obra solicite por mail. Bueno, la reciprocidad es algo en lo que se está queriendo avanzar”.¹¹⁹

En este sentido, los resultados de la encuesta en relación al bloque de preguntas relacionado a **Comunicación en cuanto, a Obra y Oficina**, se observa una apreciación alta por la opción **Buena** y en segundo lugar, **Regular**. En este sentido, se deberá buscar otra perspectiva a la vinculación, la fluidez de los mensajes, las concepciones y demás, por lo tanto se observa una valoración de positiva a negativa.

Bajo este aspecto, las expresiones de tres de los entrevistados demuestran una **división en la empresa**, que generan, **los juicios sociales** que abren y cierran posibilidades de trato, confianza y petición (que mencionábamos en el Capítulo 2 “La dimensión Comunicacional y Organizacional”).

Según lo expresado por Nicolás, “Ese es el gran conflicto, son los puntos bajos de la empresa, yo siempre digo cuando vienen y me dicen algo en obra de oficina que para saber lo que hacen los demás hay que hacerlo, lo demás es una pavada (\$#%&/=?;]) pero no, hay que hacerlo. Todo trabajo

¹¹⁷ **Entrevista de Profundización a Tomás Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 171 y stes.

¹¹⁸ **Ídem.**

¹¹⁹ **Ídem.**

es complicado, todo lleva su complejidad, todo lleva su tiempo. Oficina a obra 'allá tienen sus beneficios', 'allá están paveando(\$#%&/=?;)'".¹²⁰

Al respecto Emiliano expresa que para él se debe generar "más comunicación o más entendimiento entre la parte de oficina y obra".¹²¹ A modo de ejemplo, expresa que no se comprenden las distancias que existen en las dependencias de YPF y cada uno está en sectores diferentes y lejanos, sin embargo aclara "pero yo transmito la información, no cortamos el vínculo no es mirá no soy la persona correcta con la que te comunicaste, "hacele el pedido a otra persona", lo manejamos entre nosotros".¹²² Sin embargo, se destaca como positivo que reconozca que el vocabulario utilizado, a veces genera la confusión, por ende expresa "por ahí me llaman y digo no Lalo está enfrente y por ahí para nosotros enfrente es Petroquímica, y para una persona que no conoce enfrente es abrir la puerta y cruzo la calle."

En paralelo, para Laura Cricri "Es un tema delicado"¹²³, ella básicamente se encarga de generar los ingresos del personal a YPF, para ello necesita que los administrativos le avisen si los empleados aprobaron los cursos exigidos por la firma contratista, pero a veces no le avisan entonces explica "me viene a preguntar (por Fernando Bernardi) si fulano está y no porque no tiene el curso y no porque no volví a sacarle turno, por lo tanto, se demora mucho más el ingreso".¹²⁴ Aquí se percibe, que el problema se desencadena porque el otro no cumplió con los pasos previstos, cuando ella inhibe el *feedback*, porque queda en lo que el otro no hizo, pero se podrían generar avisos o recordatorios.

Puntualizando en este aspecto, ella considera que se debe incluir "alguien que coordine las tareas en YPF... un jefe, un encargado a quien recurrir y eso me parece que es sumamente necesario para coordinar todo lo que es el manejo de la obra. Cosa que ahora no tienen"¹²⁵, seguramente es necesaria otra persona, teniendo en cuenta que siempre se suma alguna obra más pero descarta una puesta en común de los problemas porque ella

¹²⁰ **Entrevista en Profundización a Nicolás Angeletti**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 176.

¹²¹ **Entrevista en Profundización a Emiliano Arturo**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 191.

¹²² **Ídem**, pág. 190.

¹²³ **Entrevista en Profundización a Laura Cricri**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 179 y stes.

¹²⁴ **Ídem**.

¹²⁵ **Entrevista en Profundización a Laura Cricri**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 179.

los habla de forma separada con quien los tiene, cuando lo más importante es lograr una unión de criterios de manera global.

En consecuencia, cabe destacar **la posición tomada ante esta situación**, Laura Cricri, por su parte no considera el desarrollo de reuniones de coordinación como algo que mejore esto, porque como decíamos, ella lo habla con la persona puntualmente. Es una visión marcada por las relaciones profesionales (tomando a Jiménez) donde la comunicación fluye por las redes de actividades y el objetivo simplemente, es la mejora de conducta de tareas, pero en este caso está involucrando sólo el nivel intrapersonal, cuando los problemas son variados y comprenden a otras áreas.

En contraposición, Emiliano y Mariana lo apoyan, así ella manifiesta “No porque uno tenga su rol va a desconocer el resto, está bueno involucrarse y saber, no?”¹²⁶, en paralelo, Nicolás expresa: “Para mi faltaría que todos estén en esa reunión (por las reuniones de coordinación de Obra) y se expliquen los roles y que no se llegan a hacer las cosas porque no hay tiempo”.¹²⁷ Además, Laura Carreras presume que “Sí, porque sino se arma esto del teléfono descompuesto, o sea unificás la idea para todos, si alguien no la captó tiene la oportunidad de captarla en el momento”.¹²⁸

Cabe destacar, que en Obra se desarrollan Reuniones de Coordinación, estos espacios comunicacionales informales han generado **dinámicas de equipo** donde en pro del trabajo, se disponen puestas en común sobre los temas más relevantes al quehacer diario, en otras palabras el personal ha desarrollado capacidades comunicativas. Estos encuentros se desarrollaron entre Tomás y el personal de Supervisión de Obra, los mismos surgieron a partir de la necesidad de resolver la falta de programación porque de ello surgían algunas cuestiones como pérdida de tiempo para conseguir materiales. La dinámica consistió en el planteo de los temas a resolver, desde la perspectiva que sea más cómoda para todos y el análisis de cómo se puede resolver. Entonces, en Obra se dieron estas reuniones durante dos meses para cubrir las necesidades mencionadas, y a su vez se desarrollan las espontáneas entre los administrativos, jefes y profesionales que trabajan en Obra.

Por lo tanto, la reciprocidad planteada en párrafos anteriores por el dueño, es posicionada por los empleados como una necesidad no sólo para

¹²⁶ **Entrevista en Profundización a Mariana Smud** realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 191 y stes.

¹²⁷ **Entrevista en Profundización a Nicolás Angeletti**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 176.

¹²⁸ **Entrevista en Profundización a Laura Carreras**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 196.

coordinar sino para generar una puesta en común de prioridades, valoraciones y responsabilidades. Puntualmente, para transformar la lógica de Obra solicita-Oficina abastece a que se comprenda que ambas solicitan y abastecen al mismo tiempo, es decir intercambio constante de mensajes en un sentido horizontal.

A modo de ejemplo, Obra pide barras de hierro, Oficina genera los presupuestos, realiza el pedido al proveedor, pide permiso a YPF para el ingreso del camión que lleva el material, una vez aprobado, se avisa el día, hora de envío a Obra. Una vez que llega el producto, en Obra se deben pedir el remito y la factura, que corresponde ser entregada a la brevedad a oficina para generar el pago y la correspondiente carga fiscal y archivo.

En paralelo, según la encuesta, **la relación entre los compañeros de área** se define en partes iguales por el tipo **Buena y Muy Buena**, esto demuestra que se da una valoración positiva. Con respecto a ello Armando “trato siempre de llevarme lo mejor posible con la gente que trabajo... con la gente siempre hablo, le digo las cosas”.¹²⁹ Asimismo, Mariana explica que “Sí, hay predisposición, con respecto acá a Obra...si siempre somos de juntarnos si hay que charlar un tema, nos juntamos un rato y charlamos”.¹³⁰

En cuanto a Oficina, Laura Carreras observa que “Todos tienen en claro cuál es mi rol, pero no el de cada uno. En realidad lo que yo siento es como que no hay compañerismo, yo vengo de una empresa donde todos hacemos todo... y no porque tenga otra tarea asignada deja de hacerlo (su compañero)”.¹³¹ En relación, Laura Cricri expresa que ella hace un poco de todo pero que mira lo que hacen los demás empleados (Virginia y Santiago), es decir, controla básicamente, en palabras de ella “porque al estar más tiempo que ellos me fijo a ver si está todo bien”.¹³²

Entonces, según Jiménez, se dan relaciones de poder, donde la capacidad de *feedback* queda reducida, en contraposición en Obra la comunicación está formalizada a partir de las relaciones de convivencia donde prima el espíritu de equipo y clima laboral (conductas de tarea responden y se adecúan a conductas de relación).

¹²⁹ Entrevista en Profundización a Armando “Lalo” Roa Careaga, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 184.

¹³⁰ Entrevista en Profundización Mariana Smud, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 187.

¹³¹ Entrevista en Profundización a Laura Carreras, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 195.

¹³² Entrevista en Profundización a Laura Cricri, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 178.

Actividades recreativas

En cuanto a los eventos la empresa hace dos años que desarrolla la cena de fin de año pero se divide entre obra y oficina. Según Tomás, “en principio se dio así, un poco porque son mundos separados y de alguna manera la conexión entre obra y oficina pasa más por lo administrativo”.¹³³

Entonces, por un lado se celebra fin de año entre los empleados de oficina y la parte de supervisión de obra. En contraposición, la gente que es de oficina no va al festejo entre los mandos medios de obra y los obreros. Sin embargo, para Tomás, la situación de juntarse “Consolida los vínculos, los fortalece, se dispone a mejor formación de grupo...”.¹³⁴

Los finales de obra y celebración de fin de año, el personal de obra lo festeja cerca de YPF, en un camping abierto al público que tiene parrillas y hacen asados, juegan al fútbol y demás, o en algún club, según Tomás para “que le saquen un poco la solemnidad”.¹³⁵ Sin embargo, él alienta a que se reúnan pero no participa de la organización.

Con respecto a esto, la decisión por parte de Mariana y Emiliano de evitar los festejos compartidos con personal obrero y los demás integrantes de la empresa, lo proponen para que exista una distancia porque el personal es temporario y según la experiencia que tienen, si se toma contacto con oficina puede existir la posibilidad de que pidan más cosas y reclamen que los mantengan como empleados aunque no hay puestos para ellos. En ese sentido Mariana explica que “por un tema no sé si de respeto, de la confianza, o sea la gente no sabe manejar la confianza...creo que hay que mantener una determinada distancia, aparte para nosotros, nos dicen algo de la oficina y nosotros transmitimos de una forma los obreros, y por ahí no tiene que estar involucrada la oficina”¹³⁶, en paralelo, Emiliano expresa que “el vínculo de confianza que se genera a veces te perjudica... se puede interpretar una mala predisposición de la empresa cuando vos tenés que terminar la relación laboral”.¹³⁷

¹³³ Entrevista en Profundización a Tomás Trevisiol, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 172

¹³⁴ Ídem.

¹³⁵ Ídem.

¹³⁶ Entrevista en profundidad a Mariana Smud, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 187 y stes.

¹³⁷ Entrevista en profundidad a Emiliano Arturi, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 191.

Entonces, la celebración de fin de año al ser parte de la comunicación formal porque es estable y forma parte de la cultura de la empresa, puede dar lugar a la expresión de mensajes ascendentes que deben ser reservados al plano de la obra.

En contraposición, como respuesta se obtuvo en la encuesta un alto porcentaje por el **Sí** y la justificación obtuvo las siguientes respuestas agrupadas por equivalencias (están ordenadas de mayor a menor cantidad de adeptos):

- que **Sí, porque hay buena relación o predispone a buena relación.**
- que **Sí, porque la empresa es una sola.**
- que **Sí, porque permite mejorar los vínculos y la predisposición ante el trabajo.**
- que **Sí, para conocerse entre todos.**
- que **Sí, porque está bueno.**

Si bien los fundamentos son variados, **todos apuntan a la unión**, ello evidencia predisposición a la formación de una identidad propia que los involucre, ello también se incluye en el trasfondo de escucha que genera un marco de referencia en las relaciones y conversaciones. Por lo tanto, se deberá evaluar una forma de integración que no implique una reunión general pero que exprese el sentimiento de unidad e interés por el empleado, apuntando a la motivación.

4. Identificar y analizar la existencia de documentos referentes a la comunicación y/o a la normalización.

Dentro de todos los documentos que establece la norma y que por ende, forman parte de la comunicación formal, se destacan para este análisis el Manual de Calidad, la Política de Calidad y los Procedimientos Generales. Se dejan de lado los Procedimientos Operativos y los Registros por ser, al momento, específicos de cada función y tarea. Asimismo, porque sería un

extenso análisis para la tesista, que involucraría aspectos diversos al objetivo de la presente tesis.

Se destaca que si bien se menciona el Procedimiento General (PG) 06 Comunicación Interna y Externa, el mismo no se encuentra redactado.

Manual de Gestión Integrado

Cabe destacar que es mencionado “integrado”, puesto que propugna el trabajo de la empresa bajo los requisitos de ISO 9001:2008 y de OHSAS 18001:2007. Como se explicó en el comienzo de la presente tesis, sólo se toma para este trabajo la primera norma, debido a que la empresa desea certificarla en primer lugar.

Se aclara que el análisis de este documento incluirá todo lo que tiene que ver con la Dirección, el personal y su interrelación, puesto que los dos últimos puntos hacen referencia al desarrollo del servicio en sí, es decir trabaja principalmente con las **especificaciones técnicas** del contrato, del plan de trabajo, del diseño y desarrollo de las obras, del proceso de compras y de los seguimientos de las etapas de la obra; y en cuanto al control, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad de sus servicios y asegurar que el desarrollo del sistema de calidad mejore continuamente. Esto último, es detallado párrafos adelante cuando se describa Auditorías Internas PG -02.

Dicho manual define la estructura del Sistema de Gestión Integrado de Tergen S.A., para ello enuncia la Política Integrada de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, en paralelo describe “la manera de planificar, operar, controlar y mejorar las actividades que impacten sobre la calidad de los servicios y su ejecución con seguridad”.¹³⁸ Asimismo, determina que su alcance es aplicable a “Ingeniería, Dirección y Ejecución de Obras Civiles”.

A su vez, forma parte del SGI como un documento de primer nivel; en un segundo nivel se encuentran los procedimientos generales que describen los procesos y actividades necesarias para implementar el SGI y que son obligatorios; en un tercer nivel se sitúan los procedimientos operativos, que tienen que ver con el desarrollo de tareas; por su parte los registros constituyen la base de la estructura documental del sistema y son la evidencia objetiva de los anteriores niveles; también se pueden encontrar

¹³⁸ Tergen S.A.; *Manual de Gestión Integrado Tergen S.A.*, Pág. 2, La Plata, 2009.

anexos que son “documentos complementarios a los procesos donde se especifican criterios de referencias a tener en cuenta para la realización de actividades”¹³⁹; por último, los documentos de procedencia externa como, por ejemplo, el Instructivo para Control de Contratistas de YPF S.A.

Dentro de sus puntos más importantes, explica la responsabilidad de la **Dirección** y como uno de sus compromisos hace mención de la **Comunicación como un medio** para lograr el desarrollo, implementación y mejora continua, y ante ello la considera como “la comunicación a todo el personal de Tergen S.A. de la importancia de satisfacer todos los requisitos asociados a los servicios, provenientes del cliente, como así también los requisitos legales y reglamentarios” (ello sumado al establecimiento de una política y de los objetivos, a la implementación de revisiones de la dirección y el aseguramiento de la disponibilidad de recursos). Si bien es importante su evocación, esto evidencia una concepción del tipo unilateral, sólo informativa, ignorando la particularidad participativa, es decir se centra en lo externo, en el cliente y en lo legal, con **lo que se debe cumplir** pero deja de lado la importancia del desarrollo del diálogo en el plano interno de la Dirección con el personal.

En cuanto al punto “Responsabilidad, autoridad y comunicación”, se distingue a Ivana Trevisiol como la representante de la Dirección que debe gestionar el desarrollo, implementación y seguimiento del sistema. Por lo tanto, debe asegurar que se realicen y mantengan los procesos necesarios para el SGI, que se realicen los informes de desempeño, identificando la necesidad de mejora, y que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en toda la empresa.

Ello se evidencia en la entrevista en profundización realizada a la Ingeniera, quien se expresa sobre la empresa y el sistema de modo general y abarcativo, es decir tanto de oficina como de obra. Tomando palabras de ella “estoy en todos lados pero no estoy en ningún lado... coordinar pero en distintos rubros de la empresa”.¹⁴⁰

Por lo tanto, para los procesos operativos y de apoyo la Dirección delega la responsabilidad en los encargados de cada proceso con el fin de que cumplan los objetivos de calidad. Entonces, desarrollaron un organigrama funcional, donde las funciones y responsabilidades principales de cada puesto deben tener un perfil definido, los cuales no están redactados aún.

¹³⁹ Ídem, pág. 3.

¹⁴⁰ Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 164.

Estos definirían la función principal, la educación y formación, las habilidades y experiencias necesarias.

Cuando la persona ingresa se realizaría una calificación según los requisitos del perfil. En paralelo, se desarrollaría un Plan de Capacitación que luego de cuatro o seis meses el jefe inmediato debe verificar la efectividad de la capacitación. Por último, los obreros se encuentran clasificados en tres niveles según la capacidad de efectuar el trabajo con supervisión, sin supervisión y de enseñar.

En relación, hace referencia sobre la **comunicación entre los diferentes niveles y funciones** para la eficacia entre los procesos, ello es asegurado a partir de reuniones de capacitación que son las que se tratan en cuanto a Seguridad y por su característica específica sólo a Obra; las reuniones de coordinación se implementan en Obra, existieron varias entre Tomás, Armando, Mariana, Emiliano y Fernando, y tuvieron lugar por una obra en particular que complicaba las tareas, asimismo existen algunas que surgen de forma espontánea entre este grupo de empleados; y por último, las revisiones periódicas de la Dirección al sistema que aún no se han desarrollado.

Cabe destacar en principio, que aquí hace una invocación a la interrelación entre todo el personal y los dueños porque se expresa sobre diferentes niveles y funciones pero en la práctica la mirada está puesta en Obra, y aún no se generó un espacio con Oficina, ello sucede porque no existe una formalización de los procesos comunicacionales (que sería plasmado en el procedimiento general de comunicación) que formalice y genere espacios compartidos, que a partir de revisiones periódicas podrían ser analizados. Debe sumarse a ello, todo lo expresado en los objetivos anteriores sobre las falencias a resolver.

En cuanto a la infraestructura menciona como servicio de apoyo a la comunicación, pero no da explicación al respecto. En lo que concierne a ambiente de trabajo menciona a los factores físicos y humanos gestionados en relación a los requisitos del producto/servicio, esto es recurrente en todos los aspectos destacados. Dentro de las acciones que menciona, se encuentra el establecimiento de canales de comunicación, para ello Tergen S.A., incluyo Nextel, Internet para el envío de *e-mails* y un fax en Obra pero sólo son aspectos técnicos cuando son necesarias herramientas de integración/ motivación entre el personal.

Política Integrada de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional

Si bien dicho elemento de análisis se encuentra contenido en el Manual, está redactado como un documento aparte porque es un compromiso de la empresa establecerla y difundirla en toda la empresa. Su contenido posee cuatro puntos que según la norma ISO 9001:2008 deben ser: adecuados al propósito de la organización, comprometerse a la mejora continua del sistema, proporcionar un marco de referencia, que pueda ser comunicada y entendida dentro de la organización y que sea revisada en cuanto a su adecuación.

En el primer punto expresa que la realización de tareas está propuesta para satisfacer a los clientes pero en un trabajo de colaboración de los proveedores, en un ambiente seguro manteniendo la integridad y la salud de los empleados.

En ese marco de interacción en el segundo punto propugna el cumplimiento de las normativas vigentes sobre salud, seguridad, medio ambiente pero también los requisitos de los clientes.

Para ello, en el tercer punto asegura la capacitación, entrenamiento e involucramiento de todo el personal para prevenir riesgos laborales como para garantizar su desempeño idóneo dentro del SGI.

Por último, aclara que se compromete a la implementación del SGI alineado a las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007 y su mejora continua.

En cuanto a los aspectos que tienen que ver con el personal se expresa no sólo un cuidado físico del empleado sino también preservar la integridad del mismo. Ambas cuestiones hacen referencia a un **ambiente seguro**, entonces la empresa procura adoptar y transmitir que el empleado esté protegido en todo sentido, desde lo salarial hasta lo humano como grupo de trabajo.

Téngase en cuenta que en la construcción los trabajos se realizan en altura, con elementos pesados, con electricidad, entre otros tantos peligros, que pueden llegar a producir el fallecimiento o heridas graves al obrero por ello se propugna disminuir los riesgos laborales, que fue uno de los objetivos propuestos por Tergen S.A. y lograron llegar a cero accidentes. Por ello, se quieren certificar también la norma OHSAS 18001:2007.

Asimismo, en el tercer punto se enfoca en capacitar, entrenar e involucrar a todo el personal para garantizar el desempeño idóneo en el SGI como un deber de la Dirección. Esto es muy importante porque la participación es de todos, el avance o retroceso depende de cómo los dueños se impregnen de las normas pero también cómo incluyan a los empleados, quienes

luego lo van a practicar como algo cotidiano. Si bien la norma lo menciona como obligación Tergen S.A. podría haberlo evadido, esto habla de una comprensión de la empresa en cuanto a la participación como algo influyente en su nueva lógica de trabajo. Pero aún es un aspecto a perfeccionar porque sólo ha quedado en la mera enunciación.

Procedimientos Generales

Aquí se desarrollará una breve descripción y análisis de los aspectos más relevantes de cada disposición, puntualizando cada una a continuación:

1. Gestión de la documentación, PG-01:

En esta instrucción se definen los criterios para la emisión y control de documentos y registros del SGI. Por lo tanto, distingue entre documentos externos de los internos, y los registros. El primero de ellos tiene que ver con aquel que es utilizado por el personal y que influye en el desarrollo de las actividades. El segundo tipo se refiere a todo aquel que genera Tergen S.A. Por su parte, los registros presentan “resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas”.¹⁴¹

Como **responsables** menciona al Presidente de la firma y al responsable de la Dirección que en este momento lo integran una sola persona que es la Ingeniera Ivana Trevisiol (a su vez, es Gerente del Área Técnica). Por ende, debe como Presidente aprobar el Manual de Gestión Integrado, los procedimientos generales y operativos, y como Representante de la Dirección: redactar el manual de gestión y los procedimientos generales y operativos; revisar los procedimientos operativos; difundir los nuevos documentos y modificaciones; mantener actualizado el listado de documentos internos y externos.

Aquí volvemos a visualizar el lugar protagónico de la Ingeniera, como es parte del todo desde un lugar dinámico y general.

En cuanto a la **viabilidad** de los documentos expresa que cualquier empleado puede detectar la necesidad de generar cambios en algún documento o sumar algún nuevo documento. Pero debe sugerírselo al Representante quien decide si es necesario.

¹⁴¹ Tergen S.A.; *Procedimiento General, PG 01 Gestión de la documentación*, pág. 2, La Plata, 2009.

En relación al **control cotidiano** del Manual de Gestión Integrado y los procedimientos generales se encarga una persona designada por el Presidente de la firma. Pero de los procedimientos operativos se hace cargo el responsable de la tarea.

Para la **distinción**, cada documento tiene una lista de distribución donde figuran los destinatarios de las copias controladas, firmando la carátula del documento al recibir su copia. Estas copias son selladas en color verde con la leyenda “Copia Controlada” en la carátula. Todo documento que no tenga este sello es una copia no controlada y se debe destruir de inmediato; Las copias de los documentos obsoletos son retiradas; sellando el original con la leyenda “obsoleto” en color rojo. Estos documentos son guardados hasta la próxima revisión del documento original; Las modificaciones en los documentos se identifican con una zona gris sobre el texto, las modificaciones mayores se pueden identificar con una zona gris sobre el título del párrafo. En caso de eliminarse un párrafo entero se coloca la leyenda “Párrafo eliminado”. Además, en la carátula se lleva el historial de los cambios. En paralelo, Ivana realiza un *Back Up* del Sistema en forma semanal.

Los documentos deben tener un **formato** en A4, tipografía Calibri 11, con una carátula (alcance –calidad, seguridad y salud ocupacional-, cuadro de revisiones realizadas, lista de distribución y pie de página - firma de quien elaboró, revisó y aprobó) y un encabezado en todas las páginas (con logo de la empresa, tipo de documento, título del documento, código, revisión, fecha de emisión y número de página).

La **codificación** es alfanumérica, por ejemplo los Procedimientos Generales se abrevian PG y si es la primera emisión como el procedimiento analizado se escribe así **PG -01**.

La **redacción del contenido** tiene siete puntos obligatorios, que son el objeto, define el fin; el alcance, qué áreas y tareas comprende; definiciones y abreviaturas de todos los términos; responsables; desarrollo cronológico con documentos, datos y controles necesarios; nombre de los registros que evidencien el cumplimiento; anexos que incluyan listas, tablas, otros documentos, sino posee se aclara “no aplica”.

Esta descripción da cuenta de la detallada elaboración de los documentos, y cómo introduce una rigurosidad y una organización, pero como expresó Ivana Trevisiol “El sistema está totalmente diseñado y no está totalmente implementado, se genera... como resistencia a aplicarlo o a cambiar una forma de trabajar, distinta a la que venían trabajando. Genera más pa-

peles y la gente le escapa 'hago el trabajo o hago los papeles'".¹⁴² Entonces, genera cambios culturales profundos y de largo plazo porque se debe introducir en la cotidianeidad elementos de trabajo que se suman a lo que ya se venía haciendo, es decir, la tarea propiamente dicha, la cual en algunos casos, como se observaba en los objetivos anteriores, debe trabajar algunos puntos.

Indicación: los siguientes dos procedimientos tienen las mismas formas que el presente pero con algunas aclaraciones, que se detallan a continuación:

PG-06 Presentación de documentación (es la misma numeración que el procedimiento de comunicación porque lo reemplazó): tiene como objeto definir la metodología para la presentación de documentación a todo organismo pertinente de Tergen S.A. En tanto los responsables son: el Presidente debe firmar el índice de la presentación a modo de verificación de la documentación; el Emisario realiza los documentos correspondientes y la copia y digitalización (por ejemplo, el escaneo) de toda la documentación que conforma la presentación y la notificación de recepción de la misma, por último archivar presentación y notificación; el Responsable de la entrega debe entregar la presentación en el organismo pertinente, solicitar la notificación de entrega pertinente y entregar al emisario la notificación.

Se debe crear un índice, según el modelo del correspondiente registro, el cual dará cuenta de cada uno de los documentos que conforman la presentación. De existir un listado por parte del organismo solicitante, se dará prioridad al mismo, en caso contrario se enumerará en orden de importancia establecido por el criterio del emisario o en su defecto por el presidente de la firma.

PG-07 A Almacenaje de la documentación soporte digital: tiene como función explicar las técnicas para el almacenaje de los documentos del Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional (SGI) de la firma con respecto a las licitaciones (cotización de obras) y sus obras correspondientes (construcción).

En este caso el Representante de la Dirección además de realizar las obligaciones que se le dan en el PG-01, además debe difundir la nueva metodología y mantener actualizado el sistema de almacenaje de documentos internos y externos.

¹⁴² **Entrevista en Profundización a Ivana Trevisiol**, realizada por la tesista, Ver Anexos, pág. 166.

En paralelo, surge un nuevo actor que es el Licitador, quien debe emplear de manera correcta el procedimiento de almacenaje de la documentación y verificar la actualización de aquellos documentos que intervienen en el proceso licitatorio.

Entonces, las carpetas principales son Licitaciones y Obras, la primera comprenden tres tipos de carpetas, activas (referidas a cada licitación en desarrollo), pasadas (toda información de una cotización ya presentada, en formato ZIP o RAR) y documentos (todo lo que puede servir para otra cotización, o que no ingrese en las otras categorías). En tanto, la segunda sitúa todos los documentos otorgados por el comitente que encarga la cotización y todos aquellos que se van suscitando a raíz del proceso del estudio y cotización.

2. Auditorías Internas, PG-02

Define la planificación, implementación y registro del SGI, por ende se aplica a todas las actividades y procesos. Como responsables designa a la Dirección de aprobar el **Programa Anual de Auditorías Internas**, por su parte el Representante de la Dirección debe confeccionarlo y distribuirlo, designar los equipos auditores y registrar los informes de éstas, por otra parte, el equipo auditor es el que prepara y ejecuta las mismas, y realiza los informes finales. Por último, el área auditada le corresponde facilitar al equipo auditor los medios, acompañantes y acceso a las instalaciones, para la adecuada ejecución; y proponer y llevar a cabo las acciones correctivas y preventivas necesarias.

El personal que desarrolle las auditorías debe ser ajeno a las tareas que se analicen. Básicamente, deben tener aptitudes para aplicar conocimientos y habilidades, ser capacitados como auditores internos y haber sido elegidos por el Representante de la Dirección. A su vez, es quien genera y aprueba el Plan Anual de Auditoría, el cual contiene código, proceso o actividad, equipo, semana de realización, alcance propuesto y firma del representante de la dirección.

La puesta en práctica comprende el diseño del Programa de Auditoría por parte del auditor responsable, en referencia al Plan Anual y otros antecedentes. Debe avisar con cinco días hábiles a la fecha programada al representante y al personal del sector o tarea controlada.

Durante la ejecución, se realiza una reunión inicial con el responsable del sector o tarea, luego por medio de entrevistas se debe identificar el cumplimiento del procedimiento del área, el paso siguiente es una reunión

donde se exponen las fortalezas y debilidades, no conformidades y las recomendaciones al respecto. El cierre de la auditoría lo decide el auditor, si se señalaron acciones correctivas o preventivas, se deben verificar antes de la finalización. Por último, le entrega un informe al responsable del área.

Este procedimiento no sólo destaca la documentación sino también un compromiso por parte de Ivana Trevisiol como Representante, y del auditor y el área auditada. Para todos ellos, es un elemento que permite generar conciencia de las falencias o virtudes sobre el proceso o tarea, que contribuye o dificulta la actividad productiva en general.

Ahora bien, si los procedimientos están claramente detallados y el personal se los apropió, si la firma brinda y exige todos los elementos tecnológicos y actitudinales, tal vez, en un principio se debería aplicar este procedimiento como un control, para luego pasar a detectar más que nada oportunidades de mejora. En otras palabras, lograr una cultura de la calidad, donde prime el auto-control de cada empleado en la aplicación de los procedimientos.

Al respecto Senlle explica que “para sentir vivo el Sistema de Calidad, adaptar los procesos, satisfacer los deseos de los clientes y rentabilizar la gestión empresarial sólo es posible bajo el incremento de la formación, el propiciar actitudes favorables que generen el trabajo en equipo, la participación y las actitudes de motivación generadas desde las Direcciones Generales o Directivos de áreas. Todo ello bajo una estrategia cuyo objetivo es potenciar el factor humano como elemento de éxito para alcanzar los niveles de posicionamiento, crecimiento y servicios deseados por la propia empresa”.¹⁴³

3. No conformidades, acciones correctivas y preventivas PG-03

El objetivo es “Establecer la metodología y definir la responsabilidad y autoridad para identificar, hacer el seguimiento, y cerrar los Productos y servicios No Conformes, Observaciones y No Conformidades del sistema de gestión integrado e implementar Acciones Correctivas y /o Preventivas”.¹⁴⁴ Por lo tanto, comprende todas las actividades productos o servicios que brinda la organización. Por su parte, la Representante de la Dirección debe hacer el seguimiento de las acciones, generar e implementar los cambios

¹⁴³ Senlle Andrés; *Reingeniería humana*, Pág. 12, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

¹⁴⁴ Tergen S.A., *Procedimiento General, PG -03 No conformidades, acciones correctivas y preventivas*, pág. 2, La Plata, 2009.

necesarios en los procedimientos y emitir conclusiones destinadas al cliente.

El proceso comienza cuando un cliente o el propio personal detecta una No Conformidad, avisándole al Jefe de Área y este desarrolla una solicitud de acción correctiva a la Representante, quien la numerará y registrará. También pueden surgir a partir de auditorías internas o externas, durante las Revisiones por la Dirección, o ante una Visita Técnica o de Posventa, para las cuales se tendrá el mismo tratamiento.

La distinción entre una acción correctiva y una preventiva tiene que ver con que en las segundas, existe una sugerencia del cliente, o se sabe que determinada actividad tendrá No Conformidades, o se estipula que puede producirse a partir de las auditorías o las revisiones. En cambio las primeras tienen que ver con la prueba fehaciente de que hay una No Conformidad detectada por el cliente o durante una asistencia técnica/servicio post-venta.

Para ambos tipos se determina un responsable y una fecha límite de implementación. El solicitante de la acción correctiva/preventiva o el Representante de la Dirección o Responsable de Seguridad verificará la implementación y efectividad.

4. Revisión por la Dirección PG-04

Esta disposición integra la metodología “para la realización de la Revisión por la Dirección en forma periódica y sistemática de modo tal de garantizar la consistencia, adecuación y efectividad del Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo de Tergen SA”.¹⁴⁵

Para ello, la Dirección hará la revisión general del sistema, el Responsable deberá convocar a la reunión, preparar el material y realizar un registro. En paralelo, los Jefes de Área tendrán que preparar un informe.

La frecuencia comprende como mínimo un año, acordando la fecha de la próxima reunión. Sobre la base del análisis realizado durante la reunión, se podrán abrir no conformidades o planes de mejora.

Los resultados son registrados por el Representante de la Dirección. Dicho examen debe contener qué fue analizado y las decisiones que fueron tomadas al respecto, pudiendo anexarse cualquier otra información que se

¹⁴⁵Tergen S.A., *Procedimiento General, PG-04 Revisión por la Dirección*, pág. 2, La Plata, 2009.

considere relevante. El acta validada por los integrantes de la reunión será distribuida a todas las áreas que intervienen en el sistema de gestión integrado.

5. Gestión de RRHH (Recursos Humanos) PG-05

El objetivo es "...describir la metodología utilizada por Tergen SA para identificar las necesidades de capacitación, entrenamiento y toma de conciencia, para verificar la efectividad de las formaciones previstas y asegurar la correcta asignación de los Recursos Humanos en el marco del Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional".¹⁴⁶

Entonces, como responsable directo se ubica a la persona encargada de Personal que debe realizar un Plan Anual de Capacitación, (el cual es aprobado por la Dirección), mantener actualizado el registro de capacitación y archivar los perfiles de puestos (que son definidos por la Dirección).

El perfil comprende la función principal, y la educación, formación, habilidades y experiencia necesaria para el puesto. Cuando ingresa un nuevo empleado se lo califica para observar si concuerda con el puesto, en el caso de obtenerse diferencias se presenta en el Plan Anual la necesidad de una capacitación. Del mismo modo, puede surgir la exigencia de la misma durante el trabajo cotidiano, como por ejemplo por la implementación de acciones correctivas, ello también se suma al plan.

En el mismo se detallan las actividades de capacitación a realizarse, los destinatarios de las mismas, el solicitante, la fecha prevista y el encargado de dictar la formación. La misma se registra mediante la planilla de asistencia, material utilizado y el certificado correspondiente, en caso de ser externa. Luego, de un período de cuatro meses, el jefe de área evaluará al personal asistente a fin de verificar la eficacia de la capacitación.

Al ingresar a la empresa el personal recibirá una charla de inducción del SGI y previo a su incorporación al puesto de trabajo al que ha sido destinado, se le facilitarán los medios para la adquisición de los conocimientos básicos en cuanto a la ejecución de la tarea con calidad y seguridad.

En consecuencia, se tratan de lineamientos y especificaciones sobre diferentes quehaceres y actividades, por lo tanto forman parte de la comunicación formal y con una dirección descendente, que se enfocan en un **deber ser** pero simplemente acotado al SGI, cuando por ejemplo, una persona se

¹⁴⁶ Tergen S.A., *Procedimiento General, PG- 05 Gestión de los RRHH*, pág. 2, La Plata, 2009.

incorpora a la empresa se debe comunicarle sobre el tipo de organización, las formas de trabajo, los valores más importantes, entre otros.

Además, si al personal que ya es parte de Tergen SA., no se lo comunica sobre esta nueva forma de trabajo que tiene objetivos claros y propios, que mejoran y organizan la gestión y además, se debe comenzar a implementar el SGI pero comprendiendo la importancia de la arista social sobre la ejecución de la norma para que realmente prospere y no quede en la mera obligación.

En otras palabras, comunicar qué es el estándar, por qué se quiere implementar, cómo está estructurada la empresa para adaptarse, cómo se llevará adelante para asegurar que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad, según Costa “Lo que las empresas deciden, planifican y realizan solo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican”¹⁴⁷, es decir los hechos (tanto del plano interno como externo) no pueden auto explicarse.

Entonces, lograr trabajar bajo una idea de red donde la calidad debe ser parte del todo y fruto de ello. En todo esto el rol del procedimiento de comunicación permitiría tener una forma de llevar adelante y evaluar el proceso comunicacional al igual que los demás procesos, principalmente concientizaría que el análisis y la gestión estratégica de la comunicación es crucial para la gestión.

3.2 Informe relacional

Para el análisis de Tergen S.A. fue muy importante el uso de todas las herramientas propuestas dentro de la estrategia mixta, en principio la observación participante utilizada en todo contacto con la empresa (programado o no) tanto para constatar situaciones expresadas en **las entrevistas** o **la encuesta**, como para obtener datos que al momento del diseño del análisis no habían sido contemplados.

Asimismo, estas dos últimas herramientas permitieron una delimitación de los temas para poder indagar sobre la cultura organizacional, la identidad, y cómo ello se interrelaciona con la comunicación dentro de la empresa para poder saber con qué se identifican tanto dueños y empleados, co-

¹⁴⁷Costa Joan; *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de gestión*, pág. 128, Edit. Paidós, Barcelona, 1999.

nocer cómo sus integrantes piensan y hacen las cosas, cómo se vinculan y qué conocen del SGI. En definitiva, poder dar cuenta de las debilidades y fortalezas para el desarrollo de la empresa en cuanto al Sistema de Gestión Integrado.

Cabe aclarar que en las entrevistas en profundidad se trabajaron con el personal de la línea media de mando, puesto que son quienes trabajan la parte administrativa y técnica y por lo tanto, entre sí tienen vinculación y además, un contacto directo con los dueños. Asimismo, se seleccionó para las entrevistas a algunos de ellos para delimitar la investigación, según el tiempo en la firma, sus puestos y sus actividades. Se deja de lado al personal de Seguridad e Higiene por ser específico a la materia y porque trabaja en Obra sin contacto con Oficina.

El diagnóstico comunicacional que se elaboró arroja dos problemáticas centrales:

-la falta de espacios de comunicación/integración entre las dos grandes áreas de la empresa, las cuales dependen una de la otra constantemente para el trabajo cotidiano y ello genera disparidad ante las valoraciones, los hábitos y los comportamientos. En paralelo, en el Manual de Gestión Integrado que funciona como un marco de posibilidades para la acción (tomando a Flores) si bien menciona la interrelación entre los diferentes niveles y funciones, enuncia espacios de comunicación concretos que sólo refieren a Obra, dejando de lado la participación y el diálogo en cuanto a ambas partes.

Es muy importante aclarar que si bien sucede esto, la comunicación entre la Dirección y los empleados, y en los grupos de trabajo, según la encuesta, es de dos vías.

-la ausencia de conocimiento, integración y participación del personal tanto sobre los lineamientos del SGI como de su implementación, puesto que las diversas actitudes y la discontinuidad de la ejecución impiden el cambio cultural hacia la calidad. Según García Jiménez se debe respetar la “responsabilidad”, es decir no sólo la comprensión y desarrollo de las normas sino la plena conciencia y responsabilidad en el proceso para instalarlo como un deber ser y no un mero procedimiento a cumplir.

Esto se refleja en el análisis de la Política Integrada del SGI, la cual está compuesta por frases genéricas que se podrían aplicar a otras empresas, si bien debe ser así según la norma, se debería explicar y dar un enfoque desde un mensaje de la Dirección para que no quede en la mera enunciación de

la política, en otras palabras determinar y comunicar las particularidades de Tergen S.A.

Estos dos grandes temas fueron un elemento recurrente en el análisis y que con el diálogo con los empleados de diferentes funciones y tiempos dentro de la firma, se pudo determinar la relevancia que comprenden para la gestión no sólo del SGI sino de la empresa como emprendimiento.

Para ello, se delimitó el análisis en enfrentar el discurso de los dueños con el de los empleados sobre la comunicación entre las dos grandes áreas, y el conocimiento, el desarrollo y la proyección en cuanto al SGI en general para comprobar si se compartían los criterios.

Como se puede observar en la indagación, se da una gestión del tipo reactiva porque si bien se tiene conciencia de las diferencias entre obra y oficina y que el sistema debe profundizarse, no han ejecutado una respuesta a ello. Esto se ve acrecentado por la falta de definición de los roles y tareas de los mandos medios.

También, se tuvo en cuenta lo que los dueños dicen que hacen y lo que realmente se cumple, por ejemplo la redefinición de roles y las capacitaciones sobre el sistema se iban a implementar luego de la entrevista en profundización a Ivana y cuando se terminaron las entrevistas, aún no se habían concretado porque el trabajo siempre está impidiendo que se generen espacios.

A su vez, se tuvo en cuenta, la actitud de emprendedores democráticos de los dueños pero sin un discurso que afiance su posición jerárquica ante las decisiones y directivas en general; ante la importancia de los valores y los objetivos del proyecto; y ante la inclusión del SGI. En cuanto a este último aspecto, se analizaron los documentos más importantes del mismo y se observó que contiene conversaciones de posibilidades puesto que, por ejemplo, la política forma parte de un ideal que la empresa debe tratar de alcanzar en pro de la mejora y conversaciones para la acción que son el cumplimiento detallado de los procedimientos.

En otras palabras, son lineamientos y procesos que quedan en la mera expresión y cumplimiento que al no tener una previa explicación y justificación de por qué se lleva a cabo en Tergen S.A. y la responsabilidad de cada uno en el proceso, quedan en el espacio de la experimentación propia y la obligación.

A pesar de ello, se lo considera un proceso positivo por gran parte del personal, y ello forma parte del marco de referencia compartido por todos pero que queda en la concepción personal de cada uno, por lo tanto es muy

necesario que se generen espacios de capacitación e integración al sistema que comuniquen sobre por qué implementar y para qué, es decir que forme parte de los acontecimientos de tarea, de todo lo ritualizado de la empresa (sistema formal).

Para comprender el proceso identificatorio de la empresa se trabajó al igual que los puntos anteriores. Se examinó si el discurso de los dueños concordaba con lo expresado por el personal. En este sentido, se generó una valoración recurrente en relación al vínculo, al aprendizaje, al trabajo bien hecho y la responsabilidad, compartida por la Dirección y el personal.

Un punto importante es la definición que los dueños realizaron sobre la gestión, basada en el crecimiento global de la empresa y que la empresa es pequeña pero bien organizada. Pero al profundizar el análisis en las entrevistas y la encuesta se observa que aún falta reforzar y cambiar aspectos relacionados a lo comunicacional y organizacional, que posiciona la mirada de los dueños en un plano ideal, es decir cómo quieren que crean que es la empresa, tomando palabras de Chávez.

En consecuencia, la gestión está determinada por la interrelación de los siguientes lineamientos de la cultura organizacional:

1-Orientación a las personas -Orientación a resultados: Puesto que se valora al personal y su crecimiento dentro de la organización pero queda truncado por la falta de tiempo para concretar espacios que mejoren las relaciones y los roles, en pro del cumplimiento de los trabajos.

2-Orientación al rol y la norma: Se trata de llegar a la seguridad y la estabilidad de los procesos pero por la preponderancia de la orientación a resultados se dificulta lograr la estructuración.

Por lo tanto, se puede percibir una **Cultura fuerte- disfuncional** porque se comparten valores pero no son suficientes para lograr los resultados esperados.

3.3 Identificación de Potencialidades y Debilidades

Con el objetivo de dar lugar al diseño de una estrategia y tácticas de comunicación interna, a continuación se detallan las situaciones a optimizar y a mejorar o modificar:

Potencialidades

- Los atributos son positivos y compartidos por todos.
- Toda la empresa considera a la calidad como un proceso positivo.
- El vínculo y la comunicación con el personal para los dueños, es primordial para la gestión.
- En Obra se respalda trabajar en equipo.
- La Dirección pretende el fortalecimiento de la comunicación entre Obra y Oficina.

Debilidades

- Falta de involucramiento del personal e información para el desempeño del SGI.
- Dificultad por parte de los dueños para generar capacidades comunicativas.
- Falta de desarrollo de los canales formales de comunicación.
- Falencias comunicativas entre las dos grandes dimensiones de la empresa: Obra y Oficina.
- Roles y objetivos indefinidos para los mandos medios.

3.4 Líneas de acción

- Consolidar la estructura de la organización, ya sea tanto para el rol de los dueños, los niveles medios como para los procesos de trabajo.
- Reforzar las capacidades comunicativas de los dueños.
- Generar espacios de comunicación formal para las dos grandes áreas.
- Motivar a todo el personal en cuanto a la calidad para poder obtener la certificación y avanzar en un sistema aprobado.

Plan de
Comunicación Interna



Plan de
Comunicación Interna

Se recuerda que el Objetivo General del diagnóstico fue *“Conocer la comunicación interna y la cultura organizacional de Tergen S.A. para analizar su adaptación al proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2008, Gestión de la Calidad.”*

Como se demostró durante el análisis y la identificación de los factores positivos y negativos, es decir, la indagación de los objetivos específicos del diagnóstico, los cuales se plantearon de la siguiente manera:

-Conocer y analizar el discurso identitario de los dueños de la empresa y si se encuentra reconocido como tal por lo empleados.

-Indagar y analizar la cultura organizacional de la empresa y la implementación de la Norma ISO 9001:2008.

-Conocer y analizar los espacios, flujos comunicacionales y canales comunicativos de la empresa.

-Identificar y analizar la existencia de documentos referentes a la comunicación y/o a la normalización.

Obteniendo como resultado que realmente la **adaptación al proceso de implementación** requiere aún afianzar la estructura desde la claridad y la previsibilidad; la comunicación desde la integración para poder generar el trabajo en equipo, es decir, los elementos que interfieren en la aplicación son básicamente propios de la comunicación y los actos de organizar. No es solamente aplicar el control de procesos sino comunicarlo y darle valor dentro del proyecto principal de la firma.

Por ende, el enfoque apunta a potenciar el capital humano para reducir los costes, la pérdida de tiempo, la incertidumbre y lograr aprovechar las oportunidades de mejora y la sinergia. Por medio de la planificación de la comunicación interna se intentará motivar y reorientar al personal, y los dueños sobre la gestión de la firma para evitar la cultura reactiva.

Demostrando que la energía de la comunicación interna (cómo nos organizamos y cómo nos relacionamos) permitirá lograr el aumento de los beneficios de la empresa y en consecuencia, forjar una cultura de la calidad propia.

Por lo tanto, el abordaje comunicacional que se propone es desde la **comunicación estratégica**, la cual implica “un proceso integral y sistémico que requiere de metodologías y de trabajo planificado en función de los públicos internos (y externos) a los que quiere llegar y de lo que una orga-

nización quiere que sepan, cambien, perciban, asuman o se comprometan".¹⁴⁸

En cuanto al aspecto interno, se enfoca en generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer), mejorar la productividad, entre otras. Por ende, se recomienda el aporte y apoyo de un profesional de la Comunicación Social que oriente y evalúe el emprendimiento de Tergen S.A.

Por otro lado, cada una de las acciones propuestas en el presente Plan corresponden a los nudos críticos que trascendieron del Diagnóstico. En forma integral pretenden resolver situaciones comunicativas que se producen en el interior de la firma.

Teniendo en cuenta que todo cambio comunicacional comprende un cambio cultural, en este caso enfocados en la calidad, es decir la importancia del valor humano (no sólo técnicas y procedimientos para corroborar si está bien hecho el trabajo) y ello, implica formar a las personas en una nueva cultura organizacional donde la comunicación sea el medio por donde circule. Por lo tanto, el proceso obtendrá resultados que podrán ser palpables en el largo plazo.

¹⁴⁸ **Mario Gutiérrez;** en línea, versión, Revista Dircom, 2010.

Ver:<http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/521-iiinvertir-en-comunicacion-es-rentable-.html>.

Nudos críticos



4.1 Estrategia Comunicacional

El objetivo que orienta la estrategia definida comunicacionalmente es el de fortalecer la estructura organizativa (vinculándola con la idea de claridad y previsibilidad en los procesos), por un lado y en definir el contenido de la comunicación interna de Tergen S.A., por el otro, para que sus dueños y empleados formen un equipo de trabajo bajo los mismos lineamientos y valores, en pro de la información, la participación, la integración y la motivación, generando así una cultura de la calidad. Puesto que, para que se logre la misma se debe potenciar el factor humano para el desarrollo óptimo de la gestión porque son quienes la llevan adelante y le dan vida.

Dicha estrategia será llevada a la práctica por medio: de la comunicación de la Dirección de los valores y los objetivos de la empresa; de las capacitaciones sobre el SGI en general y sobre cada procedimiento en particular; de la reestructuración de roles y procesos; de la creación del Procedimiento General 06 sobre Comunicación Interna y Externa (así numerado para el SGI de la firma) y de una Política de Comunicación Interna.

Para lograrlo, la Dirección definirá la misión, la visión y los valores, y los puntos más importantes de la gestión para que interrelacionados les permitan comenzar a desarrollar una mirada global real sobre su empresa, asimismo que comprendan su rol directivo dentro del entramado organizativo para afianzar su discurso corporativo-estratégico ante el personal, por lo tanto se expondrán en una charla a todos los empleados de la línea media de mando.

En paralelo, se realizarán capacitaciones sobre el SGI en general con todo el personal de la línea media de mando para que se comprenda el por qué de la implementación y los beneficios que brinda al largo plazo. Para luego, pasar a las capacitaciones de los procedimientos específicos del SGI.

En tanto, se rediseñará la estructura de roles para que los mandos medios distingan lo urgente y lo más importante del trabajo, en pro de optimizar todos sus recursos y generar un tipo de organización acorde a las necesidades que les plantea su actividad productiva. Esto será llevado a cabo a partir de *focus group* por área, ello quedará plasmado en Instructivos que determinarán las tareas del puesto y todo lo necesario para cumplirlo. Por último, en una reunión general con todo el personal de la línea media de mando se hará la puesta en común para la integración de los roles.

Esto no sólo encauzará las formas de trabajo entre Oficina - Obra, sino también permitirá distinguir la ubicación de los espacios y canales de co-

municación interna para disminuir la actitud reactiva ante situaciones adversas.

Por lo tanto, se creará el Procedimiento General 06 de Comunicación Interna y Externa para formalizar los procesos comunicacionales en general y una Política de Comunicación Interna que por un lado, determine los mensajes clave y el valor de la comunicación (desde la perspectiva de la organización), y por otro describa qué canales utilizar, quiénes los desarrollarán, cómo y cuándo implementarlos, y cómo se evaluará el desarrollo de los mismos para identificar falencias u oportunidades de mejora, analizando que representatividad adquieren en el público interno. La misma será explicada en las reuniones y entregada a cada responsable para que puedan comprender su responsabilidad, y por qué y con qué objetivos se realizará.

Cabe aclarar que se implementarán reuniones como el canal principal para formalizar y ordenar todas las conversaciones que quedan en el plano informal y así se generará un *feedback* en cuanto a los temas más importantes y recurrentes sobre el trabajo y en paralelo, sobre las interrelaciones entre Oficina y Obra. Además, porque entre los dueños y el personal son un total de diez personas, es decir no son necesarios los canales masivos o con representantes por áreas, a su vez las mismas tienen vinculación entre sí y con los dueños, y la complejidad de los mensajes implica la interrelación cara a cara para permitir la consulta y la respuesta en el momento.

Asimismo, para aportar al rol de la Dirección se trabajará sobre el manejo de entrevistas que permitan forjar el mensaje para ciertas tareas que ciertos empleados no han captado correctamente en otro momento o que se debe cumplir estrictamente, además porque permiten escuchar al empleado y darle la posibilidad de preguntar ante alguna duda o sugerencia.

El lenguaje utilizado para los productos comunicacionales será formal puesto que son documentos de la firma que pueden leer no sólo quienes integran Tergen S.A., en cuanto a las reuniones se trabajarán en un tono informal y ameno para reducir las incertidumbre y la reserva a hablar.

Finalmente, se aclara que se valorará la importancia de la aplicación de todo lo propuesto por la norma ISO 9001:2008 y su metodología porque sin ello no se puede certificar pero como se observa se respaldará la potenciación del capital humano de la firma en pro del trabajo en equipo. Puesto que, el sentido de pertenencia fuerte, y una dinámica de comunicación y trabajo clara, son el motor y el sostén de la calidad.

4.2 Objetivos de la Planificación Comunicacional

Para abordar las dificultades comunicacionales de Tergen S.A. se detallarán a continuación los lineamientos de la propuesta:

- **Objetivo General**

Desarrollar una estrategia de comunicación interna para fortalecer la organización y los vínculos en Tergen S.A.

- **Objetivos específicos**

1-Comunicar el marco de referencia de Tergen S.A. para ordenar el emprendimiento y guiar las acciones.

2-Incluir e informar al personal en los aspectos generales y particulares del SGI para implementarlo completamente.

3- Redefinir los roles para orientarlos con la perspectiva de la empresa.

4-Crear el procedimiento general 06 "Comunicación Interna y Externa" y una política de comunicación interna para optimizar los canales y la relación entre Obra y Oficina.

Para el desarrollo del Plan se toman en primer lugar, como Destinatarios y a la vez, como Responsables a Ivana y Tomás Trevisiol, dueños de la firma, puesto que todo proceso que esté acompañado y orientado por la Dirección impulsará a toda la empresa a adoptar los cambios, porque se deberán convertir en el ejemplo a seguir. *(Objetivo 1, 2, 3 y 4).*

En segundo lugar, todos los empleados de la línea media de mando, es decir Oficina y Obra por su lugar estratégico en la gestión, puesto que trabajan sobre lo administrativo y técnico, toman decisiones y se vinculan continuamente para llevar adelante a la empresa. Por lo tanto, deberán entender su responsabilidad ante el Plan de Comunicación para poder asumir el cambio. *(Objetivo 2 y 3).*

Cultura Organi-
zacional Reacti-
va

Limitación para
optimizar la
comunicación
interna

Falta de inte-
gración entre
áreas

Objetivos 1,2, 3 y 4

4.3 Descripción del Plan

A continuación se explicarán las acciones propuestas para cada objetivo específico:

1-Comunicar el marco de referencia de Tergen S.A. para ordenar el emprendimiento y guiar las acciones.

En primera instancia se reconoce como fundamental que los dueños establezcan el lugar de Tergen S.A. como empresa, bajo dos puntos importantes:

1- la filosofía de la firma, que comprenderá aclarar su razón de ser (Misión), su horizonte de referencia para la toma de decisiones (Visión), y los principios básicos que dirigen a la organización (Valores). Señalando la particularidad y las necesidades de la firma en la gestión de la calidad.

2-y los temas prioritarios para el negocio, con el objetivo de otorgar sentido y orientar el trabajo para alcanzar los propósitos de la firma.

Una vez concretados se debe comunicar a los integrantes de la línea media de mando para que puedan apropiarlos, y los compartan y los reconozcan en su trabajo.

❖ **Reuniones de Estrategia**

Se realizarán dos encuentros entre los dueños: uno para el primer punto y otro para el segundo. La idea es que en estas reuniones puedan definir juntos sobre la estrategia global e integral de gestión. Entonces, deberán Debatir-Decidir –Definir- Comunicar, porque hasta ahora los valores que comparten con los empleados implican el plano de las relaciones y se han forjado por los comportamientos, las vivencias pero no están declarados y defendidos junto a los aspectos sobre el trabajo como empresa constructora, y luego comunicados.

Se aclara que en estas reuniones estará una tercera persona como Coordinador/a de las expresiones y puntos de vistas; y que no se incluye al personal para que sea un proceso de desarrollo propio de la Dirección, en el caso de ser necesaria la mirada de los empleados se podrán tomar las entrevistas y encuestas realizadas para esta investigación, las cuales tienen puntos relacionados a este objetivo.

Para la Misión, Visión y Valores se pensarán para que otorguen un marco de coherencia y de sentido a las actividades, y procesos. Por lo tanto, deberán ser enunciados compartidos por lo demás integrantes de la empresa y para ello serán definidos de forma precisa pero retadora y motivadora para satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia de Tergen S.A., por ende no deberán quedar en la mera expresión de enunciados formales que no tienen que ver con las expectativas y la realidad de la empresa.

Para la redacción se deberá tener en cuenta:

- **Misión**

Características principales:

-Es el motivo o razón de la existencia de Tergen S.A., lo que le da sentido y orientación a las actividades;

-Es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

-Guía y orienta al personal y los socios sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la firma y hacia dónde va. Facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.

-Reconcilia a la organización entre lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer.

Entonces piénsenla sobre estos puntos:

1. Identidad: ¿Quiénes somos? En qué cree la organización, cómo son las políticas y prácticas de conducta.

2. Actividad: ¿A qué nos dedicamos? Para qué existe y cuáles son sus metas.

3. Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos? Es muy importante definir quiénes son nuestros clientes en realidad para saber para quién se debe trabajar y cómo.

Cómo evaluar el enunciado de la Misión:

-Claro y comprensible para todo el personal.

-Breve (para facilitar el recordarlo).

-Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate.

-Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica.

-Refleja la ventaja competitiva.

-Flexible, pero que bien enfocada.

-Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales.

-Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización.

-Es realista.

-Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.

- **Visión**

Características principales:

-Representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo.

-Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatarios.

-Construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse (las condiciones y estrategias pueden cambiar con el tiempo pero la esencia de la visión puede permanecer inalterable).

-Capacidad de inventar un estado ideal, de situarse y sentirlo emocionalmente, ser proactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que despierta.

Cómo evaluar el enunciado de la Visión:

-Es cualitativa.

-Invita a la transformación, expone la necesidad de un cambio progresivo y positivo, por ende es sistémica porque involucra a todas las partes, sectores y personas.

-Es atemporal, su consecución tiene una proyección dinámica.

-Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.

-Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.

- **Valores**

Características principales:

-Conjunto de creencias que Tergen S.A. tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

-Principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en la empresa.

-Con el tiempo algunos valores se convierten en acuerdos tácitos y se convierten en un marco que define lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en la firma.

En segundo lugar, se deberá pensar y especificar el gran propósito de la firma, para luego especificar los mensajes clave, los cuales comprenden cuatro o cinco temas centrales que deben ser conocidos por su importancia al corto, mediano o largo plazo, por lo tanto será necesaria una comunicación clara hacia los empleados de la línea de mando medio para que comprendan cómo trabajar para alcanzar las metas de la empresa.

Los mensajes clave deben ser:

-Concisos: evitar la jerga y las siglas.

-Activos: hacer que cada frase active.

-Positivos: hablar de lo que uno puede hacer, no lo que no puede.

-Específicos: frente a un desafío particular, y una audiencia particular.

En relación será oportuno definir los objetivos de máxima y de mínima de Tergen S.A. y los roles y responsabilidades de cada empleado (de la línea de mando medio) para su logro.

Se aclara que los mensajes clave se deberán planificar semestral o anualmente, asimismo para corroborar su efectiva apropiación se deberán realizar evaluaciones periódicas (dos o tres veces por año). También se recomienda que para aportar a la consolidación de los roles se describan uno o dos mensajes clave para cada sector.

Los resultados de estas reuniones serán difundidos y explicados en una **Charla Informativa grupal en cascada**, para su adecuada comprensión y en consecuencia, lograr la integración hacia un rumbo claro y concreto. Se aclara que la Misión, la Visión y los Valores serán plasmados en todo soporte que hable de la firma, los demás aspectos quedan en el marco de las reuniones por ser propios de la organización interna de la empresa.

Los siguientes objetivos estarán plasmados en la Política de Comunicación Interna pero tendrán acciones particulares con el fin de redu-

cir incertidumbres y preveer situaciones ante el desarrollo de los canales de comunicación.

2-Incluir e informar al personal en los aspectos generales y particulares del SGI para implementarlo completamente.

Esta acción tendrá como objetivo responder a la demanda que surgió en las entrevistas en profundidad sobre la necesidad de un seguimiento y profundización en el SGI, para ello se realizarán charlas generales a toda la línea media de mando sobre qué es, para qué se implementa, cuáles son partes más importante.

Luego, se establecerán capacitaciones (tipo de formación de choque, es decir intensivas) por área sobre el SGI una vez establecida la definición de roles, puesto que permitirán incorporar y fortalecer la función de cada uno ante el sistema. Luego, se desarrollarán puestas en común entre Obra y Oficina en las reuniones generales de equipo de trabajo.

Charla Informativa grupal en cascada:

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: en la Oficina, al mediodía que es cuando el personal de obra puede dejar a los obreros comiendo y así trasladarse a la oficina. Almuerzo de por medio pueden desarrollar la reunión.

Coordinador/a.

Expositores: Directorio.

Destinatarios: empleados línea media de mando.

Temas

-¿Qué comprende la norma ISO 9001:2008, Gestión de la Calidad y la norma OHSAS 18001:2008, Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional?

-¿Qué es el Sistema de Gestión Integrado?

-¿Cuáles son sus documentos más importantes y cuáles son sus fines? Y ¿Cómo influyen en los procedimientos particulares?

Capacitaciones mensuales (según la cantidad de procedimientos) por sector (Obra y Oficina):

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: en una obra que concentre a todo el personal de obra; y en la oficina con el personal que trabaja en la misma. En ambos lugares, al mediodía almuerzo de por medio o a la tarde antes de que terminen las tareas.

Coordinador/a.

Expositores: Directorio.

Destinatarios: empleados línea media de mando.

Introducción: Falencias en la implementación de procedimientos y sus causas; y los aspectos a mejorar, y sus consecuentes beneficios.

Temas

-Explicación de los objetivos y de la forma de aplicación de cada procedimiento utilizado.

-Importancia del seguimiento particular de cada uno.

-Metas de cumplimiento de los procedimientos a corto, mediano y largo plazo.

Luego, repetir estos mismos temas pero con los procedimientos que aún no han sido implementados.

Reuniones de equipo de trabajo generales:

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: en la Oficina, al mediodía que es cuando el personal de obra puede dejar a los obreros comiendo y así trasladarse a la oficina. Almuerzo de por medio pueden desarrollar la reunión.

Coordinador/a.

Expositores: Directorio.

Destinatarios: empleados línea media de mando.

Análisis

- Procedimientos en avance y procedimientos a optimizar.
- Falencias de la implementación y sus causas.
- Determinación de los responsables.
- Aspectos a mejorar.
- Beneficios particulares y generales.

También, se podría redactar para todo el personal que ingrese una “Carta de Bienvenida” que contenga una carta de presentación de los dueños, explique la Misión, Visión y Valores, el SGI, su política, el objetivo de su implementación, los eventos de la empresa, el equipo de trabajo y los canales de comunicación interna.

3- Redefinir los roles para orientarlos con la perspectiva de la empresa

El objetivo si bien será desarrollado en la Política de Comunicación Interna, para su realización se desplegarán al menos dos *focus group*, uno por Obra y otro por Oficina. Esta herramienta permitirá obtener información sobre las opiniones, actitudes y experiencias, puesto que es un medio para recopilar rápidamente información y puntos de vista para poder trabajar en las reuniones de equipo de trabajo.

Por lo tanto, se determinarán similitudes o diferencias en puestos similares, definirán las tareas más importantes, asimismo, se precisará el lugar de los dueños ante todo ello, lo cual permitirá fijar directivas y descentralizar decisiones. Por lo tanto, la dinámica será la siguiente:

Focus group (la misma forma de trabajo tanto para Obra como para Oficina):

Modalidad: Obligatoria.

Lugar y horario: como llevarán alrededor de dos horas, en un horario que los empleados decidan que no les perjudique el cumplimiento de tareas. En obra, en un obrador que concentre a todo el personal y en Oficina en donde están los escritorios, que es un espacio amplio. Como serán en los lugares de trabajo y sin la presencia de los dueños, se les pedirá a los mismos que

eviten presentarse o realizar consultas sobre temas operativos, para permitir que la reunión fluya.

Coordinador/a.

Integrantes de cada área.

Inicio: Un juego de dados que permita amenizar la charla y disponer a mayor confianza. Cada persona tiró dos veces el dado y según el número resultante se debía expresar lo siguiente:

- 1. Una mentira dicha
- 2. Una manía o costumbre
- 3. Un sueño no cumplido
- 4. Una muletilla
- 5. Un sobrenombre nunca revelado
- 6. Un defecto no asumido

Tema 1) La Oficina en Tergen S.A. / La Obra en Tergen S.A.

-¿Qué representa para Tergen S.A.?

-¿Qué objetivos tiene?

-¿Qué necesidades tiene?

Tema 2) El Rol, Los Roles

¿Qué rol ocupás?

¿Cuál es el aporte de tu rol a la empresa?

¿Qué necesidades tiene tu rol?

¿Cómo interviene (Obra u Oficina) en tu rol?

¿Cómo interviene Ivana y Tomás en tu rol?

Tema 3) Coordinación

¿Qué situaciones resuelven juntos?

¿Cómo las organizan?

¿Cómo intervienen Tomás e Ivana?

El resultado arrojado de ambos *focus group* es orientar a los dueños para diseñar los **“Instructivos de Trabajo”** (que cumplirá la función de Anexo del procedimiento PG 05, gestión de los recursos humanos), que en forma general determinarán los siguientes aspectos, en una lógica que comprenda qué se espera del empleado y que puede reclamar:

-Prioridades del rol

-Tareas principales

-Problemas frecuentes (causas)

-Prevención de problemas

-Las necesidades comunicacionales del rol

-Programación de tareas futuras

Esto permitirá que reorganicen la estructura de roles para que cada empleado comprenda y se adecúe la importancia de su lugar y la del resto.

Por lo tanto, serán expuestos en **Reuniones de equipo de trabajo generales** donde se realizará la puesta en común.

4-Crear el Procedimiento General 06 “Comunicación Interna y Externa” y una Política de Comunicación Interna para optimizar los canales y la relación entre Obra y Oficina.

Este objetivo responderá a una necesidad de formalización y orientación de los aspectos más importantes de la disciplina para especificar los mensajes, la transmisión de los mismos, el tipo de comunicación que la empresa defiende, sus objetivos para desarrollar los canales formales, disminuir la cultura reactiva y lograr la ejecución plena del SGI. Por lo tanto, a continuación se explicará la redacción del contenido.

❖ **Procedimiento General 06 “Comunicación Interna y Externa”**

1. Objeto: comprende describir el fin, entonces explicará definir la metodología mediante la cual se articula la comunicación interna y externa en materia de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional; el desarrollo de las capacidades comunicacional para facilitar la coordinación y el flujo de la información entre los diferentes niveles y funciones de la organización; especificar las técnicas y canales de comunicación externa; entre otras.

2. Alcance: implica definir qué áreas y tareas comprende, por lo tanto en este momento de la firma, en cuanto al aspecto interno, sólo se aplicará al Directorio, a toda la línea media de mando (jefes, administrativos, capataces, arquitectos e ingenieros que manejen las obras y administrativos de personal, compras y técnica, es decir quienes forman el plantel estable y de quienes depende la organización y los procesos); en cuanto al aspecto externo, las entidades afines y los clientes actuales, y futuros.

3. Definiciones/Abreviaturas: de Comunicación; de Comunicación interna (CI); de Comunicación externa (CE); de Reuniones generales; y de Canales de Comunicación.

4. Responsables: Responsable de Comunicación, que deberá elaborar el Plan Anual; Coordinar los procesos y herramientas de comunicación; diseñará y controlará el desarrollo integral de los mismos; Mantener actualizado los registros correspondientes.

Directorio: deberá aprobar el Plan; mantendrá charlas con el responsable de Comunicación para actualizar información y analizar el estado de la comunicación en general; hará cumplir este procedimiento.

5. Descripción (sobre lo que se hará sobre la disciplina y cómo)

5.1 Comunicación interna

Como elemento primordial para el trabajo sobre este aspecto se debe elaborar un Diagnóstico cada dos años (a principio de año), que determine cuáles son las problemáticas, quiénes están implicados. El mismo deberá tener objetivos claros de conocimiento (que se desarrollan a partir de un

objetivo general y varios particulares que ayudan a orientar la investigación). En base a las debilidades y potencialidades que arroje, se deberá trabajar un plan específico de trabajo.

Para que se desarrolle en pro de la mejora se trabajarán desde la comunicación estratégica, y su herramienta principal serán las reuniones sobre cuestiones de cada área, pero si el tema lo amerita se deberán realizar puestas en común o reuniones informativas grupales en cascada para formar el trabajo en equipo. Asimismo, los dueños además deberán remarcar los objetivos de la empresa y los propósitos definidos para una etapa o año en particular.

La Estrategia, en la misma se determinará cómo se vincularán integral y sistémicamente cada una de las acciones necesarias para resolver las problemáticas. Funcionará como una guía a la hora de describir las acciones concretas.

5.1.1 Elaboración y seguimiento

Para alcanzar los propósitos, la política de comunicación interna será el elemento mediador de las relaciones entre los miembros de la organización y la estructura de la misma. El fin de esta iniciativa es crear parámetros en los que se establezcan relaciones no sólo entre las personas de la organización sino entre las áreas que la componen. Esto con el fin de aplicar acciones de comunicación para obtener los objetivos fijados.

La misma contendrá una programación de las acciones según la vinculación y la importancia para lograr los objetivos de comunicación. De las cuales las reuniones informativas grupales en cascada y las reuniones de equipo de trabajo formarán parte de los **registros** de este procedimiento.

5.1.2 Canales de Comunicación Interna

-Canales de Difusión: son aquéllos que si bien permiten el diálogo, implican básicamente la transmisión de uno o varios aspectos de interés con el fin de aclarar, elevar o presentar algún tipo de información.

- Herramienta: Reuniones informativas grupales en cascada y Carta de bienvenida.

-Canales de Comunicación: apuntan a la bidireccionalidad de los mensajes, la posibilidad de escucha y el intercambio inmediato de opiniones pero encauzadas bajo el objetivo de la empresa o alguna cuestión en particular a resolver.

- Herramientas: Reuniones de equipo de trabajo y Entrevista jerárquica de transmisión de directrices

Otros:

-Radio: Se utilizará permanentemente entre todas las áreas como elemento básico de transmisión de información.

-E- mail: para enviar documentación, realizar pedidos, efectuar consultas, entre otras. Si se desarrolla de personal de Oficina a Obra, se deberá realizar un aviso previo por radio, puesto que en Obra no están continuamente conectados a Internet.

5.2 Comunicación externa

Se realizará básicamente con los clientes y con entidades que afecten la Calidad y Seguridad y Salud Ocupacional, como aquellas que:

- realizan servicios tercerizados a la empresa y que asisten en lo administrativo de la misma,
- entidades públicas,
- proveedores.

5.2.1 Canales de Comunicación Externa

Se realizará en general por medio de:

-E-mails en los cuales quedará constatado el envío y recepción de la información con fecha y hora.

-Teléfono para consultas y avisos.

- Entrevistas ante temas relevantes que deban ser tratados entre integrantes de la empresa y una organización relacionada.

-Diseño de la página web de la empresa, la cual servirá como difusión sobre cómo la empresa desarrolla su actividad (la filosofía de trabajo y el tipo de gestión), el equipo humano, los trabajos más importantes, entre otras, es una herramienta que permitirá que Tergen S.A. forme parte del mercado

virtual y por ende, pueda tener mayores posibilidades de ser reconocida y diferenciada de las empresas del rubro. Asimismo, se impulsará el desarrollo de la misma como herramienta de conexión interna entre los mandos medios a partir de una Intranet o elementos similares.

-Carpeta de Presentación: para hacer conocer el servicio que brinda la firma, se redactará y diseñará con el fin de mostrar qué hace y cómo lleva a cabo sus trabajos con el objetivo de generar relaciones comerciales con futuros clientes.

- Con respecto a licitaciones:

En este punto existen tres grandes etapas en las cuales se llevarán a cabo diversas comunicaciones formales, las cuales se detallan a continuación:

1. *Presentación a una licitación* comprenderá:

-el pliego de bases y condiciones que generará el futuro cliente y

-circulares que se enviarán al cliente para aclarar dudas respecto al pliego,

- la propuesta de la empresa (documentación legal y financiera, planos e informes técnicos).

2. *Ejecución de la Obra:*

-reunión lanzamiento de obra, en al cual el cliente se dará los lineamientos generales y enfatizará en los aspectos más importantes del pliego.

-libro de obra, en el cual tanto el personal de obra como el Inspector (quien representa al cliente) dejarán plasmados todos los factores relevantes al desarrollo del servicio, asimismo todos aquellos aspectos que serán una no conformidad.

3. *Post- ejecución de la Obra:*

Una vez finalizado el servicio la empresa implementa una encuesta, para medir la satisfacción de los clientes y promover la mejora continua, según las siguientes variables: Calidad de los trabajos realizados; Idoneidad del Personal; Cumplimiento de plazos; Grado de compromiso con el trabajo; Seguridad en el trabajo; Entrega de documentación; Disponibilidad de recursos; Trato General; Respuesta ante urgencias.

❖ **Política de Comunicación Interna**

Una vez establecidos los objetivos de la organización se debe establecer las reglas de juego para alcanzar dichos propósitos. En consecuencia, esta herramienta será el elemento mediador de las relaciones entre los miembros de la organización y la estructura de la misma.

El fin de esta iniciativa es **crear parámetros en los que se establezcan relaciones** no sólo entre las personas de la organización sino entre las áreas que la componen. Esto con el fin de **aplicar acciones de comunicación para obtener los objetivos fijados**.

Por lo tanto, se puntualizará qué **canales** utilizar, quiénes los desarrollarán, cómo y cuándo implementarlos, y cómo se evaluará el desarrollo de los mismos para identificar falencias u oportunidades de mejora, analizando que representatividad adquieren en el público interno.

Contenido:

- **Introducción:** dentro de los temas que contendrá, los más significativos serían la importancia del desarrollo de la misma para la firma, que el logro de sus metas dependerán de todos sus integrantes.
- **Razón de Ser de Tergen S.A:** Misión-Visión y Valores -Mensajes clave para cada año.
- **Valores asociados a la comunicación:** por ejemplo, Transparencia, Participación, Respeto, Veracidad, Diligencia y Colaboración.
- **Metas:** explicitar que con la puesta en marcha de dicha política se busca principalmente establecer modos claros de cómo manejar la comunicación dentro de la empresa para formar redes de trabajo que realicen sus labores dentro de unos mismos parámetros de acción de comunicación.
- **Responsables-Destinatarios:** Dirección y personal de la línea media de mando.
- **Programación:** aclaración que se modificarán según los diagnósticos anuales y que su redacción será anual o semestral, según las necesidades que se detecten. En este caso responde al análisis obtenido en la investigación.

Desarrollo de canales: se sistematizará las conversaciones por medio de reuniones para evitar el rumor, evitar problemas y generar integración, en

cada área y entre ambas, a la vez crear charlas informativas sobre la razón de ser de la empresa y su gestión, y la implementación de la calidad, además fortalecer las directivas de los dueños.

Canales de Difusión: su función será elevar y definir el nivel de información de los integrantes de la empresa sobre el proyecto en sí mismo y sobre los temas más importantes referentes a calidad.

-Reuniones informativas grupales en cascada: Serán llevadas a cabo en primera instancia y deberán ser previamente planificadas con objetivos definidos, un temario definido de antemano y su desarrollo, preparación mínima (convocatoria y organización).La exposición comprometerá al Directorio y el destinatario será el personal de obra y oficina.

Temas a tratar según lo diagnosticado, por orden de importancia:

1) Comunicación del marco de referencia y los mensajes clave de Tergen S.A.: los dueños deberán presentar estos temas al personal para aclarar los lineamientos del proyecto, una vez presentado ello se podrá pasar a determinar cómo favorecerá la 2) Información sobre la implementación del SGI.

Por lo tanto, el punto 1 y 2 serán trabajados con todo el personal de la línea media de mando, pero el punto 2 se trabajará con Obra por un lado y Oficina por el otro. Puesto que, los roles y aspectos del SGI tienen diferentes temáticas, sin embargo luego se expondrán y se realizará una puesta en común de los resultados en las Reuniones de equipo de trabajo para que se comprenda la importancia de cada parte, como equipo y cómo ello interviene en la calidad.

Cantidad de Reuniones estimadas por tema:

-Una para Comunicación del marco de referencia y los mensajes clave de Tergen S.A.

-Una para Información e inclusión sobre la implementación del SGI.

Canales de Comunicación: Con este tipo de canales se apunta a la bidireccionalidad de los mensajes, la posibilidad de escucha y el intercambio inmediato de opiniones pero encauzadas bajo el objetivo de la empresa.

Se aclara que en esta etapa de la empresa lo que se propone es un cambio hacia la calidad, para ello se debe tratar de lograr una transición de las actitudes personales, estas “representan la disposición individual del per-

sonal (también del Directorio) ante las situaciones del quehacer diario”¹⁴⁹ para provocarlo, se deben cumplir ciertas premisas:

1. Que el personal pueda responderse satisfactoriamente a la pregunta ¿Qué gano yo con este cambio?(Más allá de lo económico);
2. Que sea un cambio real en la empresa, en los sistemas, en los procedimientos. Que el empleado vea que no sólo ellos han de cambiar, la empresa también lo está haciendo;
3. Que el personal vea en sus superiores un ejemplo en el que mirarse para el cambio deseado;

En cuanto a esto, se debe tener en cuenta que las desviaciones actitudinales se dan en Tergen S.A. por el “No quiero hacerlo”, del tipo pasivo porque hay desconocimiento que genera desinterés y desmotivación, y a veces el exceso de trabajo genera rechazo. Además, se combina con “No sé hacerlo”, es decir es una actitud que exige formación, por ende “No puedo hacerlo” que es una falta de dotación para esa tarea o actividad.

Para lograrlo se desarrollarán dos tipos de formación en estos canales:

-De choque: de forma intensiva para enseñar un cambio en la organización, o en los sistemas o en cualquier otra materia que lo pudiera necesitar.

-De reciclado (sobre temas de organización, sensibilización y motivación): Sobre aspectos que hay que recordar con cierta periodicidad, porque trata de temas que fueron objeto, en su momento de una formación de choque y hay que rever.

Reuniones de equipo de trabajo: Deberán ser previamente planificadas con objetivos definidos, un temario definido de antemano, preparación mínima (convocatoria y organización), presencia del Directorio, personal de Obra y Oficina. Asimismo, deberán ser plasmadas en un registro escrito y de ser necesario oral para que se pueda retomar en otras reuniones y permita evaluar el progreso de las mismas.

Tratarán sobre temas generales (que implique la presencia de la Dirección, Obra y Oficina) y sobre temas particulares (que implique la presencia de todos los integrantes de cada área o de dos áreas que necesite resolver

¹⁴⁹ Cella Trulock, José Luis; *Calidad: Qué es. Cómo hacerla, ISO 9000*, cap. 3 “El entorno de la calidad” pág. 27.

con personal de otra, alguna situación y requiera la presencia de alguno de los dueños).

Temas generales: por ejemplo, sobre los procedimientos del SGI, la puesta en común de la estructuración de roles, o cuestiones operativas/técnicas. Aquí más que nada se trabajará con situaciones que comprendan la expresión de todos, y la coordinación entre Obra y Oficina con el fin de integrar ambas partes y desarrollar la capacidad de trabajo en red.

Temas particulares: por ejemplo, analizar las falencias sobre la implementación de los procedimientos del SGI, las dificultades de resolución de problemas, la falta de comprensión de ciertos aspectos, entre otros.

Entrevista jerárquica de transmisión de directrices: se aconseja su uso para cuando sea necesario fijar mensajes importantes. Para ello los dueños convocarán a uno o varios empleados para trasladar nuevas pautas o criterios en la función de esa persona. Esto en el caso que sea necesario reforzar algún tema o rever alguna tarea con un empleado o sector en particular. Se aclara que la Dirección dirá qué espera lograr y quién ejecutará tendrá la libertad de establecer cómo lograrlo para consolidar la responsabilidad auto-controlada de las estructuras planas y en red, pero aclarándole o recordándole qué es lo importante.

-Evaluaciones: Con el fin de corroborar el progreso de las herramientas se desarrollarán breves encuestas sobre la aplicación de lo planteado, sobre los temas de reuniones anteriores, exámenes para medir la fijación de los temas, entre otros. Se recomienda para temas globales realizarlas cada dos meses y para temas puntuales que se relacionan con otro tema a tratar cada quince días. Luego, se analizarán los resultados del seguimiento.

4.4 Calendarización

Acciones/ Mes de Ejecución	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Reuniones de Estrategia								
Charla Informativa grupal en casada sobre el marco de referencia de la firma								
Charla Informativa grupal en casada sobre el SGI								
Focus Group-Instructivos de Trabajo								
Capacitaciones mensuales del SGI								
Reuniones de Equipo de Trabajo sobre el SGI								
Reuniones de Equipo de Trabajo sobre los roles								
Procedimiento General 06 Comunicación Interna y Externa								
Política de Comunicación Interna								
Carta de Bienvenida								
Entrevista jerárquica de directrices								
Evaluaciones								

4.5 Cuadro de prioridades

Se recuerda que cada acción responde a necesidades concretas planteadas en el Diagnóstico. No obstante, según la urgencia que requiere su ejecución, se esquematizará las acciones según el grado de prioridad.

Acciones/Prioridad	Baja	Media	Alta
Reuniones de Estrategia			
Charla Informativa grupal en casada sobre el marco de referencia de la firma			
Charla Informativa grupal en casada sobre el SGI			
Focus Group-Instructivos de Trabajo			
Capacitaciones mensuales del SGI			
Reuniones de Equipo de Trabajo sobre el SGI			
Reuniones de Equipo de Trabajo sobre los roles			
Procedimiento General 06 Comunicación Interna y Externa			
Política de Comunicación Interna			
Carta de Bienvenida			
Entrevista jerárquica de directrices			
Evaluaciones			

Conclusiones



Llegando a esta etapa de la tesis se comprende que el desarrollo entre la teoría y la práctica sobre la construcción del objeto de estudio ha forjado la experiencia de la tesista. Por lo tanto, a continuación se explicará cómo fue el proceso que realmente ha hecho que la tesis de grado sea una contribución a la alumna y no una mera instancia que permita el título de grado.

Teniendo en cuenta que el trabajo de campo, las herramientas teóricas y de investigación, fueron el quehacer solitario de la tesista permitió que sea no sólo enfrentar la teoría con la realidad de Tergen S.A., sino replantear ideas, descubrir otras, desestructurar miradas, ordenar otras, comparar, desarrollar, diseñar, entre otras tantas situaciones, que hicieron de esta experiencia personal un proceso propio y fructífero.

Conquistar nuevamente la maravillosa dimensión de la comunicación en las organizaciones sociales, donde lo desafiante de su valor intangible y cultural ante otras profesiones demuestra cada día no tener límites. Todos tienen algo para decir al mundo, mucho más las organizaciones las cuales no pueden pensar en vivir “incomunicadas” sin comprender la trascendencia de su valor como creadoras y portadoras de sentidos tanto entre y para sus integrantes, sino para el mundo que las rodea.

Así se comenzó con la idea de analizar aspectos cotidianos de Tergen S.A., que podrían impulsar su trabajo, asimismo interiorizarla en la propuesta de trabajo de la norma ISO, y cómo se producía en la firma para detectar factores centrales y problemáticas. En ese camino se reafirmó la importancia del **diagnóstico** como guía y fuente de conocimiento que permite situarnos ante contextos desfavorables, porque nada puede ser resuelto sin saber sus causas, los sujetos intervinientes, los procesos, entre otros.

En este caso al estar el trabajo enfocado en la comunicación interna se apuntó a evaluar los vínculos, el clima laboral, las expectativas e inquietudes de los integrantes, pero también la norma ISO 9001:2008, la cual si bien aporta su propuesta de técnicas de producción, organización y documentación, tiene el compromiso (desde la percepción de la tesista) de propugnar una evaluación social de las empresas, porque podremos cumplir con las técnicas pero los integrantes de las firmas son quienes le dan la fuerza a un proyecto, y si es enfocado con calidad principalmente, porque se debe reenfocar a las personas, motivarlas e integrarlas para no sólo hacer bien el trabajo sino para que se sientan realizados e involucrados por el logro.

Entonces, se debe mejorar los canales de comunicación; integrar sectores; pensar en conjunto las causas y soluciones a problemas en común; como un todo, la calidad como producto de ello hacia un horizonte común.

Pero el diagnóstico de la comunicación y sus factores, debe ser pensado y efectuado en cualquier proyecto empresarial. Porque se remarca que la misma es condición *sine que non* del ser social, y que desde su mirada estratégica permite orientar sistemáticamente a los públicos internos para dar sentido a las acciones.

Debe tenerse en cuenta que la ISO desde sus comienzos trabaja desde una mirada industrial, es decir el valor social de los proyectos queda relegado o tímidamente plasmado en la norma, si bien menciona a la comunicación interna, (asimismo la mejora continua y otros aspectos) no profundiza o aclara o aconseja que debe ser un factor primordial a la hora de comenzar un proceso de trabajo compartido entre todos los integrantes. Se entiende que la norma es genérica porque se puede utilizar en cualquier tipo de empresa u organización, y plantea aspectos generales que luego cada una adaptará a sus características pero para realizar un salto cualitativo de las organizaciones indefectiblemente se debe recurrir a las ciencias sociales.

Este planteo ya había sido mencionado en el apartado “Gestión de la Calidad y la Comunicación”, donde los autores mencionados defienden el valor humano por sobre lo técnico (el control de unos sobre otros). Esto se ve reflejado en un estudio realizado por la Universidad Nacional General Sarmiento, que desarrolló un proceso guiado de mejora continua, en un número representativo de PyMEs del Gran Buenos Aires (aproximadamente 60 empresas), “el 50% de las empresas con malos resultados (carencia de trabajo en equipo, bajas competencias, experiencias y capacitación, barreras culturales, entre otras) tienen un control de procesos entre medio y alto”.

¹⁵⁰

Porque los dueños de las empresas piensan que si hacen todo bien y logran certificar la norma ISO 9001: 2008 obtendrán calidad, pero el informe aclara que “el desarrollo de un sistema normativo de control de procesos, no es garantía de verdadera cultura hacia la calidad y mucho menos, es evidencia de mejora continua”.¹⁵¹

¹⁵⁰ **Universidad Nacional General Sarmiento**; *Proyecto de Investigación Estudio de las condiciones endógenas que impiden el desarrollo de procesos de mejora continua en PyMEs y desarrollo de un modelo que permita su efectiva implementación*, pág. 47, Instituto de Industria, 2005.

¹⁵¹ **Ídem**, pág. 41.

Esto queda reflejado cuando se descubre que Tergen S.A. si bien mantiene los vínculos y ha generado valores positivos como representativos de la empresa, no ha desarrollado y presentado a los empleados de la línea media sus objetivos principales y su enfoque estratégico. Además, que la Dirección tenga una relación informal y amena, a su vez dificulta su forma de bajar directrices. Entonces, se van resolviendo y evaluando las situaciones en el momento, lo cual profundiza la actitud reactiva de la empresa.

Sumado a ello, cada empleado tiene un rol asignado pero aún no se afianzó lo suficiente como para que se encaucen en los objetivos específicos de cada rol y los generales de la firma.

A su vez, el uso de vocabulario incorrecto y la preponderancia de la comunicación informal impiden formalizar espacios para generar sinergia entre Obra y Oficina.

Por lo tanto, se deberá trabajar un proceso de cambio para la adopción de prácticas efectivas y programadas de comunicación, por un lado y por la necesidad de un cambio cultural para lograr un equipo y se pueda generar mayor sinergia entre los integrantes.

Entonces, las Pymes desarrollan el contacto personal, directo y coloquial, lo cual se convierte en un factor para optimizar pero se observa una falta de conocimiento para encauzarlo bajo la comunicación estratégica y sus ventajas.

Los Directivos deben estar enfocados en el personal y dejar en un segundo plano la técnica de la ISO, que si bien es importante para organizar el negocio no genera, por sí sola, la motivación en el personal. Por ende, las empresas deben analizar su estado comunicacional-organizacional antes de implementarla.

Por otro lado, una cuestión importante tomada para el análisis fue la investigación sobre las dos especialidades que se relacionan con Tergen S.A., que son Ingeniería Civil e Ingeniería Industrial. Si bien ambas desde la teoría y desde la mirada del Ingeniero Industrial postulan una mirada reduccionista e instrumental despojada de la esencia social de la Comunicación, como un medio para alcanzar algo, para intercambiar conocimiento o información (la cual puede ser medible en forma cuantitativa), no como un hecho natural del ser humano y principio vital de su característica social.

Esto fue producto de Shannon y su **Teoría moderna de la información**, que fue el resultado de estudios sobre los sistemas mecánicos y el enfoque taylorista que está impregnado aún en varias empresas y es la base de la rama ingeniería industrial.

Sin embargo, y a favor de la profesión y de la propuesta del Plan de Comunicación Interna el Ingeniero Industrial Alfredo Sallenave, defiende la importancia de la comunicación interna como factor de cambio y mejora. Asimismo, Ivana y Tomás Trevisiol son profesionales que si bien están en el mundo de la ingeniería sus comportamientos e intereses apuntan a un clima democrático, donde prime el diálogo, la participación, entre otros.

Que aún no lo hayan logrado depende del crecimiento que tuvo la firma, de su aprendizaje sobre cómo dirigir, de la motivación del personal, de que el día a día les impida detenerse a evaluar qué es lo que quieren y cómo pueden llegar a ello.

Se comprende que su crecimiento conlleva un proceso y como todo proceso involucra tiempo, dedicación y cambios, y para ello está la comunicación para dar sentido y orientación a Tergen S.A.



A continuación se plasmarán, según su fecha de realización, las entrevistas realizadas a los dueños de la firma, al personal y a profesionales relacionados a la temática.

En segundo lugar, se expondrá el modelo de encuesta y los resultados de la misma.

Por último, se muestran los cuadros de puesta en relación de los datos que sirvieron para el proceso de análisis de la tesis y un cuadro con los avances de la ingeniería como disciplina.

❖ Entrevistas de Acercamiento Inicial:

Objetivo: Conocer los aspectos generales de la empresa y de las Normas ISO.

Entrevista a Felisa Assirio, representante de Andersen Ingeniería S.A. en Tergen S.A. (Mayo de 2010)

Objetivo: Conocer el proceso de certificación de las Normas ISO.

-¿Cuál es el fin de la Norma ISO?

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de la Calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

Las Normas ISO 9000 son generadas por la International Organization for Standardization, cuya sigla es ISO. Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo. Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales. De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes de los organismos de normalización enviados por cada país.

-¿Por qué las empresas desean implementar un sistema de Normas ISO?

Las empresas pueden desear certificar por distintas razones:

- Por cuestiones comerciales, ya que en el mercado laboral es cada vez más requerido y una empresa certificada suma más puntos que una no certificada.
- Porque un cliente lo requiere para ser proveedor del mismo.
- Porque la implementación de un SGC determina pautas de organización y standarización que ayudan a la empresa a ser más competitiva, a trabajar de manera más eficiente y despersonalizada, evitando distintos conflictos internos y libres interpretaciones.

-¿En qué consiste un proceso de certificación?

El proceso se puede dividir en las siguientes etapas:

- 1- Relevamiento inicial: se determinan los procesos que realiza la empresa, personal, maquinarias, materiales involucrados, procesos tercerizados, etc. Que permitan pasar a la etapa de diseño.
- 2- Diseño: se determina el alcance del SGC y se redactan los documentos propios del mismo: manual de calidad, política de calidad, procedimientos generales, instructivos de trabajo y registros o formularios asociados.
- 3- Implementación: es la puesta en práctica de los documentos elaborados, confección de registros que son la evidencia del cumplimiento del plan.
- 4- Auditoría interna: se realiza para verificar el estado de implementación del SGC y corregir desvío.
- 5- Revisión por la Dirección: la alta dirección de la empresa realiza una reunión en la que analiza el funcionamiento del SGC: resultado de auditorías, encuestas de satisfacción, acciones correctivas y preventivas, capacitación, etc.
- 6- Auditoría inicial del ente certificador.
- 7- Auditoría principal del ente certificador.
- 8- Emisión del certificado.

¿Cuáles son las diferencias entre la certificación de una norma y otra?

Cada norma existente, aunque las mismas sean generadas por el mismo organismo, como ISO, apuntan a distintas áreas o aspectos, por ejemplo ISO 9000 es una norma de gestión de calidad, mientras que ISO 14000 es una norma de gestión de medio ambiente.

¿Cuánto tiempo demanda a una empresa que el sistema de certificación funcione plenamente?

Varía de acuerdo a la complejidad de la empresa, pero especialmente tiene que ver con el compromiso de la dirección para transmitir la importancia de la implementación a todo el personal.

De todos modos pensemos que estas normas apuntan a la mejora continua, con lo cual la certificación es solo el primer paso para que el sistema funcione completamente.

-En general, ¿Cómo es el compromiso por parte de las empresas con el proceso de certificación?

Varía de acuerdo al motivo que los impulsa a implementar un SGC, en general las empresas que lo hacen por ser más eficientes y organizadas, demuestran mayor compromiso. Otras empresas comienzan con mucho entusiasmo y luego creen que toda la tarea pasa por la consultora o asesor contratado, cuando en realidad el personal externo es una guía y la implementación depende de la propia empresa y del trabajo de su personal.

-¿Cada cuánto establece contacto con el/ los representante/s de las empresas? ¿Cuál es el fin de dicho contacto?

En general la propuesta de la consultora es generar dos reuniones mensuales, lo que permite que los conceptos conversados en la reunión puedan ser madurados e incorporados en el período que pasa hasta la próxima reunión.

-¿Por qué cree que es importante certificar?

Es importante para lograr una mayor organización en la empresa y ser más eficiente, sirve para despersonalizarla y evitar que se dependa de unas pocas personas, para evitar que las tareas sean realizadas de distintas maneras cada vez que cambia el personal, para tener trazabilidad de las operaciones realizadas, permitir la repetibilidad de las acciones y sobre todo para brindar bienes y servicios de una mayor calidad.

Entrevista a Ivana Trevisiol (Mayo de 2010)

Objetivo: Conocer a la empresa y su proceso organizacional ante la certificación.

-¿Cuándo se fundó la empresa? ¿Quiénes la conforman?

La empresa la fundamos en el año 2006, junto con mi hermano Tomás con quien somos Directores y nos encargamos de la parte técnica a la vez.

-¿Qué valores considera que son los que definen a Tergen S.A.?

Considero que la idea de familia y de trato personal, de la fidelización de las relaciones.

-¿Cuántos empleados tiene Tergen S.A.?

Tenemos 30 empleados. Somos una Pyme netamente, teníamos 48 empleados con los cuales no están se sigue manteniendo la relación por si se los necesita para una obra futura.

-¿Cuántas áreas conforman la empresa? y ¿Cómo están denominadas?

Las áreas son compras, Dirección, Administración, Estudio Contable, Estudio laboral, in ingeniero que no es del grupo estable y una chica que dibuja y el diseño está tercerizado. También tenemos tres técnicos en Seguridad y quien se encarga es Matías Trevisiol, Laura Cricri está en compras, Arnaldo Careaga encargado de obra en Petroquímica y Lettieri en *Pump Out*.

-¿Cuáles son los canales y los espacios de comunicación?

Son informales, pero se debe respetar que el obrero hable con su jefe de obra y dicho jefe en caso de ser necesario con Emiliano Arturi que es el Administrativo de obra, en un caso extremo conmigo.

-¿Quiénes son sus clientes?

YPF, Codere, Banco Nación, IOMA, ANSES.

-¿Cómo conoció sobre las Normas ISO? ¿Cuál fue la motivación para certificar?

Me formé profesionalmente trabajando en YPF, allí se desarrollan obras industriales y ello está muy emparentado con la forma de trabajo que proponen las Normas ISO de calidad, de hecho para trabajar allí se necesita certificar. YPF audita cada 6 meses o una vez al año según como se vaya con

el procedimiento. Asimismo, el SEPYME financia el proceso a las Pymes y ante una licitación se tiene el 5% de la propuesta aprobado, a su vez si es de la provincia. Además, genera otro tipo de competencia ante las otras empresas.

-¿Qué Normas ISO está implementando Tergen S.A.?

Normas ISO 9001:2008.

-¿Qué parte de la certificación está llevando a cabo Tergen S.A.?

Habíamos empezado el proceso de certificación hasta que en 2009 decidimos que nos acompañe Andersen Ing. Tenemos intención de certificar en Marzo de 2011, en Diciembre Felisa Assirio que es la persona de Andersen Ingeniería que nos acompaña hará como una evaluación de las auditorías de cada área.

-¿En qué aspecto cree que la implementación de la Norma ISO puede llegar a diferenciar a Tergen S.A. de otras empresas constructoras?

Somos una empresa nueva pero está todo formalizado. Chica pero bien organizada.

❖ Entrevistas en Profundización:

Objetivo: Conocer el tipo de producción de la empresa, las actividades más importantes de cada área, las relaciones y vínculos entre los empleados y los dueños, la implementación de la Norma en la empresa, para indagar cómo ello influye en el quehacer cotidiano y contrastar con la visión de los dueños.

Las siguientes ocho entrevistas se dividieron en tres temáticas principales: Identidad, Cultura organizacional y Gestión de la calidad, con una guía de preguntas estipuladas.

1. Entrevista a Ivana Trevisiol (Mayo de 2011)

IDENTIDAD

-¿Qué es para usted Tergen S.A.?

Tergen es un desprendimiento de una empresa familiar más grande, nada más que de dos hermanos: Tomy y yo.

Para mi Tergen es Todo, soy yo es poder tener la posibilidad de decidir qué hacer, cómo hacerlo. Siempre nos gustó a los dos la construcción y las obras.

Utilizar la experiencia que tuvimos en Trevisiol pero a nuestra manera.

-La mayoría de los empleados hace pocos años (tres años) que están trabajando con usted, a pesar de ello ¿Qué cree los identifica con Tergen S.A.?

Algunos más y algunos menos años.

Las relaciones humanas, eso es lo que los identifica. El sueldo está todo pactado, las empresas que trabajan en YPF es el mismo.

Pero no es una estructura de empresa vertical, cualquiera puede hablar conmigo o con mi hermano de cualquier puesto de trabajo que tiene.

La relación con la gente, se le da mucha pelota al tema social, si necesitan algo, en la medida de las posibilidades que nosotros tenemos, ayudar a la gente. A su vez, cuando hemos tenido períodos que nos quedamos sin obra en YPF, en vez de echar gente buscamos trabajos alternativos que si bien a la empresa no le representaban ganancia permitía mantener el grupo de gente más tiempo. Para mí son personas, no son empleados.

Trato de mantener, si la gente que no me responde realmente soy bastante inflexible. No hay una oportunidad, bueno se va.

La gente que responde y me acompaña, tratamos de cubrirle no sólo el sueldo sino las necesidades que tenga. Cualquier cosa que planteen, tiene llegada a nosotros, por esto que te decía, es muy chica la estructura y saber que opinan los empleados y mantener un buen clima de trabajo. Más que nada la parte humana.

-¿Gente que vuelve a trabajar crees que es por eso que me contabas?

En general es un rubro que tiene mucha rotación, los supervisores no, incluso los técnicos, nosotros tratamos de que no porque eso implica, no es que somos la Virgen María nosotros, sino que es gente que hay que volver a capacitar, la seguridad, que estén acostumbrados a los procesos de YPF, que se vuelva a acostumbrar al ritmo de trabajo, o sea, si bien le damos mucha pelota a la parte humana las exigencias también, no es comparado con otras empresas que por ahí le dan los 15' para el mate a la mañana, los 15' del mate para la tarde. Como que UOCRA, les marca más el ritmo. En Nuestro caso no las hs se trabajan pero también saben que tienen como una red de contención.

CULTURA ORGANIZACIONAL

-¿Qué obras está desarrollando la empresa? ¿Cuántas?

Tres obras de YPF pero para distintas gerencias, para Complejo Industrial Ensenada, que es lo que era Petroquímica, para Refinería que ahora se llama Complejo Industrial La Plata y otra es para lo que era antes Endole la parte de lubricantes, que ahora es Complejo Lubricantes Especiales.

-¿Cuántas personas están trabajando en cada una? ¿Cuántos o rotan?

Tratamos de tenerlos fijos pero esta obra que te comentaba de Refinería cayó en un momento donde ya había tres obras, una la acabamos de terminar. Ahí si hubo rotación de gente,... diez por obra, en total 55 personas.

Pensando que la actividad productiva de la empresa es la construcción:

-¿Quiénes son los encargados día a día de que en la obra todo salga satisfactoriamente?

La estructura de supervisión de obra: Capataz general que es Careaga, va a las tres obras técnicamente fuera de lo que sería la parte de la oficina, es decir, nosotros.

Es él que en concordancia con lo que programamos nos maneja el ritmo de las obras y en cada una de esas obras, hay lo que se llama un Puntero, que es el que lidera el trabajo, él es el que lo plantea y lo controla.

Después tiene el apoyo de los técnicos en seguridad, hay un técnico que rota por todas las obras y los administrativos que son más que administrativos, son los que tratan de optimizar el tema de los materiales en las obras, controlar los rendimientos de la gente y de todo eso nosotros sacamos la información, hablando con todos.

Ah y tenemos, perdón a su vez junto con Careaga una chica que es Arquitecta, Mariana no se si la viste, está en obra.

Entonces, va rotando inversamente a cómo va Careaga. Ella hace más la parte de relaciones con los inspectores, con el tema de los planos y Careaga verifica el rendimiento, la gente que lo esté haciendo, como lo tiene que hacer.

-¿Cree que todos tienen en claro ese rol? ¿Cómo lo evalúas?

Nunca estás conforme, siempre el día a día te va ganando, lo que si hay buena predisposición, mucha voluntad de trabajo, lo que sale mal, no es por desidia, no es por algún problema o porque no dan abasto, hasta hace dos semanas teníamos cuatro obras a la vez con la misma cantidad de gente.

Entonces, ahora estamos replanteando toda la situación replanteando roles, estamos armando un obrador central para tener más control de los materiales, con un pañolero fijo en YPF y otro en 6.

(Pañolero: es el encargado del lugar donde se almacenan los materiales, las herramientas y los equipos. Quién se lo lleva, quién lo trae y en qué condiciones y qué hay).

-Entonces todos en su función pero en una idea de red

Al superponerse no hay un solo responsable por obra. Las dos cabezas técnicas de la obra que serían Mariana y Lalo, son los que saben las tres obras en ejecución. Todos tienen incidencia.

Todos, ellos mismos deciden su participación en uno uno hace los papeles y el otro mueve los materiales y la gente porque todos están con vehículos y se mueven dentro de YPF, mueven gente también.

-¿En qué lugar ubicás entonces a la oficina?

Tiene mucho peso porque desde acá se certifica, se programa, se compra, se paga, parte de personal. Todo el tiempo, todos estamos trabajando para la obra.

-Es decir protagonismo de la obra y oficina se apoya en eso

Lo que nos da de comer es la obra pero toda la oficina está en función de las necesidades de la obra. Desde lo que hay que comprar, quién necesita tarjeta para entrar, mandar las quincenas que corresponde, mandar las cajas, pedir, programar para la semana que viene.

Todo el tiempo, estamos conectados según las necesidades que se van planteando en la obra, con programación que sale de acá.

-Y ¿Qué lugar ubica vos? (da órdenes participa de las decisiones, controla, coordina, etc.)

Más que controlando, coordinando. Estoy en todos lados pero no estoy en ningún lado, entonces yo cierro el tema de los pagos, de personal, fijo plazos de los cheques, o sea que también estoy en la parte de compras, un poco en la logística, de no hacer viajes de gusto o no llenos, estoy con la parte de Seguridad viendo que el responsable de Seguridad tenga los papeles al día, cargo las cosas de parte de personal en el sistema.

Técnicamente, también soy una referencia, soy la que programo y coordino con Careaga. Coordinar pero en distintos rubros de la empresa.

-En la entrevista anterior me comentaste que la los canales y espacios de comunicación eran informales en Obra, es decir que los obreros se comunicaban con su Jefe de Obra cara a cara, ¿se ha implementado otra metodología?

Es más que nada oral, incorporamos equipos de Nextel, que a Careaga le permite no estar todo el tiempo en una obra y saber que pasa. En general es oral Algunas cosas se hacen por escrito, los pedidos de materiales y las planillas de seguridad, como una planillas resumen de parte diario que se hacen por mail, tiene que quedar escritas para volcarlas al sistema y las horas de la gente.

-¿El puntero en base a qué lo eligieron?

Lo decide Careaga, sobresale por si mismo quien puede ser puntero, porque tiene que saber técnica, lo que tiene que hacer y a su vez, cómo es el manejo de la gente.

Una persona con mucha antigüedad, nos ha pasado, una persona con mucho conocimiento técnico, no tenía buena capacidad del manejo de la gente, se ponían ellos a trabajar, en vez de poner a la gente a trabajar. Entonces, eso es lo que lo define, los va seleccionando él se lo recompensa por ser puntero.

-¿Es eficiente dicha metodología? ¿En qué aspectos aporta y en cuáles dificulta el trabajo?

Hay cosas que hay que cambiar, pero en sí como organizarlo, es la mejor.

-¿Qué cosas crees que habría que mejorar?

Programar más, evitar el último momento. Porque estorba lo que ya tenés programado, sale más caro, perdés tiempo, la gente se pone nerviosa, tenés gente parada, que eso insume mucha plata pero a mí me gusta que sea fluida la comunicación que no sea imposible hablar con alguien o conmigo.

-En relación a Careaga

Falta un poquito más de comunicación, porque antes Careaga trabajaba solo en esa posición y ahora está Mariana, pero si bien a veces les falta comunicación, se complementan muy bien y se apoyan. Ellos se sienten, ni a Mariana ni le disgusta, ni le pesa ni se queja de Lalo y a Lalo le pasa lo mismo con Mariana. Se complementan a la hora de manejar las obras.

-¿En la oficina también es oral?

Oral porque sería hasta ridículo, siendo cinco personas en la oficina.

-Hacia el exterior con Contaduría que lo tenés tercerizado

Por mail, los llamados si es algo urgente pero que quede por escrito. Hacia el exterior es casi todo por mail, algunas cosas por teléfono, con otras es por Nextel, pero cuando es en particular (algo) ellos lo mandan por mail y nos respondemos por mail, para que quede certificado, día y hora.

-Cuando hubo problemas importantes ¿la resolución fue entre Mariana y Lalo?

No, siempre consultan. No sé si no lo pueden resolver pero siempre ante algo extraño ellos me plantean a mi o a Tomy el problema y la posible solución, es más que nada, para saber si estamos de acuerdo, pero no recuerdo que me hayan llamado y decirme ¿no sé qué hacer?. Compartimos el mismo criterio, saber cómo son los lineamientos.

-¿En la oficina?

Es lo mismo, siempre, mira cada uno sabe el laburo que hace y en realidad cualquier decisión importante, que marque algo irreversible siempre se consulta, cuando entra alguien a qué obra, qué fecha un cheque, se me consulta.

En cuanto a encuentros:

-¿Realizan festejos por cumpleaños? ¿Conmemoran fechas importantes de la empresa? ¿Cenas de fin de año?

Sí hemos hecho reuniones pero para fin de año, (año anterior también), finales de obra, después también, hemos hecho que e algo que implementó Tomy, cuando Tomy estaba en la cuarta Obra que te decía que terminó la semana pasada, para coordinar hacía reuniones fuera de horario en la casa, hacía una picada y se juntaba sólo la parte de supervisión: los administrativos, Marian y Lalo, y coordinaban. Y o por ahí 1 ó 2 fui por cuestiones de tiempo y porque eran más que nada temas de obra, que coordinaban entre ellos.

-Entonces, Tomy desde la primera entrevista tiene mucho más protagonismo.

Si porque antes estaba en Junín, con Trevisiol.

-¿Estas reuniones son para ver temas puntuales?

Claro, por ahí los que están en obra ven que están perdiendo mucho tiempo en pedir los permisos, estamos perdiendo mucho el tiempo en conseguir los materiales, o en mover a la gente, ¿qué hacemos? Aquél no anda, bueno ¿qué hacemos?, bueno para coordinar.

De la última que hicieron que fue el 16 de marzo, como yo no había ido a esa hicieron una minuta de la reunión y me la pasó Mariana por escrito. Entonces, yo iba sabiendo lo que habían resuelto entre 4 ó 5 personas.

- Entonces festejaron finales de obra y fin de año, ¿van todos?

No, cenas de fin de año festeja la obra y por otro lado la oficina. La gente que es de supervisión de la obra va al de la oficina también pero la gente que es de la oficina no va a la de la obra.

Se celebraron en mi casa con los de la oficina y los de obra, hay un parque cerca de YPF que tiene parrillas, como camping abierto al público y se juntan a Hacer el asado ahí. Como adentro de YPF no se puede hacer, juegan al fútbol y demás.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

-¿Cómo es para vos? Si es en el proceso, como es para vos en el proceso.

(Silencio, pensativa) Es un vehículo para obtener mejores resultados, en menor tiempo y más rentable. Para mí algo con calidad mezclado con seguridad como empresa me genera menos riesgos laborales, menos costos laborales y mejor rentabilidad porque cuando vos tenés aceitado, conocido transitado un procedimiento , y es realmente aplicado en la obra y en la oficina o quienes sean responsables de la aplicación, todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, todo el mundo conoce los riesgos, las consecuencias, cómo se inicia el procedimiento , se trabaja más tranquilo, sacas un factor nervio y de riesgo y el resultado es más económico, es mejor es más rentable.

A mí como empresa me genera, que estoy adentro de una membrana que estoy adentro, de que un riesgo potencial de un accidente, de una muerte, algo, está cubierto. El riesgo de que las cosas salgan mal o que se tengan que hacer está cubierto pero a su vez, puedo optimizar los recursos que tengo, me va a salir más barato. Es un vehículo.

-¿Sos consciente que la implementación de un sistema de calidad puede generar cambios en las relaciones internas de la organización? ¿Cómo lo ves?¿hacia dónde pensás o crees esos cambios se direccionarán, esto es, donde se podría percibir más nítidamente su influencia?

El sistema está totalmente diseñado y no está totalmente implementado, se genera un por ahí como resistencia a aplicarlo o a cambiar una forma de trabajar, distinta a la que venían trabajando. Genera más papeles y la gente le escapa “hago el trabajo o hago los papeles” pero si va a generar pero también va a organizar un poco más las relaciones pero también va a resolver problemas, cuando esté totalmente implementado, de “yo lo pedí, no lo pedí, me llegó, no me llegó, me lo dieron mal, me llegó mal, yo lo pedí mal” se va a acabar también el pase de facturas de distintas áreas. Va ser más fácil mirar atrás también eso que me olvidé de decirte el hecho de implementar genera que vos puedas llegar más fácil a la experiencia de la obra anterior porque muchas veces permite que no dependa del conocimiento de la gente, compré esto, me fue bien , me fue mal , lo vuelvo a comprar. Es po-

der trazar para atrás y es más fácil que pura memoria “Bueno si lo tenía, me parece”, así no te volvés a equivocar.

-¿Quiénes formaron parte de la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad?

Originalmente, lo diseñamos a partir de un sistema que me pasaron, lo fuimos adaptando a lo que era en ese momento al empresa con dos licenciados en Seguridad e Higiene que eran Matías y Florencio y Nico nos ayudó. Una vez pasada la primera auditoría para ser proveedora de YPF, recurrimos a una consultora, que nos designó una auditora que es Felisa y con ella le dimos la forma, lo completamos con lo que faltaba, lo mejoramos. Bueno ahora estamos terminando de implementarlo para certificar en Julio.

-Entonces, ¿en qué año lo empezaron a diseñar?

En el 2008.

-¿Por qué con Matías y Florencio?

Porque eran personas..., que se empezó a diseñar cuando estábamos en Trevisiol, eran las únicas personas que tenían contacto a parte de mí, trabajábamos en YPF, tenían noción de lo que era un procedimiento, de lo que YPF estaba exigiendo. Entonces, n realidad surge como una empresa adaptada a los requerimientos de YPF, que es nuestro principal cliente y por su experiencia, más que son licenciados en Seguridad e Higiene nos ayudó para que sobre el Sistema que teníamos bastante chico, que teníamos de modelo poder adaptarlo a todo lo que nos pedía YPF y a lo que éramos nosotros.

-¿Cuál crees que puede ser el aporte de los empleados cuando se empiece a implementar a fondo? Aportes de ideas, por ejemplo

Yo creo que el momento de implementación, es el momento de cambiar. Una vez implementado está consensuado tácitamente que l procedimiento es así, salvo que cambie mucho el tipo de obras que hagamos o el tipo de cliente que tengamos, o sea que ese cliente tenga mucha incidencia sobre los procedimientos que tenemos, que casi todos los grandes están alineados, piden las mismas cosas, responden a las leyes laborales, de seguridad e higiene, no creo que cambie mucho.

Se puede ir incorporando nuevos procedimientos, nunca terminas todas las actividades que tiene la empresa tengan un procedimiento determinado, salvo que cambie micho, no creo que cambie el sistema.

-¿Qué objetivos de los propuestos en la planilla de objetivos se han podido concretar? ¿Qué resultados se obtuvo?

Si, pusimos objetivos reales y no de muy alto alcance, mantener en 0 los accidentes. Incorporar camionetas, aires, nextels, incorporamos proveedores, la verdad que desde que nos instalamos fue todo hacia arriba.

El problema es el tiempo, que hay que descansar, estamos trabajando a máxima capacidad todo el tiempo, que nos agotamos todos.

Pudimos alcanzarlo, porque estaba todo como obtenible. Ya era más mantener y ampliar algunas cosas, que cambiar algo drásticamente.

-¿Capacitaciones han hecho? ¿Sobre qué son?

Son más que nada de seguridad y a procedimientos de trabajo de obra.No hay y eso si nos falta Capacitación para seguir implementado el sistema, que eso es algo que queremos empezar a partir de la semana que viene. Ir capacitando a cada responsable, a partir de esta reorganización de roles, a cada uno decirle bueno vos tenés que llevar esta parte del sistema, esto se hace así y esto lo tiene que controlar.

-¿Implicaría Obra y Oficina? ¿Cómo lo desarrollarías?

Yo y Tomy, lo llamaremos a Bernardi que es el que va a llevar los papeles, explicarle todos los procedimientos, que nos pregunte todas las consulta que tiene.

-Bernardi, ¿Qué es?

Es un administrativo, que llene los registros cómo los tiene que llenar, porque vimos que algunos estaban mal completados porque no los mandaban en tiempo. La locura que fue hasta la semana pasada, tampoco podía otra cosa. A partir de ahora si cumplirlo.

Después a Mariana, la vamos a llamar para explicarle qué es, que se lo habíamos explicado pero no lo estaba aplicando. Entonces, para que aplique el procedimiento de obra e ir haciendo capacitaciones y auditorías encima, bueno que está faltando esto, explicárselo para que lo hagan y exigirlo que lo hagan.

-¿Quién diseñó las herramientas de comunicación?

Las diseñó Tomy

-¿Tienen un formato o se van viendo según las necesidades?

Si según las necesidades

-Las reuniones de coordinación

Decidieron ahí quien tiene que hacer que cosa.

-Es decir, fue una decisión conjunta, lo de las picadas

Si si.

2. Entrevista a Tomás Trevisiol (Mayo de 2011)

IDENTIDAD

-A partir de lo que ha construido con Ivana ¿Qué es para usted Tergen S.A.?

Tergen es una empresa constructora que nace con una raíz familiar muy arraigada, de la concepción de la empresa y viste, bueno un poco el nacimiento determinan estos primeros años y nada dedicada a la construcción que quiere involucrarse en la parte privada y pública. La empresa familiar que provenimos trabaja bastante con lo público, un poco no estaba explorado la parte privada. Entonces, veíamos como una política de la empresa, abrir un poco más el abanico de posibilidades porque son cuestiones muy profundas en cuanto a la dinámica que va a tener la empresa.

-Más allá de lo que es como proyecto para vos e Ivana ¿Qué valores considera que son los que definen a Tergen S.A.?

Tomando un poco como raíz esto de la empresa familiar, Ivana y yo crecimos mirando un poco una forma de conducción como la de mi viejo donde, bueno que estábamos hablando un poco de red donde mi viejo lo planteaba así de un gran equipo que podría tener sus pro y sus contra pero que en general generan un clima de trabajo más ameno de alguna manera se está queriendo llevar ese valor de formación digamos, digo esto tratando de representar el valor de representación y de arraigo que puedan tener las personas que estén involucradas en el momento.

Que eso de alguna manera se traduce en que no tenemos personal que supere los 35 años como máximo, y de alguna manera nos ayuda porque da al momento de la empresa, la formación, la formación individual y grupal en todo sentido y eso es un arraigo está haciendo Tergen y construyendo Tergen, una especie de gran familia y después será un gran valor, impreso digamos.

Un poco un valor generador, lo nuestro es construir y no tanto el negocio, el emprendimiento no está apartado para nada porque es un negocio pero se trata de construir hoy por hoy.

-¿Qué es para vos Tergen?

No estoy yendo al punto (risas), eheh...eh. un bueno no sé un poco

-Un sueño....

Nacimos queriendo la empresa, un poco como vocación, una forma si querés de vivir porque una manera de emprender, emprender implica un montón de acciones, un montón de cosas, de formas, como se va a dar esas acciones,.. Si es un poco vocación.

-A todos los empleados (entre oficina y obra) ¿Qué cree que los identifica con Tergen S.A.?

Un poco la formación, digamos, a la dinámica, la oficina es lo administrativo, la obra es un poco mas impersonal, uno quizá no podría llegar a compartir los momentos casi por espacio, tanto tiempo con la gente y de alguna manera es algo impersonal, pero en común tiene eso y aparte la cantidad de gente, a su vez se generan subgrupos, la cantidad da ese carácter no?, pero se puede ver hay bastante.... En obra se identifica, esa parte de construcción de la empresa que el personal habrá 4 o 5 como mucho mayores de 40 años y lo demás son jóvenes y a su vez, tiene la característica que hay parientes, amigos, vecinos de alguna manera da una red ya preexistente y llevándolo más adentro puede dar ese arraigo, en características un poco generales.

CULTURA ORGANIZACIONAL

-¿Quiénes son los encargados día a día de que entre obra y oficina todo salga satisfactoriamente? Separando estas dos grandes áreas, en obra están principalmente Mariana y Lalo ¿y en oficina?

No hay un encargado, de alguna manera el mundo obra, tiene que ver con mi quehacer y el mundo oficina un poco más que ver con Ivana, acá en oficina no hay , acá uno se encarga de este globo y otro de este globo que de alguna manera nos estamos empezando a organizar en eso, justamente veníamos de una obra grande, que exigía y ponía en riesgo la organización, entonces puso todo al máximo... y bueno de alguna manera una de las partes a atender o a estar en esto de la organización, 4 administrativos, uno se encarga de compras, pero a su vez tiene puntos que se engancha de las otras áreas, Mavi es una chica que encarga de la parte técnica, de dibujo, ingeniería, un poco como hacía Marcelo (Zabala encargado de la parte técnica de Trevisiol) y otra esta con lo que es el personal habilitaciones, justamente hoy tenemos mucho trabajo con YPF, y tiene una exigencia con eso y Nicolás que está en la logística, almacén , un poco abastecer. Nexo entre obra y oficina.

-Lleva, trae papeles, más que los administrativos,

En si queremos que todos tengan ese contacto que hace a lo que diferencia que es una empresa constructora, más allá del quehacer es bueno saber lo que se hace, se requiere de alguna manera que tenga esa característica, igual intrínsecamente está en el que hacer, digamos el de compras esta dentro de ya lo que es la obra tenemos, Lalo y Mariana con sus enfoques, particularidades y puntos de vista, aborda la obra de diferentes maneras, también están Emiliano y Fernando que son dos chicos digamos que no tienen la formación técnica pero de alguna están en ese lugar y hacen la tarea de administrativo entonces.

-Perdón Bernardi ¿Cuál es de ellos dos?

Es Fernando, que en esto de la organización estaría encargándose de los pedidos y aglutinaría eso, a su vez tiene a cargo un grupo de gente, Emiliano aborda la obra como complementando lo que es

Mariana y Lalo, que es el que tiene un poco más de tiempo acá dentro y de alguna manera fogonearlo para que el día de mañana sea uno más en ese equipo de dirección de gente.

La idea es que haya ascenso, no en tres o cuatro escalones, no se plantea así sino labores quehaceres se quiere gente con experiencia en la parte técnica pero vemos mejor que absorba la metodología, la dinámica, la impronta que quisiera tener la empresa en el trabajo.

Prefiero más alguien nacido de acá dentro en cuanto a todo y no algo a conocer de afuera. Al formarte en un lugar de alguna manera emocionalmente te une.

En lo que es la labor nuestra uno tiene que estar presente en todas las áreas no con una mirada paternal sino con, de alguna manera compañera o ayudante de facultad. No una mirada de peso y estricto sino mira te marcamos el camino y te damos lineamientos.

El estar no se puede estar en todos los lugares entonces tener gente que quiera a la empresa, es el mejor fruto de lo que es la conducción y la calidad de los trabajos. De alguna manera es siempre un objetivo, se atiende a eso pero al estar en el rodaje quizás se considera como en primeros pasos, generar el arraigo que es la base para generar calidad, mejor empresa.

-Y ¿Qué lugar ubica usted? (da órdenes participa de las decisiones, controla, coordina, etc.)

Un poco me encargo de la organización de obra y hacer el nexo con Ivana, Ivana hace el nexo conmi-go ida y vuelta.

-¿Cómo evalúas los canales de comunicación y la predisposición a la comunicación en obra y en oficina? ¿Y entre ambas?

Si se podría mejorar en eso, como te dijo Ivana en obra es básicamente oral se está intentando seguir a lo que el procedimiento habla mucho y hacia los mails la información escrita. YPF de alguna manera te involucra en lo que es el procedimiento y te pide que hagas mucha documentación de obra que es escrita mas allá de eso nosotros a la gente de obra los proveemos de Internet, es un rubro que nos falta avanzar y desarrollarnos un poco más.

-¿Por qué?

Da a una organización a un historial, y a un registro

-¿Vos ves que va a ser muy difícil o que se va a poder llegar?

No, en cuanto a voluntad no veo que sea lejano sino que no generamos un marco de herramientas por ejemplo el oral celular radio, el habla la persona, lo escrito como marco tenemos el procedimiento y mails pero no hay una rutina. Hoy por hoy lo que se está tratando de hacer es los procedi-

mientos esta en vista traer a alguien que nos gestione la calidad, con una rutina más frecuente y a su vez para dar un elemento que le contenido, el motor en cuanto a mail como tenemos uno es como que todos estamos muy conectados y no diversificamos eso.

Hoy lo que se está tratando de hacer es que la comunicación de obra a la oficina y un paso avanzado de oficina a obra, más que nada porque la obra solicita y oficina abastece en esa lógica es más fácil que la obra solicite por mail. Bueno la reciprocidad, es algo que se está queriendo avanzar por ahí.

-Los encuentros por fin de año y cierre de obra ¿Por qué se hacen por separado obra de oficina?

En principio se dio así, un poco son mundos separados y de alguna manera la conexión entre obra y oficina pasa más por lo administrativo, no se hace algo empresarial de buscar un salón sino justamente en la casa de alguno de los involucrados, reuniones en lo de Maru, Ivana o en mi casa. Y lo de obra se hacía en un parque en un club, que le saquen un poco la solemnidad.

-¿Lo organizabas vos?

Lo alentaba, no estaba dentro de la organización.

-¿Qué significan esos encuentros para la empresa?

Consolida los vínculos, los fortalece, se dispone a mejor formación de grupo. *O no*

CALIDAD

-¿Qué es para usted calidad? (Dejando de lado las posibilidades que externamente permite ante otras empresas)

(Pensativo)...La calidad desde ya que es un vehículo y un fin, algunas veces abarcar la calidad y generar instrumentos para que al principio sea un vehículo diario pero como objetivo una obra de buena terminación de distinción, con satisfacción con conformidad que logre eso en el cliente en el usuario, se busca llegar a eso como primer medida y poder desarrollar los mecanismo que dan a que el proceso se realice con calidad y bueno para eso se están implementando normas procedimientos, procedimiento de la documentación, que generen registros, de alguna es un proceso que lleva tiempo y el 80, 90% del personal tiene noción de que hay un procedimiento atrás, a veces tal vez no se puede cumplir pero justamente porque es algo que de arraigar lleva tiempo generar los mecanismos.

-¿Es consciente que la implementación de un sistema de calidad puede generar cambios en las relaciones internas de la organización? ¿Cómo lo ve?

Sí, porque un poco los roles son generar mecanismos y elementos para que el quehacer se desarrolle de la mejor manera centrándose en el vínculo humano y técnico con el trabajo, uno de alguna manera trata de generar y proporcionar que satisfagan al que lo hace y de alguna manera es el camino para el fin, dentro de eso que genera un orden genera un hacer más satisfactorio, genera voluntad una autoestima de una calidad de trabajo en el ambiente y ver todos quieren hacer lo que hacen bien, es un elemento que ordena y proporciona eso al individuo y al grupo.

-Esto que decís me hace recordar a algo que leí en un libro sobre calidad que la gente quiere naturalmente hacer las cosas bien

A mí me pasó, en la obra, la gente llega un día y un poco anuncio la tarea, hago la división de tareas, como se asocian los equipos, ustedes dos, siempre. Al mediodía no habían llegado a hacer ni la mitad y estaban todos huraños, como nerviosos, yo de alguna manera no lo había interpretado, eh no se puede laburar así, pero si dijimos ustedes acá y hagamos esto y a la tarde se avanzo el doble y la gente con mucho mejor humor y la producción fue buen. Uno de alguna manera le dio la organización, los organizas por cómo se llevan, la prestancia, hay gente que en el quehacer de alguna manera se genera una relación de competencia, los todos empiezan a discutir, uno los acomoda y son personas que trabajan bien y no es que la competencia es para q el otro le vaya mal y eso los desorganiza y esa vez lo vi más a lo de la organización porque todos tenían voluntad no estaban organizados.

-¿Formó parte de la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad? ¿Por qué?

No, un poco lo agarré empezando genere algunos registros justamente ahora generé algunos procedimientos.

-¿Qué lo motivó a diseñar las herramientas de comunicación? ¿Cuál fue el criterio/formato?

Dos o tres las organicé con Mariana, Fernando que uno se sentía sobre cargado y otro se sentía inútil o residual dentro de la organización y otro bueno pero me gustaría hacer esto, bueno entonces como que faltaba eso un poco la anécdota, estábamos conduciéndonos sin un objetivo común, sin un fin sino que hacia un poco lo que estaba al alcance, no estaba programado.

Lo planteé, hubo buena voluntad, con una cerveza de por medio y de alguna manera la idea era ver como ellos se sentían más cómodos. Tenemos estas cosas que abarcar y no lo planteé bueno vos a te toco lavar los paltos sino como es más cómodo y de qué forma hacemos la tarea. Gusta.

Por ejemplo, uno de los chicos no se involucraba en eso se notaba que tenía más dificultad, no se preocupaba en participar en el sistema no por la actitud del muchacho sino que el participar hace al quehacer igualmente seguimos con y no se estaban dando las cosas como las habíamos pensado y hicimos hasta otra reunión. El chico se fue.

De alguna manera uno plantea las herramientas y se toman o se dejan. Eso tiene que ver con la convicción de quien las lleva a cabo.

Yo lo que hago algunas veces diseño las herramientas y tratarla de hablarlas con el que la lleva a cabo algunas veces las digo porque sé que es lo que va a funcionar. Pero si no lo ve así somos abiertos, algo que sea real, armar un procedimiento real que nos va a ayudar y servir

Claro porque hay muchos ejemplos de cómo se da y no sirven porque aplica la norma sin el convencimiento de que nos va a ayudar es puro papeles.

-Teniendo en cuenta que las reuniones de coordinación y las capacitaciones las están haciendo ¿Cómo evalúa su implementación?

En obra siempre se tuvo la idea de abordar algunas tareas pero especializando a la gente para que alguna manera tenga calidad de trabajo, no se logro fácilmente el lugar en la parte técnica por ejemplo el que vende ladrillos, especifique y capacite a la gente y alguno de los chicos que es soldador llevarlo a hacer una tecnicatura en soldadura, pulir la especialidad. Yo no puedo asegurar que la totalidad de los cursos se puedan dar, ser tomados o no. La idea es que se vaya generando ese vínculo con la capacitación

-En cuanto a las revisiones por la Dirección, Ivana me dijo que las van a empezar a implementar ahora a partir de Capacitaciones para seguir implementado, ¿Cuál va a ser la dinámica de trabajo? ¿Cómo cree que los empleados lo van a tomar?

Tenemos una chica, y tenemos entrevistas con cierta periodicidad... No están diseñadas. Alguien que venga y nos audite y que haga esas capacitaciones y que todos tengan más presente los procedimientos.

-¿En qué aspecto cree que la implementación de la Norma ISO puede llegar a diferenciar a Tergen S.A. de otras empresas constructoras?

Resultados visiones que se dan a largo plazo, algunas empresas fueron creciendo a lo que se le iba requiriendo y se fueron armando al quehacer no apuntaron al camino o política, la línea a Ivana y a mí, la política a consolidar a la gestión, estaban volando al aire bajar esa idea de política te hace conceptualizar las ideas y los procedimientos y con que uno puede encontrarse.

En algunas empresas fue lo que el negocio las fue llevando. A veces suman a alguien mas pero lo que falta es organización, lo nuestro genera una lentitud, cuando esta algo apretado en avances no esta tan preocupado en llevar eso es un poco quizás pero siempre te da un marco de soporte no quiere decir que no las implemente quizás no la podes llevar la 100 pero es imposible y lo llevas al 60 y en momento apretados lo llevas la 40, quizás algunas cosas salieron lentas a la larga te da la impronta.

-Teniendo en cuenta este proyecto en relación a la calidad y lo que es la empresa para usted, ¿Cómo ve a Tergen de acá a cinco años?

Como Techint, (risas) bueno uno siempre es positivo, seguramente con una estructura más amplia en cuanto al sistema, de alguna manera me veo la idea es que algunas funciones ya están más maduras ya su vez una dinámica más que la parte de ofician que un chico ya maneje grupos, lo veo así tener calidad generando grupos atiendan a diferentes tareas, especificación del quehacer pero que se note eso que hay una dinámica en cuanto al trabajo, la expansión me veo con un núcleo ahora y un núcleo privado y un núcleo publico tener más variado el trabajo pero más un poco más arraigado.

Abrir el negocio implica llevarse algunos errores y entonces requieren un camino, de cero a uno es infinito y de cero a dos es el doble, de alguna empezar a salir del cero a uno en todo porque un poco la economía te cierra, el grupo de alguna manera tiene una forma de trabajo, el mismo mensaje en todos esos caminos, entonces lo más duro es una propuesta que este bien consolidado el procedimiento y poder abrir otros caminos.

3. Entrevista a Nicolás Angeletti (Junio de 2011, La Plata)

IDENTIDAD

-Tu visión entre obra y oficina porque vos estás como nexos digamos, ¿no?

Hace un mes si.

-¿Qué es Tergen para vos?

Te vas a reír pero siento que es mi familia, me encanta venir a trabajar, Camila (la esposa) me dice vení más temprano y yo me enloquezco y me gusta acá me siento cómodo. Estoy en familia, estoy con mis primos. Estoy cómodo, estoy bien.

-¿Qué crees que identifica a todos los empleados con la empresa?

Para mí hay mucha amistad, los empleados fueron amigos de este, de aquél, hay buen compañerismo, y a veces no...pero hay buena onda y hay amistad. Afuera de lo laboral podemos salir a comer tranquilos que no tenés ningún tipo de problema.

-¿Qué valores representan entonces a la empresa?

Es como una familia, hay amistad hay responsabilidad, que te llevan a trabajar bien, se trabaja bien.

CULTURA ORGANIZACIONAL

-Tu función, ¿cuál es? ¿Qué hacés?

Soy el que me encargo de llevar pedidos a la obra, venir armar pedidos acá, soy el que hago un poco de todo, administrativamente hago bancos, llevo los papeles de la gente, personal.

-Tu trabajo más que nada es coordinador con las demás personas

Si más o menos, recibo ordenes por ejemplo de obra.

-¿Tu rol lo tienen en claro?

Si...Sí, todo Nico.

-¿Cómo es la comunicación entre Obra y Oficina?

Ese es el gran conflicto, son los puntos bajos de la empresa, yo siempre digo cuando vienen y me dicen algo en obra de oficina que para saber lo que hacen los demás hay que hacerlo, lo demás es una boludez pero no, hay que hacerlo. Todo trabajo es complicado, todo lleva su complejidad, todo lleva su tiempo. Oficina a obra "allá tienen sus beneficios", "allá están boludeando". Es un conflicto para resolver, yo siempre dije y si cambiamos roles para que aprendan y se enloquezcan... que no es fácil el trabajo. Se tienen que entender al que está trabajando con uno.

-¿Cómo ves esa actitud con respecto a los procedimientos?

Acá en oficina se lleva bien el control de calidad, en la obra se hace más difícil porque a veces el administrativo termina trabajando de jefe de obra.

-Con respecto a las reuniones de coordinación que hace Tomás y las capacitaciones que hacen los técnicos en obra sobre seguridad y demás, ¿cómo ves los resultados?

Siempre para mi charlar es bueno, buscar crecer y mejorar es bueno. Se trata de mejorar y todos tiene su buena voluntad para hacerlo.-**¿Crees que en oficina faltaría algo similar?**

Para mi faltaría que todos estén en esa reunión (por las reuniones de coordinación) y se expliquen los roles y que no se llegan a hacer las cosas porque no hay tiempo, a veces piden de un rato para otro y no es así. Que se junten administrativos de obra, con el encargado de compras, con los dueños y charlen para que no vayan que me dicen a mí, que le dicen al otro.

-¿Por qué crees que se hace separada la cena de fin de año?

Lo que pasa que los finales de obra se hace los obreros con los administrativos de obra y después nosotros si nos juntamos todos los mensuales de la empresa, oficina con los de la obra. Todos los que tienen más contacto con la oficina.

-¿Estos contactos que crees que significan para la empresa?

Y lo que fomenta la empresa, juntarnos para festejar un año nuevo, nos juntamos para reírnos ni hablamos del trabajo.

-¿Qué es para vos calidad?

Es un sistema que esta bueno para seguir mejorando porque te ordena lo que es compras, los materiales y las herramientas y las compras. Por ejemplo de compras, vos registras toda la mercadería que ingresa a la obra y con eso podes hacer un balance de cuanto gastas material y cuanto gastaste,... no se hay otro registro que es de vehículos de arreglos, tenés todo bien registrado que...los gastos y las cosas que entran, no sé si me explique. Te ordena la empresa.

-¿Cómo ves que el sistema va a influir en las relaciones internas?

Lo pienso del lado del que está ocupado y tiene mucho trabajo, “tengo que hacer también esto” como eso entendés, pero después lo siguen todos lo hacen, hay que hacerlo y lo hacen. Difiere del sistema son personas, tienen diferencias. Ese problema por ahí tiene que ver con que la empresa tuvo en cuatro meses tuvo un crecimiento mucho mayor, me acuerdo que hace un año era yo solo, Ivana y Laura, ahora acá en oficina pudo trabajar Tomy con nosotros, vino Santiago. En la Obra eran Matías y Florencio y ahora son Emiliano, Fercho, Mariana, Rocío y Matías y Florencio eran técnicos, administrativos, ahora cada rol tiene una persona. Entonces, estas diferencias son porque le están empezando a agarrar la onda a como es el sistema, fue el problema ese por el crecimiento de golpe, falta de tiempo que se estancó el sistema.

-¿Cómo ves a Tergen en relación a otras empresas?

Es difícil se pueden diferenciar económicamente...hacer las cosas como se deben no hacer truchadas. Trabajar bien, quien nos contrata que le guste lo que hacemos y que quede a favor de nosotros como nos veríamos no se ojalá que bien.

4. Entrevista a Laura Cricri (Junio de 2011, La Plata)

Antes de empezar la entrevista:

Somos pocos, hay mucho trabajo. El tema de comunicación es vital.

IDENTIDAD

-¿Qué es para vos Tergen SA?

Tergen no es como otros lugares que he trabajado, es distinto. Porque yo trabajé con empresas muy grandes, como por ejemplo CTI en su momento, esto es distinto es como más familiar somos todos jóvenes, hay como otra dinámica de trabajo. Si bien es una empresa chica, somos pocos hay mucho trabajo para lo que es Tergen. Es muy especial trabajar en Tergen, es distinto a todo lo que he trabajado hasta ahora y he pasado por varias empresas, grandes y chicas, Tergen es espec

-¿Por qué es especial?

Hace que estoy acá hace dos años, a mi me han pasado cosas y Ivana es una persona muy humana, es distinta a otros jefes que he tenido y en ese sentido en todo lo que necesitas ella está, o sea no es como un jefe cualquiera, que se maneja con una frialdad, por ahí estamos todos haciendo todo y con ella comparto más trabajo con ella como las hojas de ruta y todo eso, es como que hay otra relación, más cálida que por ahí con la que uno puede tener con otro jefe en otro lugar.

-En relación a eso ¿qué valores crees que son los que identifican a Tergen?

Me mataste con esa pregunta, acá es todo como una vorágine no seque contestarte,

-Las relaciones humanas, la responsabilidad

Lo que te hablaba recién, con respecto a Ivana la parte human o sea, es por ahí es el valor más fuerte que hay acá.

-¿Cuál es tu rol en la empresa? ¿Crees que todos tienen en claro su rol?

Yo estoy en todo lo que es recursos humanos, con el sistema de recursos contratados de YPF, ingreso de personal todo lo que implica desde que vienen a ficharse, hasta toda la presentación en Oreste, y todo lo que es el trámite en YPF, hasta la solicitud de credencial, que todo eso lleva más o menos un mes de tiempo. Controles médicos, las cargas en el sistema, todos los pedidos que hay que hacer hasta que la persona ingresa. Después los pedidos de bajas, y encargarme de las entregas virtuales, las hojas de rutas, que eso lo hacemos con Ivana siempre y una partecita de calidad que es todo lo de altas a proveedores, evaluación a proveedores, porque pasé por Compras y lo que es Facturación, y era más fácil el tema de las evoluciones porque estaba en compras y ahora por ejemplo, le estoy pidiendo a Santi que me haga un listado porque estoy medio colgada con el tema pero me encargo de también eso de las evaluaciones. Y de las altas de los proveedores.

-¿Crees que todos tienen en claro tu rol?

Acá está todo muy mezclado, si bien por ejemplo, Mavi está con todos los temas de los planos y la logística, todo eso, Santy en compras y en pagos, yo estoy en recursos contratados, hago un poco de todo como yo por ahí pasé por compras estoy al tanto de que Santy haga bien el procedimiento de compras, no hay roles muy definidos acá. Por supuesto que todo el mundo sabe que si llaman de personal me lo pasan a mí, todos saben lo que yo hago en sí, pero siempre estoy como mirando un poco todo.

No porque Ivana me haya dicho fíjate tal cosa, sino porque a mí me sale, porque al estar más tiempo que ellos me fijo a ver si está todo bien, de que se complete el procedimiento.

-Entonces, tu rol es poco de coordinar...

Si es un poco un rol que me hice yo sola

-Pero no está mal tampoco, todos se sienten cómodos...

Por ahora si

-¿Cómo evalúas la comunicación en Tergen SA en general? ¿Y en oficina? Y ¿de obra con oficina?

El tema en Comunicación... (piensa).

-Con Ivana y con Tomy me dijiste bien..

Con Ivana más que nada porque Tomy muy poco el trato porque está con los diseños, al menos si me pregunta si un empleado está dado de alta.

El tema comunicación como yo te vengo diciendo por ahí soy reiterada en eso, como hay tantas cosas para hacer y somos tan pocos, muchas por un tema de comunicación, por ejemplo que pasa vengo yo y vienen tres personas a cobrar y yo no sabía nada y no preparé nada, por ejemplo, pasan esas cosas

-Que te desorganizan...

Yo soy muy organizada con lo que voy a hacer. Yo hoy a la mañana llamé para que mañana entre las 15 y las 16 vengan a cobrar, yo trato de organizarme los tiempos de manera que pueda hacer todo y que vengan descolgados, a mi me gusta tener organizado, por eso le estaba diciendo a Santy que, por ejemplo, establecer un horario de 10 a 12 que por ejemplo, vengan los proveedores a cobrar.

-Eso se encarga él...

Si de algunos yo por ejemplo de la comida del personal, de las pólizas, organizarlas y de los pagos, porque como tengo que presentar pólizas para todo lo que es vehículos, hago los ingresos de los vehículos y maquinarias en YPF. Por eso me encargo, de las pólizas y las comidas porque tuve quejas de que una comida estaba en mal estado y gente se descompuso.

¿A qué venía con esto?

-Estábamos charlando de la comunicación en general

Entonces, yo quiero establecer horarios para cada cosa, porque al ser pocos tocan timbre atrás del otro para distintas cosas, unos que vienen a cobrar y todos los atendemos en este lugar, acá se pagan proveedores, se pagan quincenas, liquidaciones finales y demás. El tema de la comunicación es un tema que me gustaría que esté más organizado.

-¿Cómo ves vos que se podría organizar mejor?

El tema de estar avisándonos las cosas, y por ejemplo, yo me voy a las 4 porque él entra una hora más tarde, por ahí yo me fui, llamó Ivana cuatro y media avisando que mañana viene a cobrar y Santy se olvida de dejarme una nota, por ejemplo una cosas así o por ahí está Ivana le pasan y se olvida de dejarme una nota. Es un tema de tiempo, por ahí estamos terminando una licitación, o con llamadas de inspectores de YPF que pasa tal cosa o tal otra y se pasan las cosas. Es un tema por ahí, yo se que la empresa recién empieza y no está en condiciones de tomar más personal en este momento pero con más personal, más gente en cada área, yo creo que se solucionaría y no se estarían pasando tantas cosas.

-¿De oficina a obra cómo es la relación?

Ese es un tema bastante delicado y más le afecta al área de compras, con respecto a lo que es mi trabajo, por ejemplo yo saco turno para que los chicos rinda los exámenes en UTN para las distintas dependencias de YPF, en cuanto me dan el turno yo les aviso a los chicos de obra y en forma recordatoria les mando un mail para que quede asentado, por si se olvidan les queda asentado, los chicos después una vez que rindieron, los resultados está en 48 hs en auditorias de contratos de YPF, le

recuerdo que tiene que pedir los resultados y la carga al sistema para poder afectarlos a los contratos y hacer los traspasos o el ingreso. Por ahí ellos van y dicen fulano aprobó, fulano desaprobó y fulano está ausente ellos tienen que avisarme el ausente para yo volver a sacar el turno, avisarme el que está desaprobado para volver a sacar el turno y esas cosas no te digo generalmente, siempre se les pasan. Es algo básico porque después me viene a preguntar si fulano está y no porque no tiene el curso y porque no volví a sacarle turno, por lo tanto se demora mucho más el ingreso.

-¿Vos crees que haría falta coordinación en ese sentido?

Exactamente, y alguien que coordine las tareas en YPF, por cada obra hay un administrativo de obra pero no hay nadie por ejemplo hasta que termino la obra de reforma en puerta 3 estaba Tomy ahí que organizaba las tareas de lo que es las obras y tenían una cara que, un encargado un jefe a quien recurrir ahora no y eso me parece que es sumamente necesario para coordinar todo lo que es el manejo de la obra. Cosa que ahora no lo tienen.

-Se que se hacen reuniones de coordinación para cualquier problemita que surge ¿vos crees que eso sirve para este problema que vos me planteas?

Yo la verdad siempre que ha pasado algo, este tipo de cosas lo llamo a los chicos y si me pasa con Fercho lo llamo y le digo mirá pasa tal cosa te pido por favor que para la próxima vez, o sea yo el problema, me pasa cinco veces en una semana y ya llamo de mala manera, yo tengo ese carácter.

-Pero vos cara a cara nunca los ves

Cuando viene acá los días de lluvia que las obras se paran, ahí viene entonces por ahí cuando hablo ciertas cosas con los chicos, prefiero por ahí hablarlo de manera separada con cada uno y no estar , prefiero hablarlo con Fernando cuando viene o lo llamo tranquilo.

-¿Qué opinas sobre los elementos de comunicación (tele, radio, e mail, reuniones) que utilizas?

Necesitamos acá una radio más, estamos usando una radio Mavi, Santy y yo, necesitamos más teléfonos, nos estamos pasando el teléfono, Santy y yo estamos usando el mismo, necesitamos una recepcionista, estamos bajando a cada rato alguien que nos haga las cosas mínimas que nos complican, ahora dentro un rato tengo que ir yo o Mavi a buscar cambio ese tipo de cosas, necesitamos si o si una recepcionista. Alguien que nos organice ese tipo de cosas y que nos atienda el teléfono, porque el teléfono suena a cada rato y yo por ahí estoy cargando sueldos y llenando planillas para los ingresos de los vehículos, cosas en las que tengo que estar atenta y no me puedo equivocar.

-¿Todo eso al sistema de gestión integrado?

Al sistema de YPF, sólo en el sistema de YPF, eso lo lleva Ivana.

Después planillas de ingreso de vehículos que lo tengo que mandar a YPF para que lo firme el inspector eso si está en el sistema de Tergen que lo manejo yo y las renovaciones tienen un plazo según la fecha de finalización de 20 días , un mes, o sea cuando Medan recién la habilitación de un vehículo

tengo que empezar con al renovación. Entonces, el teléfono suena a cada rato, cada rato, necesitaríamos gente, alguien que se encargue de eso, de los llamados.

-En relación al sistema y a esto de la calidad que vos te encargás ¿Qué es para vos Calidad?

Mirá la verdad, en lo que yo hago le mando a los proveedores, que son unas preguntas muy sencillas con las cuentas de bancos, ubicación y demás, después lo que hago es la evaluación en cuanto a la forma de pago que nos ofrece ese proveedor o el servicio que nos brinda y cómo va mejorando. A mi todo lo que es calidad me aburre muchísimo, lo hago porque tengo que hacerlo, igualmente es muy interesante y sirve muchísimo a lo que es la empresa, lo de calidad y todas las evaluaciones.

¿Qué es calidad para mí? Eso, nada, es una herramienta que nos sirve para todo lo que es mejoras en proveedores que es lo que yo manejo sobre calidad y viendo como avanzamos, si nos dieron más plazos, si mejoraron las entregas, el stock, los tiempos.

-¿Has podido opinar/participar sobre el contenido de los procedimientos?

Ese tipo de cosas surgen cuando por ahí estamos con Ivana, viendo cómo se puede simplificar el tema de cómo los ingresos pueden ser más rápidos, siempre hay alguna sugerencia que yo le voy diciendo, sea Ivana que en este caso podría ser más sencillo, si se maneja de esta manera y siempre son bien recibidas.

-¿Qué opinas entonces sobre el proceso?

Está bueno para ver cómo está todo el procedimiento no?, si un proveedor no está sirviendo, nos está respondiendo más que nada, y si avanza en todo lo que es servicio, yo con esas evaluaciones me doy cuenta si el proveedor en lo que es rendimiento para nosotros avanzó, retrocedió o se estancó. Yo hice evaluaciones el año pasado este año nada, yo ahora cuando me ponga y vea que el mismo proveedor sigue con los mismos plazos de pago, después de un año de haberle estado comprando seguido y cada vez más porque no son las mismas obras, hay algo ahí que el proveedor no está fluyendo.

-¿Cómo ves que el sistema influye en las relaciones internas?

De todo eso se encarga Ivana, yo te digo estoy hace un año lo que estoy haciendo, voy recolectando todo lo que es alta de proveedores para las evaluaciones y desde el año pasado que no toco nada, del tema ahora la que se encarga de toso eso, es Ivana.

-Pero ¿cambios hubo? Crees que mejoraron, falta mejorar...

Si falta mejorar

-¿Qué faltaría? Más capacitaciones

Si...si.

-A vos quién te capacito, ¿Ivana?

Si desde que llegué acá todo, cuando yo entré estábamos Ivana, Nico y yo y de a poquito me fue, empecé haciendo mandados, me fue de a poquito capacitando ella por ejemplo, en compras nunca había estado, estuve mucho tiempo en ventas pero en compras por ejemplo nunca y ella me fue capacitando. Y el hecho de compartir la historia con ella, vas aprendiendo y vas compartiendo.

-Esto que me decías que le falta mucho a la relaciones internas que le falta mucho para seguir implementado que ves que le falta, ¿lo que me comentabas antes de la comunicación?

Si y a lo que es estructura, a lo que es comunicación, a lo que es personal, y bueno lo que te decía de los teléfonos sonando. Personal, coordinación y comunicación.

-Cómo ves los cambios en relación a todo lo que veníamos charlando, ¿cómo la ves a la empresa?

Por supuesto que mas grande esto va creciendo de a poquito cuando yo empecé creo que había dos obras y éramos tres personas y ahora hay cuatro obras una más que se suma ahora y obras afuera, afuera ahora no hay porque ya se terminó. Por ahí hay dos personas trabajando pero al haber más cantidad de obras, mucho mas personal, más difícil todo. Antes había un solo vehículo alquilado, te estoy hablando de hace un año y medio y ahora hay cinco vehículos propios.

-¿Qué ves vos que sería bueno para incorporar a esa gente al sistema?

Más que herramientas, capacitaciones sería primordial y que hay una persona como en cualquier empresa un jefe de personal, alguien como es Ivana y ella va a YPF, viene se va mucho y surgen cosas en las que al no haber un jefe de personal o que alguien a quién recurrir y hay cosas que pasan por Ivana y sería bueno que quede una persona y si no está Ivana se recurre a fulano. Me parece que sería básico un encargado o jefe de personal para que se encargue de ese tipo de cosas, por cualquier imprevisto también que pase, no estar llamándola a ella ni nada. De personal y de todas las áreas.

❖ Entrevistas al personal de Obra (Junio de 2011, Ensenada)

Si bien no era la idea, el contexto donde se realizó la entrevista y los tiempos de los entrevistados dió lugar a un mix de entrevista individual con un poco de entrevista grupal. Las *entrevistas grupales* comprenden una conversación formal con un grupo de personas cuyo objetivo es llevar a cabo una conformación de opiniones y de ideas de los participantes, con el fin de llegar a unas conclusiones o decisiones. Es una de las herramientas más útiles para el comunicador organizacional ya que permite conocer interacciones que se dan en el interior del grupo específico, sus diferencias, sus contradicciones, sus alianzas, etc. A través de ellas se puede entrever el clima de la organización y conocer los elementos que afectan su realidad.

5. Entrevista a Arnaldo "Lalo" Roa Careaga.

IDENTIDAD

-¿Qué es para usted Tergen S.A.?

Para mi Tergen, como una familia desde los Trevisiol, hace mucho que trabajo con ellos diez años hace que trabajo con ellos, conozco a todos y me siento bien con ellos y trabajo muy tranquilo y me gusta la empresa como trabajo, y quejarme no me quejo. Los patrones que tengo se puede hablar charlar con ellos, si hay alguna cosa que uno ve mal se puede charlar, se arregla tranquilamente. Lo más importante es que en una empresa lo más difícil es hablar con los dueños y a una persona como yo, a mi me gusta hablar con la persona que corresponda que te pueda definir las cosas. Yo estoy tranquilo con ellos y trabajando como siempre.

-Entonces a usted lo que lo identifica son las buenas relaciones

Si aparte trabajo siempre de mi parte cumplo mi tarea que tengo que hacer y trato de cumplir lo mejor posible.

-¿Qué cree que es lo mejor de Tergen?

El buen trato, aparte la confianza que me da a mí, cosas para mi importante también.

CULTURA ORGANIZACIONAL

-¿Cuál es la función de tu puesto de trabajo? ¿Cuáles son tus actividades principales?

Yo estoy como capataz general, y trabajo para Petroquímica y tengo que sabe del trabajo que puse como encargado, igual que YPF, yo en ambos lados trabajo voy ahí y me fijo como están las cosas, vemos alguna cosa que tenemos que definir un poco con Mariana, con Emiliano o Fercho, definir las cosas, encarar las cosas lo mejor posible.

-Entonces, más que nada coordina.

Si coordinamos, trabajamos en conjunto

-¿Crees que todos tiene en claro tu rol y el de ellos?

Si sí, tenemos todo definido y cada uno sabe lo que tiene que hacer, vamos encarando así.

-¿Quiénes son los encargados día a día de que entre obra y oficina todo salga satisfactoriamente?

Con quien más trato tengo es con Ivana, cualquier consulta y ella me define como tengo que hacer, otra cosa que hace mucho tiempo que estoy acá en YPF, Petroquímica, conozco a toda la gente de Ingeniería, eso nunca tuve inconveniente con nadie y eso por un lado, a mi me pone bien.

-Entonces, ¿usted la ve a Ivana como el centro que ordena todo, entre Obra y Oficina?

Si Ivana, por lo menos de mi parte resolvemos si yo no entiendo un trabajo el plano, y la llamo y definimos las cosas.

-Y en oficina ¿ve que ella es la que ordena también las cosas?

Para mí, para mi forma de ver ella es la que organiza todo.

-¿Cómo ve usted la predisposición a la comunicación con los obreros, los punteros?

Eso trato siempre de llevarme lo mejor posible con la gente, que trabaja y también la gente yo como yo veo ellos también se dan cuenta como yo los trato. Hasta hoy en día, nunca tuve problemas con la gente y eso también con la empresa que estoy ahora, con la gente siempre hablo le digo las cosas, hay muchas cosas que ver en la obra también no sólo en la empresa ni de la parte de personal, hay muchas cosas que hay que ir viendo la parte de seguridad, que siempre charlamos.

-¿Cuándo tiene algún problema la gente recurre a usted?

Si recurre a mi me dice que pasa con algún inconveniente que tiene, lo primero que le digo es dejarme ver como lo solucionamos, yo voy hablar allá con Ivana, los responsables de la empresa y voy definiendo así hasta hoy en día no tuvimos así inconvenientes grandes, todas cosas chicas que se pueden arreglar.

-Usted usa para comunicarse a la oficina ¿teléfono y radio?, Lalo, o sino si tiene que charlar va directo a la oficina o viene Ivana.

Sí sí, muchas veces que ella no puede venir me llama y voy a la oficina y vemos, las cosas como definir. Aquí en YPF hay siempre cosas se hace un plano y por ahí vos a replantear y te sale con otra cosa, hay interferencia siempre, entonces esas cosas hay que ir viendo siempre cual es la manera de resolver y comunicarse con los responsables de la empresa y de Ingeniería de Obra.

-¿Entonces usted está en continua comunicación con Ivana?

Con Ivana con Tomy, también hablo le pregunto el tema, también está Mavi, Laura y Santy y con ellos también hablo, cada uno tiene su rol, tengo que recurrir a Santy recurro a Santy o a Laura o Mavi.

-Y usted ¿Cómo ve la respuesta? ¿Hay buena comunicación?

Si yo estoy conforme con ellos, porque siempre a mi me tratan bien y yo trato de no desviar mi camino como lo estoy llevando. Uno cada día tiene que ir mejorando, no? Yo de mi parte hago lo mejor posible para (que) salga bien el trabajo, mi responsabilidad es sacar el trabajo a tiempo y resolver los inconvenientes de la obra.

-Los encuentros por fin de año y cierre de obra ¿Por qué se hacen por separado obra de oficina?

Esas cosas no sé porque serán, habría que preguntarle a los responsables, a la gente de la oficina,

-Los cierres de obra, que se hace un asado ¿no?

Siempre hay algunas cosas, terminamos una obra, hablo con Ivana, le digo en chiste mirá Ivana los otros días estábamos techando un galpón, acá los muchachos ya colgaron un árbol, arriba está le digo, por qué me dice , porque cuando se termina un techo la patrona tiene que pagar un asado y me reí, y me dice bueno no hay problema y se pago el asado ese día con la gente que trabajó acá, en el parque Martín García que está cerca de acá y bueno ahí hicimos el asado. En esas cosas nunca tuvimos problemas con ellos.

-Y la gente ¿cómo se siente con eso de que se haga una asado?

No porque la gente que tengo son como amigos, como compañeros de trabajo y yo veo que reunirse de vez en cuando a charlar, con un asado, tomar un poco de bebida ahí viste, y jugar al fútbol, buscamos una cancha donde jugar un partido, y así la gente se siente bien.

Y para mí con la gente tenés que ser humilde, no agarrar porque uno tiene un cargo, tratarlo mal, para mí lo importante es tratar bien a la gente y la gente reconoce esas cosas.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

-Vio que se está implementado el sistema de calidad, los procedimientos y demás, ¿usted ha participado de algunos de los cursos de seguridad? ¿Y qué le parece esos cursos? ¿Ayudan?

Sí la parte de seguridad ayuda y es importante hacerlo y hay cosas que no sirven mucho. El procedimiento está bien hay que hacer para cumplir las órdenes de YPF, eso está bien.

-¿Y qué es lo que no ve no sirve?

Yo te hablaba de la parte de seguridad de acá dentro, de los procedimientos de trabajo...

-Y eso usted porque lo ve ¿cómo qué?

Hay muchas cosas para mi, mi forma de ver, yo veo que es importante la seguridad pero muchas veces, hay cosas que son innecesarias de cumplir.

Mirando está haciendo una excavación a un 1 m 1.20 y la gente se siente incómoda en una zanja.

-¿Esos son los procedimientos que da Ivana?

No de la parte de acá.

-Y esos procedimientos que se dan desde Tergen ¿a usted le parecen buenos desde la forma de trabajo?

Está bueno porque yo participo de cómo se puede hacer el trabajo, cómo encararlo, si eso es importante. Aparte siempre lo que hacemos con Ivana, me pregunta a mi si me parece bien, si encararlo así el trabajo y ahí lo hacemos hacer los seguimientos.

-Y en relación a eso ¿qué es para usted calidad? (Algo con calidad)

Y la parte de calidad,..... (Piensa) la calidad que vemos es la parte del control de cómo hormigonar, esas cosas, es un trabajo que también tiene la empresa de hacer bien, es bueno para ordenar, y por un lado yo me exijo de hacer mejor las cosas. Yo me fijo que una persona no puede ser muy tranquilo en la.....también viene bien porque uno trata de hacer mejor posible el trabajo.

-¿Cómo ve que cambió la empresa?

Veo que la empresa va creciendo, va mejorando, y eso es bueno es bueno para.....Esas cosas le da satisfacción, ver crecer a donde está uno.

6. Entrevista a Mariana “Maru” Smud.

IDENTIDAD

-¿Qué es para vos Tergen S.A.?

Estoy desde Noviembre,...bueno venía de otra constructora y la veo que la empresa está arrancando está creciendo, y en cuanto a lo que es la gente la verdad que re bien, con todos, buen clima de trabajo. Para mí es un lugar de aprendizaje.

-¿Qué es lo mejor de Tergen?

A nivel laboral es eso, la experiencia que me da y bueno como te decía la gente con al que estamos trabajando, como te decía hay buen clima.

CULTURA ORGANIZACIONAL

-¿Cuál es la función de tu puesto de trabajo? ¿Cuáles son tus actividades principales?

Estoy como jefa de obra, y las actividades... de todo (risas) no, en realidad, un poco supervisar lo que se hace en la obra, ver un poco el tema de los planos, cómo está la gente, después hacemos de todo ...

-De todo ¿qué incluye?

Si hay que hacer papeles hacemos papeles, bueno lo que son planos si estan conforme a obra, más o menos eso.

-¿Crees que todos tiene en claro tu rol y el de ellos?

No sé a veces se, mezcla un poco,

-¿Vos ves que perjudica o se dio así por la actividad?

En mi caso, hago cosas, no siempre eh! por ahí me llevó toda la mañana hacer algo, que no era algo específico mío y por ahí deje de hacer cosas que por ahí si tendría que haber hecho, por ahí en sentido si a veces eh, no siempre.

-¿Actúan como grupo de trabajo o cada uno responde a su función?

No, como grupo de trabajo.

-¿Quiénes son los encargados día a día de que entre obra y oficina todo salga satisfactoriamente? ¿En obra? ¿Y en oficina?

Eh, (piensa) no sé acá, como que hacemos un poco entre todos, un poco entre todos, por ahí cada uno, por ejemplo, yo tengo más comunicación con Mavi o con Tomás, tengo menos comunicación con Laura que es la parte administrativa, entonces eso yo lo trabajo a través de Fernando, todo lo que es administrativo los materiales con Santy, depende con qué sector de la empresa.

En realidad yo creo que hay tareas lo que pasa que a veces, cómo te decía está Fernando, el contacto con Laura es a través de él, pero si tengo que averiguar algo, preguntar también, no es que digo hacelo vos y listo, si lo puedo hacer lo hago,

-¿Cómo evalúas la predisposición a la comunicación en obra? ¿y en oficina? ¿y entre ambas?

Eh, hay que pregunta que me hizo (miró a los demás), Si hay predisposición, con respecto acá a Obra, nosotros, si siempre somos de juntarnos si hay que charlar un tema, nos juntamos un rato y charlamos.

-Las reuniones de coordinación con Tomy no?

Con él o entre nosotros, mismo acá en obra nos juntamos y charlamos, y con la gente creo que también hay predisposición,...Sí en general sí.

-Los encuentros por fin de año y cierre de obra ¿Cuál concurriste?

Si, fin de año, en lo de Ivana,

-¿Vos crees que deberían juntarse obra y oficina o así está bien?

No yo creo que está bien, hay que mantener la distancia,...por ahí más que nada por un tema de no sé si respeto, la confianza, o sea la gente no sabe manejar la confianza se pasan

-¿En cuanto a lo que es obrero?

Sí, creo que hay mantener una determinada distancia, aparte para nosotros, nos dicen algo de la oficina y nosotros transmitimos de una forma, y por ahí no tiene por qué estar involucrada la oficina.

-¿Qué significan esos encuentros para la empresa? ¿qué aportan? porque son algo ajeno al trabajo.

Yo creo que todos esos encuentros ya sea en ámbito laboral o en la facultad o donde sea, cuando por ahí salís de lo que es específico, creo que está bueno porque interactúas de otra forma, conoces la gente con al que estas y por ahí generas vínculos fuera de lo laboral y eso me parece que está bueno.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

-¿Qué es para vos calidad?

Para mi Calidad, es todo lo que hace al control, de materiales de todo lo que vos vas a aplicar en la obra y hacer un seguimiento depende de lo que es el rubro de los que se va a hacer.

-¿Eso con respecto a los procedimientos y calidad como concepto o como proceso?

(Piensa, mira a los chicos y se ríe) No pero pasa, el tema de calidad pasa por eso, por un control, de cumplir, en definitiva, el día de mañana evaluar a la empresa en base a la calidad que tuviste en la obra en base a los procesos de lo que pusimos no por error decir pusimos una cosa y teníamos que poner otra, un control en base a eso y la imagen que genera.

-¿Sos consciente que la implementación de un sistema de calidad puede generar cambios en las relaciones internas de la organización? ¿Cómo lo ves? ¿Hacia donde pensás o creés que esos cambios se direccionarán, esto es, donde se podría percibir más nítidamente su influencia?

Yo creo que falta mucho control de calidad acá pero.....tenés que ser muy ordenado con ciertas cosas, organizado, yo creo que somos un poco desorganizados en ciertas cosas, en cuanto a eso desde la recepción de materiales, como para después hacer una calidad, hacer un control, me parece que eso, por ahí tener más comunicación, como decís yo que venía de otra empresa los materiales los recibía yo, era más fácil al organización, no necesitaba de otra persona para armar algunas cosas, acá es como que necesitas todo el tiempo.

-¿Cuál es el aporte de los empleados cuando se empieza a implementar a fondo? O ¿cuál crees que puede ser?

Los recibo de oficina y...

-Hasta ahora no has sentido necesidad de modificar esto o tal cosa...

No.

7. Entrevista a Emiliano Arturi.

(Risas por la “toma de coraje”)

(Consulta ¿hay puntaje? Risas)

IDENTIDAD

-¿Qué es para vos Tergen S.A.? Teniendo en cuenta que vos empezaste con Matías y Florencio...

En realidad yo nunca había trabajado en este rubro, para mi Tergen es más que nada en un principio la oportunidad de aprender un oficio, una tare y ...nada fue un comienzo en mi vida una etapa nueva, donde bueno yo todavía el gimnasio lo tengo, yo había trabajado en comercio toda la vida y arrancar acá en el rubro de la construcción fue muy bueno así que tergen fue una puerta hacia un mundo nuevo que yo no conocía, a nivel trabajo y también a nivel económico yo antes de trabajar en lo que s este rubro veía los números de una manera.

-¿Qué valores considerás que son los que definen a Tergen S.A.? y ¿Qué es lo mejor de Tergen?

Yo creo que en Tergen por ahí veo la diferencia con respecto a otras empresas, otro tipo, el círculo con que se maneja, los vínculos entre lo que es la empresa y empleados son amigos, conocidos, primos, parientes, o sea se maneja en un círculo de confianza, creo que es eso lo que destaco de Tergen que aparte de haber un vínculo hay un vínculo de confianza.

CULTURA ORGANIZACIONAL

-¿Cuál es la función de tu puesto de trabajo? ¿Cuáles son tus actividades principales?

Emiliano: Un poquito de cada cosa, un poquito la parte administrativa, encargado de obra, la parte de logística, el manejo de personas, jefe de obra, no se figuro pro ahí

Mariana: figurás pero hacés.

Emiliano: Un poquito de cada cosa como ella, por ahí la parte técnica nos vamos metiendo en cada cosa por ahí la parte de planos, se encarga más Maru que tiene más clara, más de oficina. Más que nada en contacto con la gente, el manejo.

-¿Crees que todos tiene en claro tu rol y el de cada uno?

Emiliano: Yo creo que a veces presta un poco a confusión el estar en muchos lados, por ahí no saber a quién recurrir, igual al estar juntos y tener un contacto y tener un haber confianza y comunicación con la gente, saben o soy yo o van a Maru o a Lalo pero no está definido del todo pero si saben, como saben que el rol está.

Yo creo que saben que por más que conozcan el rol, sino recurren a mi pueden recurrir a otra persona, o soy yo o es ella o él.

Mariana: ¿me puedo meter? Al lado de otras es una empresa chica donde por ahí tenemos mucho contacto por ahí que otras empresas más grandes donde por ahí hay un orden jerárquico y se manejan de otra forma, con la confianza y todo eso...

Emiliano: Filtrar la información, el tema mirá de yo no me encargo de esto o sea por mas, a mi me llaman y me dicen Emiliano mirá me hacés el pedido, le digo se encarga Fercho de los pedidos pero que necesitás, pero yo transmito la información, no cortamos el vínculo no es mirá no soy la persona correcta con la que te comunicaste, "hacele el pedido a otra persona", lo manejamos entre nosotros.

-Entonces, trabajan como grupo de trabajo

Exacto.

-¿Quiénes son los encargados día a día de que entre obra y oficina todo salga satisfactoriamente?

Creo que el vínculo entre obra y oficina somos nosotros, yo, Maru, Fercho Lalo, de que haya una comunicación entre obra y oficina. No hay otra porque lo que respecta a oficina, excepto Ivana o Tomás que han entrado acá, pero tampoco lo hacen a diario, no conocen lo que hay acá dentro, es más te diría en la oficina a veces, que siempre hablamos no tiene parámetros de lo que es acá dentro, o sea como se maneja o lo que es la obra, el día a día. Tampoco la ubicación, muchas veces nos pasa que de la parte de la oficina dicen "avísale a tal que tiene" pero yo no estoy con esa persona, esa persona trabaja dentro de Petroquímica, y Petroquímica queda en otra ubicación, otra distancia o por ahí dicen, "¿no podés entregárselo?" Si" No es así por ahí como se lo imaginan o lo ven, de oficina...

-¿Qué parte de oficina?

Emiliano: La parte de compras, no sé administración.

Mariana: por ahí Tomás e Ivana.

Emiliano: Adentro es mucho más grande.

-Entonces, vos que en obra ustedes como grupo de trabajo son los encargados de que salga todo satisfactoriamente, y ¿en oficina?

Ivana la veo como cabeza central, bueno en un principio recién cuando arrancaron ellos con puerta tres, y empezamos a verlo a Tomás pero antes no.

-En relación a lo que me decías de comunicación lo elementos que usan son la radio, el teléfono y mail ¿ustedes creen que faltaría algo más? Para mejorar estos problemitas que surgen que son cosas chicas pero por ahí te complican.

No yo creo que con los elementos que trabajamos son suficientes, por ahí lo que siempre habíamos dicho, más comunicación o entendimiento entre la parte de oficina y obra.

-Por ahí como una necesidad

Si.

- ¿Reuniones de coordinación?

Emiliano: Exacto, de fotos o por charlas que se pan lo que hay adentro, yo tampoco a veces, no sé si le pasa a los demás, no sé bien del papelerío que hacen ellos en oficina, a veces uno imagina no se mirá deben pensar que estamos en una obra en un obrador tomando mate y a veces te da para pensar que ellos están en la computadora haciendo no se es como que falta una. Es algo que siento es una empresa pero como que hay dos partes que trabajan por separado y no siento que estas dos partes en el medio estén muy comunicadas. Es lo que siento no se ¿a vos te pasa? (pregunta a Maru).

Mariana: yo creo que también cada uno tiene su rol, no podemos pretender nosotros conocer a oficina ni que la gente de oficina conozca todo lo que hacemos nosotros, pero si estoy de acuerdo con el tema de la comunicación de que si a veces, en algunos aspectos como vos decías, nos llaman a nosotros para que le digamos algo a Lalo y Lalo está enfrente.

Emiliano: Un mapita.

Mariana: No porque tenga su rol vas a desconocer el resto, está bueno involucrarse y saber, ¿no?

Emiliano: También el vocabulario, por ahí me llaman y digo no Lalo está enfrente y por ahí para nosotros enfrente es Petroquímica, y para una persona que no conoce enfrente es abrir la puerta y cruzo la calle.

-Los encuentros por fin de año y cierre de obra ¿vos participaste de ambos?

Si de todos, al de fin de obra también.

-¿Por qué crees se hacen por separado obra de oficina?

No creo que está bien la distancia que hay que mantener, creo que lo que es la parte, lo que decíamos hoy nosotros tenemos la obligación de tener el contacto directo en la oficina ¿no? por ahí lo que es Ivana, Tomás, el vínculo de confianza que se genera a veces te perjudica, a nosotros también en obra al compartir ciertas cosas y exceder la confianza, esto es más que nada un trabajo, que todo el mundo lo sabe, es un trabajo por obra, la gente cobra por hora, es muy probable que el vínculo se termine, también se termine la obra, no en todos los casos también se puede interpretar una mala predisposición de la empresa cuando vos tenés que terminar la relación laboral. Se sabe, aunque se sepa, ellos que se termina la obra y es posible que se queden sin trabajo a veces cae mal o porque vos tomes un poco de confianza vas a tener en cuenta más que a otra persona.

Creo que está bien.

-¿Qué significan esos encuentros para la empresa?

Significa que..., no sé, es como que mas como personas no gente como gente de trabajo, podemos hablar de otros temas, salir de ese círculo que nos manejamos todos los días, compartimos muchas horas y por ahí, en otra actividad extra-laboral, es otra vinculación, otra confianza, está bueno a mí me gusta, salir de lo laboral, fuera de lo que es el trabajo.

-¿Cómo se lo toman los obreros a los cierres de obra? No sé si todas las empresas lo hacen

Depende el trabajo, por ejemplo nosotros, cuando hicimos le asado había muchas empresas haciendo lo mismo que nosotros. Es un lugar típico y está cerca, yo creo que muchas empresas lo hacen.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

-¿Qué es para vos calidad?

(Charla por radio, Mariana y Emiliano)

Ah...hu, calidad, en la palabra en sí o...

-La palabra en sí, o si es un proceso, lo que vos veas como calidad

Calidad lo relaciono como sinónimo de seguridad, en lo que es el trabajo o sea en cuanto mejor sea la calidad más seguridad nos va a brindar a o sea en material, el trabajo la durabilidad, no sé, me parece un sinónimo de seguridad.

-Vos estás haciendo los procedimientos operativos...

Nosotros lo que estamos en la obra, al lado del técnico que es el cual exige un poco más la seguridad pero nosotros estamos con ellos para tratar de que se cumplan, en lo que es procedimientos de seguridad, nosotros lo ejecutamos pero no los diseñamos tampoco.

-¿Cómo es tu experiencia aplicando el procedimiento? El antes y el después

Emiliano: Para mí es lo mismo, o sea porque me lo va indicando el técnico, o sea si bien sabemos cómo trabajar y que hay que hacer o sea trabajamos de una manera pero no lo vamos a poder hacer por esto, lo explica el técnico o la parte de inspección.

Mariana: yo lo entendí mas por lo de calidad, hormigón, si por ahí tampoco lo aplicamos demasiado, en hormigón y el hecho de estar ahí y ver falta asentarlos, el registro.

Emiliano: Y eso es por ahí lo que falta.

Mariana: porque estar, estamos ahí, recibimos los materiales los controlamos, en mi caso yo no lo hago salvo hormigón.

Emiliano: Yo tampoco.

Mariana: hormigón si porque lo pide YPF.

Emiliano: Más que nada ejecutamos todo lo que es empleados seguridad, es más que registrado por la parte de inspección o incitado por la parte de seguridad, YPF está constantemente la parte de inspección cada tanto hacen auditorías a las partes de obradores, el control es permanente.

-¿Cómo ves que va a cambiar las relaciones internas o que ha cambiado?

No veo la parte de mi tarea que modifique mucho si yo mejor control pero de los papeles se encarga Maru. La parte laboral no sé, no lo veo yo.

-Y eso ¿por qué crees que es porque siempre se trabajo así en Tergen?

Creo que es la forma de trabajo, no creo que estemos errando en los controles en la calidad, si por ahí llevar un seguimiento pero no creo que tengamos falencias con eso.

-Para eso de los procedimientos ¿ustedes creen que harían falta capacitaciones?

Mariana y Emiliano: Si.

Emiliano: A mí me gustaría tener más claro, qué es calidad, cómo se armó. También el registro de posibles obras futuras, tenés en papel algunas experiencias o errores.

Mariana: esta bueno siempre llevar un registro, un orden, un referente a donde ir a buscar algo, el día a día te lleva a que no lo hagas, tengas tiempos o que lo dejes para última hora.

Emiliano: Es el día a día como te dijo ella el que no te deja sentarte a escribir.

-Entonces por ahora sólo lo has implementado a los procedimientos de Seguridad, ¿pero ves que haya algo que aportar?

Por suerte ha salido todo bien, la parte de seguridad o calidad que hemos estado.

-¿Sentís que tenés la posibilidad de participar?

En lo que es la parte de seguridad o calidad no tendría un consejo. Tengo mil quinientas ideas pero en esa parte no.

-¿En qué?

Emiliano: No sé el manejo el control, que llevamos en la obra, cosas así que nos hemos juntado muchas veces entre nosotros, definir vos esto yo esto, tratar de no mezclarnos, tonterías por ahí organizar quien va a buscar la comida, quien va a buscar a la gente del Dole, el orden ese.

Mariana: el de todos los días, salen en cualquier lado, en el obrador, cuando es necesario. Y se reordenan cuando algo sale mal, cuando alguien dijo porque hiciste esto, porque encargaste si yo.

Armando: por ahí nosotros vemos que hay que ver una cosa que hace y nos reunimos y hablar de ese tema para modificar y ver las cosas. Hay muchas cosas que van saliendo de la obra.

Mariana: una reunión de lo que tenés que organizar y en el momento que se te ocurre, cuando pasa esto como lo vamos a hacer.

Emiliano: Entre nosotros nos manejamos, vamos acomodando nosotros o sea, y por ahí si participación mucho. Ayer ocurrió el caso de que tenemos justamente que reorganizar ahora una obra, hoy precisamente que tenemos que entregar, y reorganizar nuevamente como vamos a distribuirnos.

Es una de las cosas para destacar de la empresa la confianza y el beneficio, arréglate vos, vos sacás adelante la obra, después ustedes nos podemos matar, no, no nos matamos. Pedir lo que se necesita más allá de que tengas todo en la cabeza, qué cosas, compramos de la obra y que cosas hay que encargar.

8. Entrevista a Laura Carreras (Julio de 2011, La Plata)

IDENTIDAD

-¿Qué es para vos Tergen S.A.?

Es una empresa en la que yo le pongo mucho entusiasmo y yo tengo muchas ganas de verla crecer porque del crecimiento de Tergen depende mi crecimiento.

-Entonces, es un lugar de aprendizaje para vos.

Sí, en lo que yo es aprendizaje pleno, más allá de que hay cosas que yo ya las tengo adquiridas, siempre al para aprender tenés.

-Vos sos el nexa con la oficina de los chicos de Feysulaj (*Estudio Contable que trabaja para la firma de forma tercerizada*).

Exacto con todo lo que es el estudio contable, mi nexa principal es estudio contable e Ivana. El estudio a mi me baja línea, yo le transmito a Ivana y ante consultas de Ivana yo le digo me parece, no me parece o hay que hacer si o si esto.

-¿Qué te identifica con Tergen S.A.? Y ¿a los demás empleados?

La gente joven, el espíritu joven.

-¿Qué valores considerás que son los que definen a Tergen S.A.?

El humanismo, eso lejos, el trato humano que existe tanto de Tomy como de Ivana hacia sus empleados, yo he llegado a tener ese buen trato con los chicos, yo a los chicos no los trato como mis jefes más allá de que yo se que terminan siendo mis jefes, es un trato más amistad que otra cosa.

CULTURA ORGANIZACIONAL

-Volviendo bien a lo que me explicabas de tu puesto de trabajo es más lo financiero- contable.

Si, toda la liquidación impositiva.

-¿Cómo serían tus actividades? ¿Cada cuánto vas a Tergen?

Una vez por semana voy a Tergen, no quiere decir que trabaje una vez por semana en Tergen, yo tengo mi oficina donde yo trabajo y hago, que se yo tengo unos vencimientos hago liquidaciones y sino pedidos de los chicos para sacar pagos, que en realidad no lo saco yo lo saca Franco (un compañero de ella de la otra empresa), a veces cuando Franco no llega los saco yo, las facturas pero una vez por semana tengo que ir si o si para ver a Ivana para comentarle tal o cual cosa.

-¿Crees que todos tiene en claro tu rol y el de cada uno?

Todos tienen en claro cuál es mi rol, pero no el de cada uno. En realidad lo que yo siento es como que no hay compañerismo, yo vengo de una empresa donde todos hacemos todo, quizás un compañero mío no va a liquidar impuestos porque no lo sabe pero si tengo que salir a hacer un trámite lo va a hacer mi compañero, y no porque tenga otra tarea asignada deja de hacerlo. En cambio, yo veo a los chicos de Tergen que están cada cual en su tarea y le importa tres carajos que le otro esté tapado de trabajo, no es mi trabajo, no sé nada. No es mi trabajo sacar pagos y sin embargo, yo sé sacar pagos y el día que el que saca pagos está de vacaciones yo saco pagos, me dejará diez mil quinientas explicaciones ero lo sé hacer. Lo llamás a los chicos y si es un tema que no lo saben o no quieren saberlo “no es mi tema” es la contestación. Entonces ahí es donde yo tengo duda de si es que saben el rol que están ocupando y si saben que están dentro de una Pyme, e un escritorio donde son tres personas, que es el mismo escritorio y que todo debería pasar por esas tres personas, cada uno con sus respuestas más específicas para eso tenés una arquitecta, Laura con lo de Personal y Santiago con compras, pero llegado el momento Santiago está saturado de Compras, Laura lo tiene que ayudar a hacer compras y eso no pasa. Entonces, no sé si ellos identifican cual es su lugar, en realidad es, se crean un puesto de trabajo que en una Pyme no existe, en la Pyme tenés que colaborar con todos.

-Entonces para vos cada uno responde a su función

Y nada más.

-¿Quiénes son los encargados día a día de que entre obra y oficina todo salga satisfactoriamente? ¿En obra? ¿Y en oficina?

Ivana, en obra no sé.

-¿Cómo evalúas la predisposición a la comunicación en obra? ¿Y en oficina? ¿Y entre ambas?

Es muy baja, yo puedo ir y decirle a Ivana charlemos de tal tema, después no lo comunica de la forma que lo tiene que comunicar. Como esto que te comentaba de decirle a Santiago tenés que hacer tal y tal cosa porque me lo dijo Laura y el tema de no identificarse como cabeza ella que es la que tiene que bajar las directivas, porque yo te lo digo no porque me lo dijo ella que te lo diga que tenés que hacer tal cosa. Esas en la comunicación fallan y lleva a los malos entendidos o mal interpretación cuando hay que hacer tareas. Porque me dijo, que le dijo aquél, que hay que hacer tal cosa, hay que hacerlo listo, no importa quién lo haya dicho, en esas cosas falla la comunicación.

-¿Cómo es el tipo de comunicación en general? ¿La ves eficiente a la metodología que se usa?

Mucho mail con Ivana, con los chicos por teléfono, y después si la visita.

-La visita es lo mejor

Y si.

-Hablando de esto de la Pyme, considerás por el número de gente las reuniones.

Si porque si no se arma esto del teléfono descompuesto, o sea unificás la idea para todos, si alguien no la capto tiene la oportunidad de captarla en el momento

-Los encuentros por fin de año y cierre de obra ¿Por qué se hacen por separado obra de oficina?

Yo creo que es una cuestión de que no hay trato entre Obra y Oficina porque de hecho nosotros hacemos reuniones en Trevisiol y se la invita a la gente de Tergen y no a la de Trexcin que hace las compras de Trevisiol, es una cuestión de compañerismo, si tenés más trato con uno que con otro, que lo interés tanto para la cena de fin de año como para cualquier cena durante el año o reunión de compañeros de trabajo, se integra la gente con la que tenés trato, con obra nosotros.

-¿Qué significan esos encuentros para la empresa?

El último que hicimos lo hicimos juntos (Trevisiol y Tergen) fuimos a comer pizzas, es salir de la rutina de trabajo, compartir algo más, de hecho el almuerzo de fin de año lo pagó Tergen para las dos empresas y almorzamos todos en Trevisiol. Bueno dejamos un rato el laburo y es más amistoso, terminás hablando de trabajo pero desde otro punto de vista.

-Esto del compañerismo crees que puede mejorar el vínculo entre Obra y oficina, mejor flujo de comunicación.

De tener más contacto, de verte más, charlar más, que se yo siempre que voy a la oficina los chicos me reciben con un mate y esas cosas hacen a que vos después en fin de año tengas ganas de sentarte en la mesa a compartir una cena extra laboral, y con la gente de obra pro una cuestión de la limitación que es el trabajo de obra entre uno y otro el de la obra no puede ir a tomar mate a la oficina, no se llega a hacer y hace que haya esa distancia con uno y otro.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

-¿Qué es para vos calidad?

Algo bueno, en realidad para mi basado en lo bueno.

-¿Cómo es tu experiencia aplicando el procedimiento?

Los conozco pero no los aplico, una parte hace Santiago, y otra es lo que hace Franco de los pagos, ahora estamos tratando de convencerlo de cómo sacar los pagos.

Bueno vos tenés un procedimiento de compras que arranca con el pedido de obra, la necesidad de obra, llega a oficina de compras, tenés que chequear, tenés que pedir cierta cantidad de presupuestos, creo que son tres los mínimos que te piden, vos después seleccionás el mejor, y mandás a pedir el pago con factura y remito en mano, toda la documentación contable respaldatoria.

Nosotros como hacíamos Santiago decía pedí 10 metros de caño son 150 pesos a 15 días, hay que sacarle un cheque y a los 20, 30 días me llegaba la factura, lo que contablemente implica un desorden total, porque después no sabés si ese cheque canceló esa factura, canceló otra factura igual de 150 pesos, entonces no se estaba aplicando, estamos tratando de convencerlo a Santiago para que todas las semanas me mande una carpeta donde yo tenga la orden de compra, la factura y la emisión del cheque, entonces cargo la factura y con esa factura saco el pago, y no perdemos que es lo que a mí me interesa que es el crédito fiscal. Yo lo conozco al procedimiento pero no es así.

-¿Sos consciente que la implementación de un sistema de calidad puede generar cambios en las relaciones internas de la organización? ¿Cómo lo ves?

Para mí son buenos, ubican a Tergen en el mercado de la construcción desde otro lugar, no es lo mismo una constructora cualquiera a una que tiene las normas ISO, vos al público te ves de otra forma, y más para donde trabaja Tergen, para YPF que es una multinacional, la parte que trabaja Tergen es más que nada Repsol, entonces yo creo que es bueno certificar las ISO.

-En cuanto a lo interno

Yo creo que lo que deberían lograr las ISO es organización, de cómo manejarse, la idea es a ver tengo que cumplir las ISO porque las tengo que cumplir, sino porque tengo que hacer el deber ser, y eso es difícil concientizar a la gente, de que es un deber ser y no una obligación, que el poner la normas ISO no te genere gastos, sino beneficios, y llevar a la mente de las personas que te va a generar beneficios, cuesta y mucho, por eso creo que le momento de hacerlo de Tergen es ahora, porque donde tengan dos años más las mismas personas no van a querer volver para atrás. Es una cuestión de orden, que se yo yo veo que tener normas ISO implica, que vos tengas en un bibliorato, pagos al día, y que el día que se pagaron se pasaron por sistema, se pasaron a la contabilidad y se archivaron para que todos sepan que están archivados ahí y no llamar tres meses después reclamando que no tengo ese pago.

-¿Crees que puede haber aporte de los empleados cuando se aporte mejor?

Yo lo dudo, desde mi parte si, o sea mi compromiso es diferente, mi compromiso puede ir con Ivan y con Tomy, y el padre y por lo que yo veo reflejado hacia mi futuro, en cuanto al avance de Tergen, con el resto del personal yo no los veo con ganas de darle para adelante.

-Como que ves que no harían aportes durante la implementación

No, es que de hecho ahora no lo hacen.

❖ Entrevista a Alfredo Sallenave, Ingeniero Industrial (Julio de 2011).

-¿Qué aporta a las empresas el trabajo del Ingeniero Industrial? ¿Cuál es su rol dentro de una empresa?

El ingeniero tiene infinidad de roles dentro de una empresa, mas aun el Industrial. Se trata de un Ingeniero muy versátil, capaz de ocupar casi cualquier puesto, desde aéreas funcionales hasta los cross. Dentro de las empresas productivas ocupan mayormente los puestos de coordinación, producción, logísticos, etc.

El aporte que realiza tiende a coordinar y estandarizar las funciones, y una vez logrado esto, busca la optimización de cada tarea que se realiza, o cambiando las tareas para que se logre llegar al objetivo (producción, entregas, abastecimiento, etc.).

-¿Cómo es considerado el empleado para su disciplina? ¿Cómo es tomado en cuenta el trabajo de ellos?

Los trabajos, (hablo mas por mi experiencia) son tomados muy en cuenta y siempre se espera algo más de los ingenieros. En ocasiones y dependiendo del puesto que se ocupe, suelen ser los “salvadores” para las areas con problemas de fondo.

-¿Cómo ve que algunas empresas piensen el trabajo desde una posición taylorista?

A ver, si mal no recuerdo se trata del trabajo por rendimiento. Quien más (o mejor) trabaje, obtendrá mayor beneficio. En Techint es así, modelo muy capitalista, y el pago está sujeto a evaluaciones de desempeño. Considero que si está bien implementado, es la mejor práctica. Cada uno recibe

la paga que merece, fomenta la competencia, y el mejoramiento continuo. Estas prácticas son totalmente vigentes, el tema de tomar tiempos en las tareas (independiente de quien las ejecute) es hoy una práctica habitual que hacemos en casi todos los procesos productivos. Es una de las herramientas que tenemos para poder planificar a largo plazo una producción. Respondiendo a la pregunta, estoy convencido que es una práctica valida y aceptable.

-¿Qué es para su disciplina la Comunicación Interna? ¿Qué lugar ocupa?

La comunicación interna es tan necesaria como las materias primas o el mismo proceso productivo. Es importantísimo que las empresas tomen conciencia de que la comunicación debe fluir y tener los canales bien aceitados. Cuantas veces nos sucede que dos o tres personas están haciendo lo mismo, en diferentes aéreas, solo por no tener buena comunicación interna? La realidad es que esto sucede, y más de lo que pensamos. Duplicando recursos escasos, tiempos y energía de las personas.

Lamentablemente el lugar que ocupa no es el que debería ocupar. En general los directivos no le dan importancia a la comunicación interna, porque desconocen el dinero que se pierde x la mala o deficiente comunicación interna. En mi caso, debería estar entre los primeros lugares.

-En cuanto a la Norma ISO de Calidad 9001: 2008 ¿Cuál es su función ante la implementación?

En general el Ingeniero Industrial ocupa un rol de coordinador en los casos de implementación de la norma. En ocasiones puede ser el gestor o implementador de la norma, cuando se trata de empresas pequeñas o cuando se aplica a un proceso en particular.

En los casos donde es necesario mantener la norma, se lo considera un activador de procedimientos y reestructurador desde el departamento de calidad. Pero son los usuarios los que tienen la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los procedimientos.

-¿Cómo es la forma de analizar una empresa ante la implementación? ¿Qué herramientas de investigación o análisis utiliza?

Se comienza por saber cuáles son los procesos o áreas que se quieren certificar, sigue por la cantidad de gente que involucra este proceso y que es lo que produce (ej. Reclamos, el call center de Telefónica o chupetes para niños, Chico...), tanto uno como el otro pueden ser certificados, siendo que tienen productos totalmente diferentes. La norma nos garantiza que el producto que adquirimos tiene trazabilidad y cierta calidad (mala, buena regular, etc) o sea, esta estandarizado. No confundir la certificación de la norma, con que el producto será mejor que otro. Pero si el proceso de fabricación de mi alfajor esta bajo ISO 9001, podría saber quien vendió el dulce de leche y la harina para hacer este producto, a su vez, si los proveedores también tienen la norma, podría llegar a saber donde se cultivo ese trigo.

De la norma hay mucha tela para cortar y muchas opiniones divididas.

❖ **Encuesta a todo el personal de Tergen S.A.:**

Objetivo: Reconocer el clima organizacional y la implementación de las normas ISO 9001:2008 para corroborar o afrontar con el discurso oficial de la Dirección y detectar problemas o potencialidades comunicacionales. Se encuestó también a aquellas personas que fueron consultadas, excepto los dueños, para constatar si lo que se expresa en las entrevistas es un resultado similar al que arroja la encuesta.

01-Sexo

(1) Mujer

(2) Varón

02-Edad

(1) 20 a 30

(2) 31-40

(3) 41-50

03-¿Cuántos tiempo hace que trabajás en la empresa?

(1) de meses a 1 año

(2) de 1 a 3 años

(3) de 4 a 6 años

04-Profesión u Oficio

*Si ejercés más de un oficio o profesión márcalo también

(Por ejemplo: si es Arquitecto y Supervisor)

(1) Arquitecto/a

Contador/a

Ingeniero Civil o de Construcciones

(2) Técnico en Seguridad e Hig.

--

(3) Administrativo/a

--

(4) Supervisor

--

(7) Puntero

Obrero

Hoja 1

05- ¿Cuáles de las siguientes actividades diarias desarrolla?

Marcá las opciones que corresponda

(1) Participa de las decisiones

(2) Inspecciona a otros empleados

(3) Coordina a otros empleados

(4) Cumple órdenes

06-¿Creés que todos en tu área tienen en claro lo que deben hacer?

(1) Si

(2) No

(3) No siempre

07-¿Cómo funcionan en tu área?

(1) Como grupo de trabajo

(2) Cada uno responde a su función

**08-¿Qué tipo de comunicación utilizás
frecuentemente para comunicarte con tu área de trabajo
y las demás áreas?**

Marque las opciones que corresponda

(1) Reuniones

(2) Habla (cara a cara)

(3) Celular

(4) Radio Nextel

(5) E-mail

Hoja 2

09-¿Cuál preferirías?

(1) Reuniones

(2) Habla (cara a cara)

(3) Celular

(4) Radio Nextel

(5) E-mail

(6) Otra forma de comunicación, ¿Cuál?

10- Cuando usted tiene un problema, ¿Cómo lo resuelve?

(1) Solo

(2) Lo analiza con su grupo de trabajo

(3) Consulta a un compañero

(4) Pregunta a un superior

11-Si acude a un compañero o un superior lo hace porque esa persona es:

(marque los factores que usted considere)

(1) Confiable

(3) Práctico

(5) Por que sabe dialogar

(6) Porque sabe más que usted

(7) Porque tiene la última palabra

Hoja 3

(2) Buena

(3) Muy Buena

13- ¿Le gustaría que obra y oficina compartan en un solo festejo el cierre de año?

(1) Si ¿Por qué?

(2) No ¿Por qué?

14-¿Cómo es la comunicación entre Obra y Oficina?

(1) Muy Mala

(1) Mala

(1) Regular

(2) Buena

(3) Muy Buena

Hoja 4

15-¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de área?

(1) Muy Mala

(2) Mala

(3) Regular

(4) Buena

(5) Muy Buena

16- ¿Qué es para usted Calidad?

(1) Describa con sus palabras

17-¿Cómo es el nivel de los cursos de inducción a los procedimientos?

(1) Muy Malo

(2) Malo

(3) Regular

(4) Bueno

(5) Muy Bueno

18-¿Cómo es tu experiencia aplicando los procedimientos?

(1) Muy Mala

(2) Mala

(3) Regular

(4) Buena

(5) Muy Buena

Hoja 5

19-El sistema de Gestión Integrado va a:

(1) Empeorar las relaciones entre todo el personal

(2) Mantener las relaciones entre todo el perosnal

(3) Mejorar las relaciones entre todo el personal

20-¿Qué es para usted Tergen S.A.?

(1) Un trabajo

(2) Un trabajo que permite crecer y aprender cada día más

(3) Una empresa que le brinda un trabajo, le permite aprender cada día más, y lo cuida como persona

21-¿Qué es lo mejor de Tergen S.A.?

(1) Trato personal

(2) Trabajo ameno

(3) Trabajo en equipo

(4) Trabajo bien hecho

(5) Calidad de Trabajo

(6) Responsabilidad

(7) Buenas relaciones entre todos

Hoja 6

Informe de la encuesta

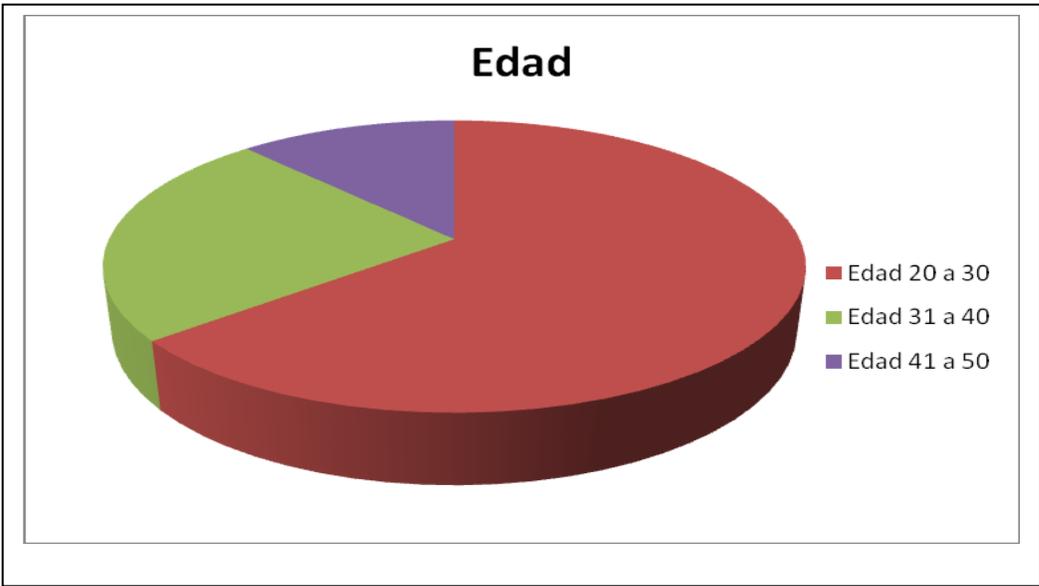
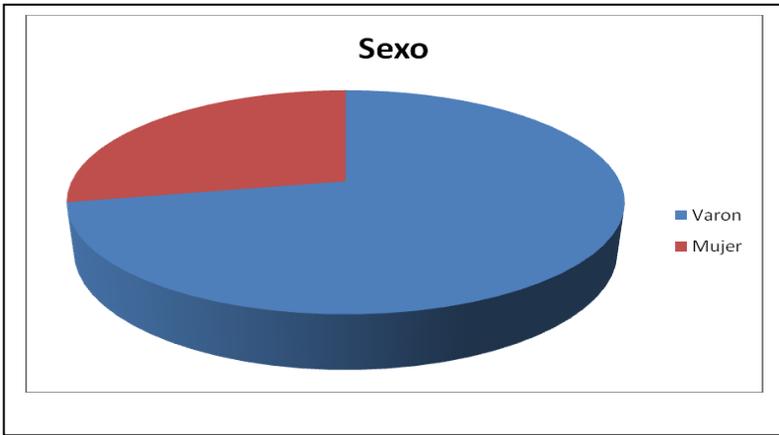
El siguiente cuadro implica cuantos encuestados del total respondieron a cada pregunta y aquéllos que están junto a los gráficos contienen toda la información que produjo los resultados.

		Estadísticos														
		P1	P2	P3	P6	P7	P10	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
N	Válidos	25	25	25	24	24	24	25	23	25	25	22	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	1	1	1	0	2	0	0	3	0	0	0	0

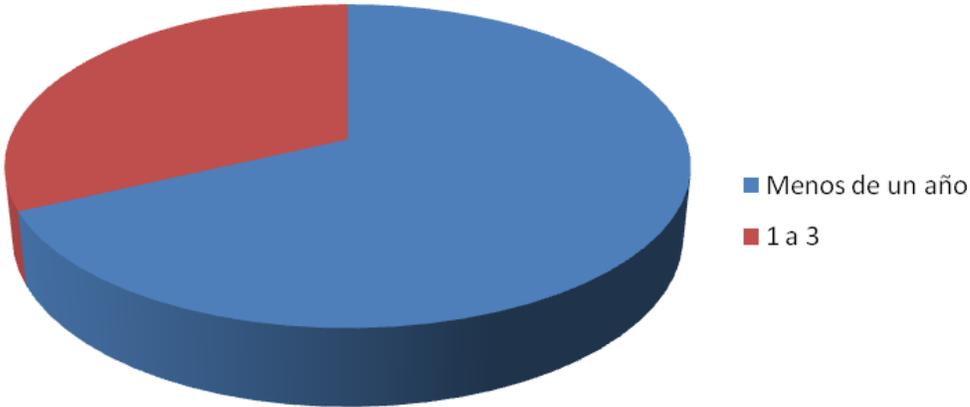
A continuación se detallan el procesamiento y los resultados de esta herramienta. En principio, se podrán ver las respuestas que tuvieron como resultado una opción y luego aquellas que implicaban varios resultados. Los encuestados fueron un total de 25 personas.

1. Datos Básicos

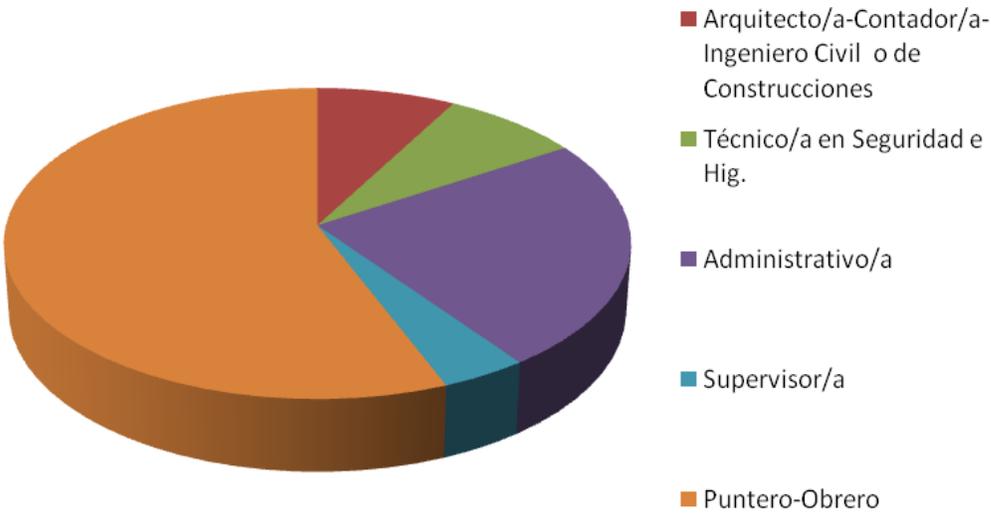
Observando los resultados que arrojan estos datos podemos evaluar que existe un alto porcentaje de personal masculino, asimismo la mayoría del personal tiene alrededor de 20 y 30 años, y las 2/3 partes hace muy poco tiempo que trabajan en la empresa. Por lo tanto, estamos ante un grupo de encuestados jóvenes y recién llegados a la vida organizacional de Tergen S.A., esto indica lo expresado por el dueño de que el personal es joven (y que son todos conocidos) donde el objetivo es que crezcan y se arraiguen a la empresa. Bajo este aspecto se identifica un alto porcentaje de personal obrero, en segundo lugar lo siguen la cantidad de empleados administrativos y un porcentaje menor en cuanto a profesionales, técnicos y una sola persona reconoce realizar a su vez la supervisión.



Años en la empresa



Profesión u Oficio



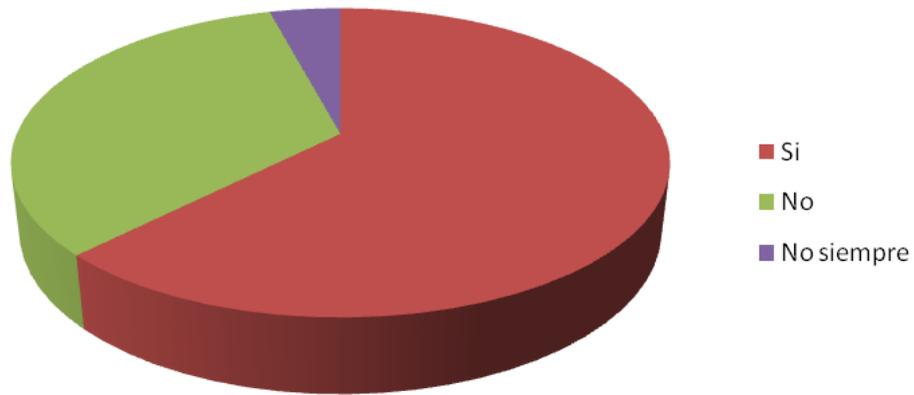
2. Cultura Organizacional

En este caso se trabajó las preguntas específicamente a las tareas y la coordinación del trabajo entre el personal. En este sentido, la mitad del personal reconoce **cumplir órdenes**, es decir depende de otro integrante de la empresa, asimismo se advierte la participación en las decisiones en un segundo lugar y luego le siguen la coordinación e inspección a otros empleados. Aquí se puede observar el reconocimiento a un superior pero a la vez el involucramiento y espacio para su opinión.

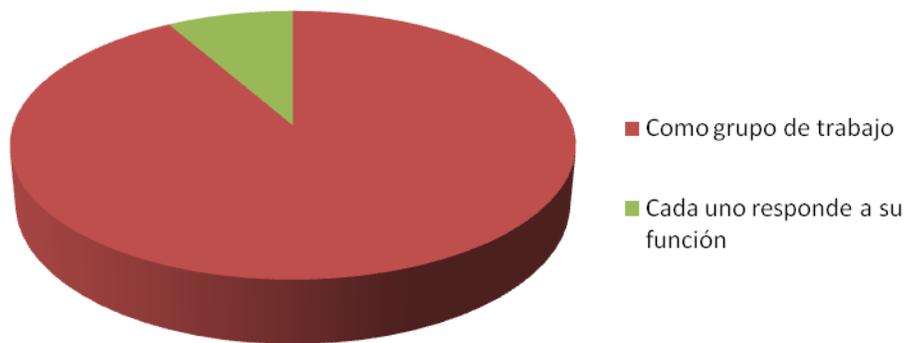
En paralelo, se considera que en **su área de trabajo se tiene en claro que se debe hacer**, en paralelo **un 91.7 % han demostrado trabajar como grupo**. A su vez, **cuando se tiene un problema mayoritariamente se analiza con el grupo de trabajo y se le consulta a un superior**, bajo este aspecto se destaca que se acude a esa persona **porque sabe más, porque tiene la última palabra y porque sabe dialogar**. Esto demuestra que se tiene un vínculo de mensajes ascendentes y descendentes que permiten la coordinación.



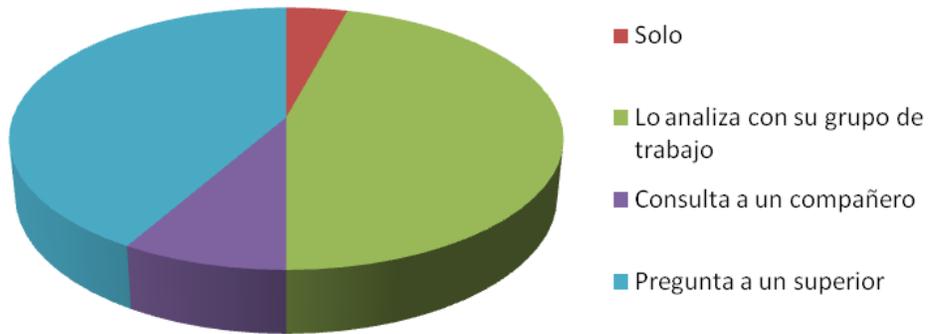
¿Crees que todos en tu área tienen en claro lo que deben hacer?



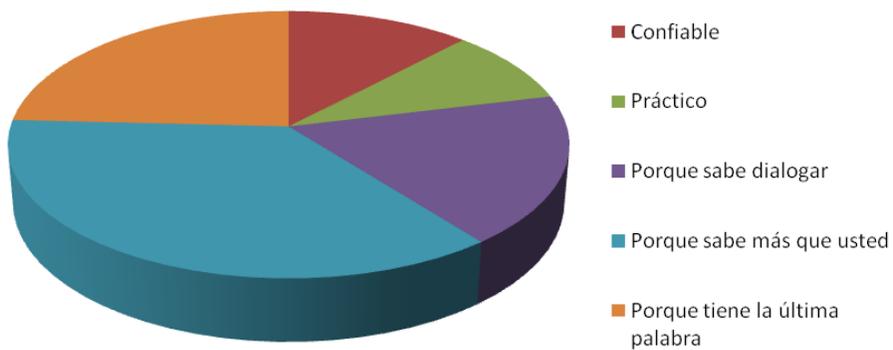
¿Cómo funcionan en tu área?



Cuando usted tiene un problema ¿cómo lo resuelve?



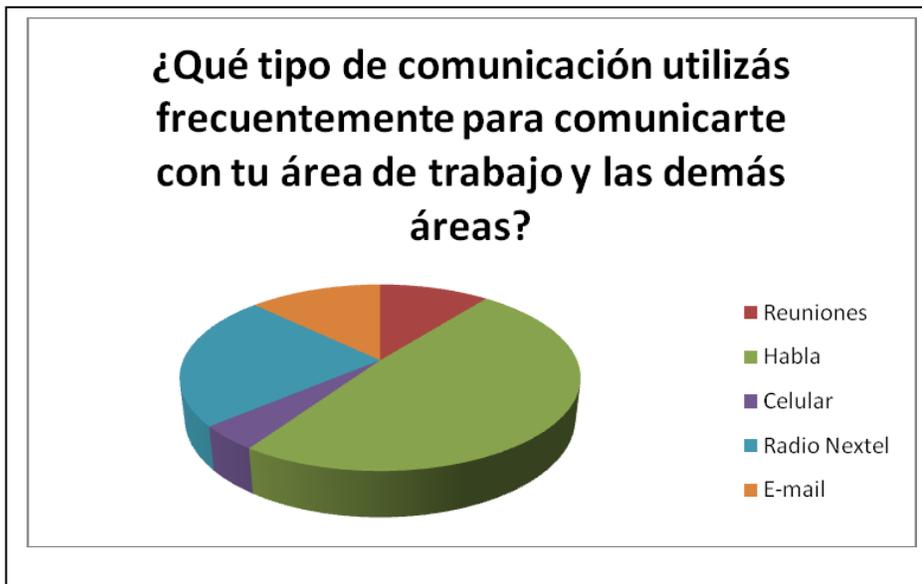
Si acude a un compañero o un superior lo hace porque esa persona es:



3. Comunicación

Para este tema de la encuesta se tomaron en principio los canales que más se utilizan y la preferencia de ellos. Por lo tanto, los resultados demuestran que el habla es lo que más se usa junto con **la radio Nextel y las reuniones e e-mails**, por último y en pocas proporciones se trabaja con el celular. De todos ellos fueron elegidos como preferenciales **el habla y las reuniones**, en mínimas proporciones la radio Nextel y otra forma de comunicación que se definió “con un aviso”, es decir que se traten diversas situaciones con anticipación o “lo voy a visitar a la casa”, destacando el trato personalizado entre el puntero que fue quien respondió y seguramente el capataz general Armando Careaga.

Entonces, se observa el uso variado de canales de comunicación para el día a día pero con preferencia por el trato personalizado.





Por otra parte, se dividió por niveles el estado de la comunicación y partiendo desde la Dirección se observa que el más alto porcentaje corresponde a la categoría **Buena**, pero en paralelo y por muy poca diferencia se distingue la opción **Muy Buena**, en este sentido se tiene mayoritariamente una valoración positiva de la relación con los dueños.

En cuanto, a Obra y Oficina que son los dos grandes espacios de trabajo de la empresa y los cuales dependen totalmente uno del otro, se observa una apreciación alta por la opción **Buena** y en segundo lugar, **Regular**. En este sentido, se afirma lo que se expresaba en las entrevistas en profundización, sobre buscar otra perspectiva a la vinculación, la fluidez de los mensajes, las concepciones y demás, por lo tanto se observa una valoración de positiva a negativa.

Por otro lado, la relación entre los compañeros de área se define en partes iguales por el tipo **Buena y Muy Buena**, esto demuestra que como grupos de un sector funcionan porque tienen una valoración positiva, esto reafirma lo que se veía en el gráfico correspondiente a la pregunta 07 “¿Cómo funcionan en tu área?” y casi el total de respuesta dieron como resultado “Como grupo de trabajo”, asimismo en la entrevistas.

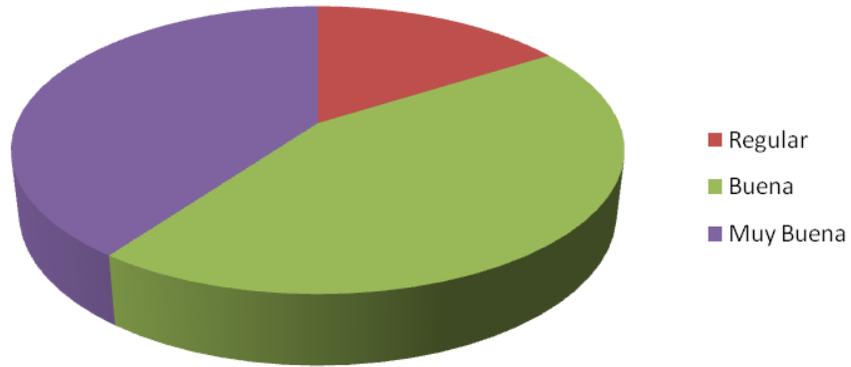
Por último, se eligió una pregunta ajena al quehacer laboral pero que es parte del sistema formal y que desde el punto de vista de la tesista, influye en la relación como compañeros e integrantes de una misma organización, y el tema al que se apuntó fue el festejo conjunto de Fin de Año,

y como respuesta se obtuvo un alto porcentaje por el **Sí** y la justificación obtuvo las siguientes respuestas:

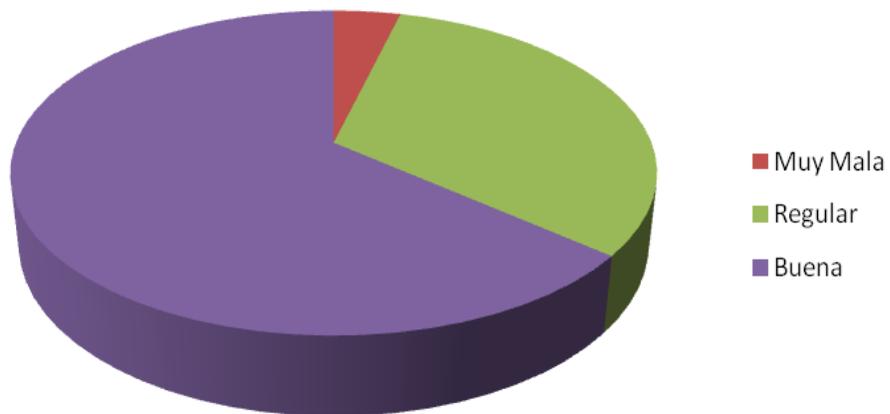
- que **Si, porque hay buena relación o predispone a buena relación** (respuestas: “Muy buena relación entre todos”; “porque existe buena relación”; “por buena relación”; “por buena relación”; “para mejorar las relaciones y compartir un buen momento”).
- que **Si, porque la empresa es una sola** (respuestas: “somos todos iguales”; “porque en realidad estamos para la empresa”, “porque se trabaja en equipo”, y “porque es una forma de demostrar la empresa es una sola y se trabaja para lo mismo”).
- que **Si, porque permite mejorar los vínculos y la predisposición ante el trabajo** (respuestas: “ayuda a un mayor compromiso laboral”; “permite llegar a un mismo objetivo para una buena finalización de los proyectos”).
- que **Si, para conocerse entre todos** (respuestas: “para compartir con todos”; “para conocer a todos”).
- que **Si, porque está bueno** (respuestas: “porque está bueno”; “porque bueno así”).

Si bien los fundamentos son variados, todos apuntan a la unión, ello evidencia predisposición a la formación de una identidad propia que los involucre, sin embargo en las entrevistas en profundidad a Marian Smud y Emiliano Arturi, personal de supervisión de Obra, ellos expresaban que es difícil manejar esas situaciones porque al ser personal temporario puede traer conflictos a la hora de finalizar la relación laboral o de resolver situaciones en las tareas diarias. Puesto que, se puede llegar a desarrollar una confianza mayor a la necesaria para el trabajo diario y el tipo de vínculo.

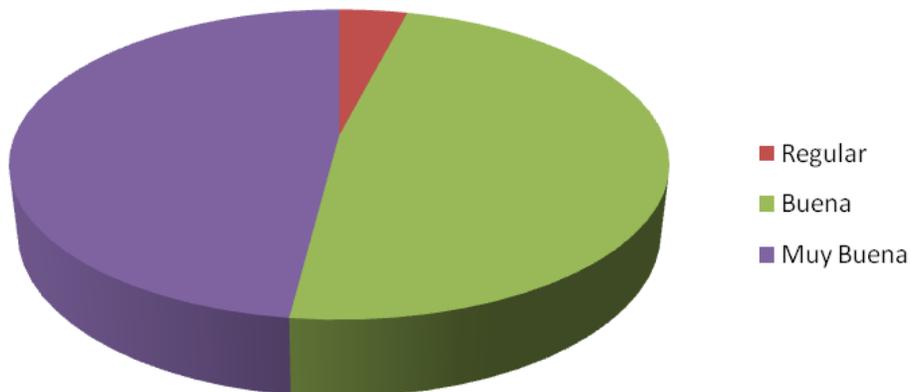
¿Cómo es la comunicación con los dueños?



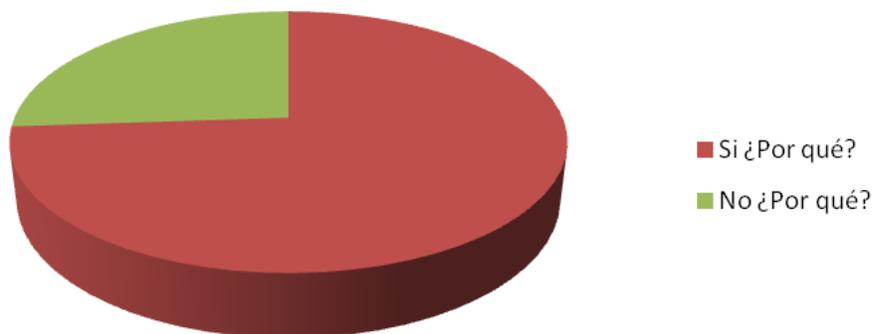
¿Cómo es la comunicación entre Obra y Oficina?



¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de área?



¿Le gustaría que entre Obra y Oficina compartan en solo festejo el cierre de año?



4. Calidad

Para este concepto se trabajó la concepción sobre el mismo y estado de la aplicación de sus normativas, según la norma ISO 9001:2008 de Gestión de la Calidad. En principio, se aclara que la *pregunta 16 ¿Qué es para usted Calidad?*, no posee un gráfico puesto que el tipo de respuesta era abierta, por lo tanto a continuación se detallan los resultados por tema general:

- **Calidad-Proceso/Orden** (respuestas: “cumplir requisitos para obtener mejores características del producto final”; “resultados obtenidos, utilizando medios controlados para que todos se beneficien y maximicen resultados”; “varias respuestas, cumplimiento de las normas, las tareas en tiempo y forma y los procedimientos”; “conjunto de características físicas, temporales y funcionales que cumplen con ciertas normas establecidas y determinados requisitos”; “la calidad le da orden a la empresa”; “buena comunicación, compromiso de cada empleado, responsabilidad de la empresa, asesoramiento laboral, ...herramientas, materiales, gente a cargo que se comprometa en su función”).
- **Calidad-Eficiencia** (respuestas: “el mejor trabajo hecho”; “hacer las cosas razonando, pensando y no hacer lo mismo dos veces”; “Eficiencia.Respeto”; “trabajo bien hecho”; “trabajo bien hecho”; “trabajo bien hecho”; “trabajo con criterio y responsabilidad”; perfección de los proyectos”).
- **Calidad -Trato** (respuestas: “con tus superiores y tus compañeros”; “con respecto al área de trabajo es muy buena”; “llevarse bien con los compañeros y que esté bien el trabajo”; “la forma de ser”).
- **Calidad-Positivo** (respuestas: “Algo bueno”; “de lujo, buena imagen”).

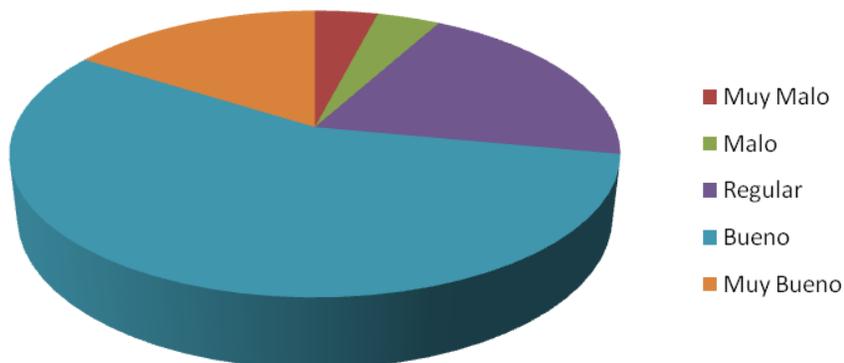
En cuanto a la capacitación sobre los procedimientos diseñados y aplicados a partir de las normas ISO 9001: 2008 y OHSAS 18001:2007 (Gestión de la Salud y la Seguridad Ocupacional), se consultó sobre la eficiencia de los mismos y los valores que más se consideran es entre **Regular, Bueno y Muy Bueno**, teniendo el segundo concepto un 56%.

En paralelo, a la hora de aplicar estos procedimientos la mayoría del personal considera que su experiencia es en un alto porcentaje (alrededor de 19 personas) **Buena**, pero en un segundo lugar se lo cataloga como **Regular**.

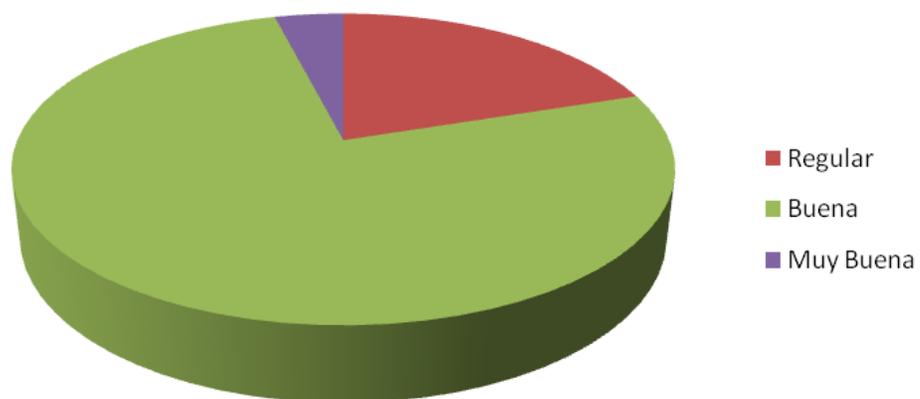
Ahora bien, por último se consultó sobre el Sistema de Gestión Integrado, proponiendo la pregunta de forma potencial sobre los cambios internos que produciría en las relaciones de la organización, dando como respuesta que **va a mantener y que va a mejorar las relaciones**, es decir la valoración es de neutra a positiva.

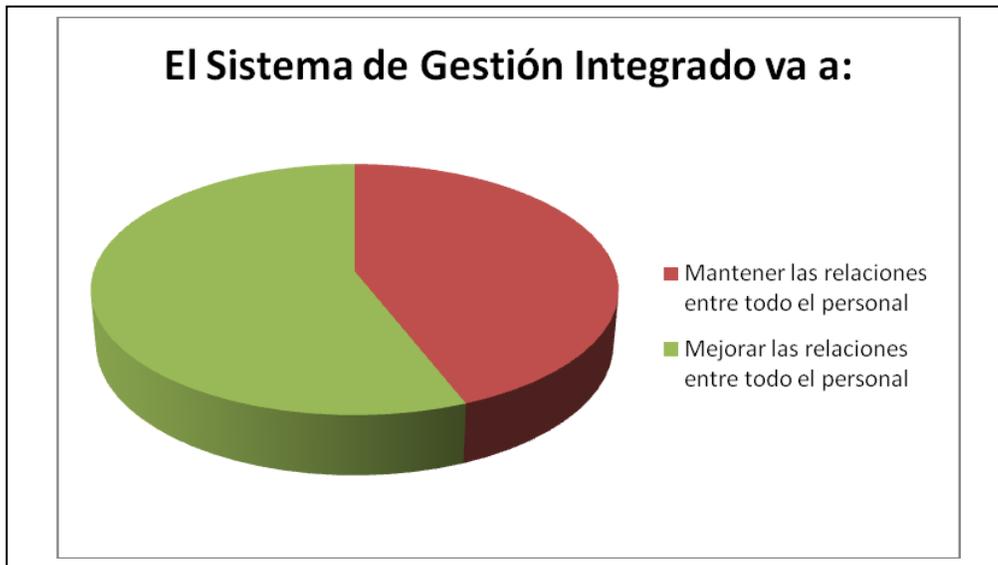
Entonces, si bien se expresa que se debe trabajar sobre la capacitación y la aplicación para optimizar la gestión de la calidad, se considera que el sistema incorporado es algo positivo para la empresa.

¿Cómo es el nivel de los cursos de inducción a los procedimientos?



¿Cómo es tu experiencia aplicando los procedimientos?





5. Identidad

En cuanto a esta categoría, si bien el personal hace poco tiempo que está incorporado y que en su mayoría es temporario, se quiso percibir la concepción sobre la empresa y cómo está incorporada en su contexto como organización. Por lo tanto, se consultó sobre el significado de Tergen SA. para los empleados/as desde una valoración básica como un Trabajo, como un Trabajo que brinda la posibilidad de crecer en tu puesto y demás, y como una empresa que más allá de lo laboral se preocupa por el persona y lo ayuda a crecer. Esta última concepción, tuvo un alto porcentaje de adopción pero en segundo lugar se toma a la firma como un trabajo, si bien con poca diferencia se la valora en un punto medio.

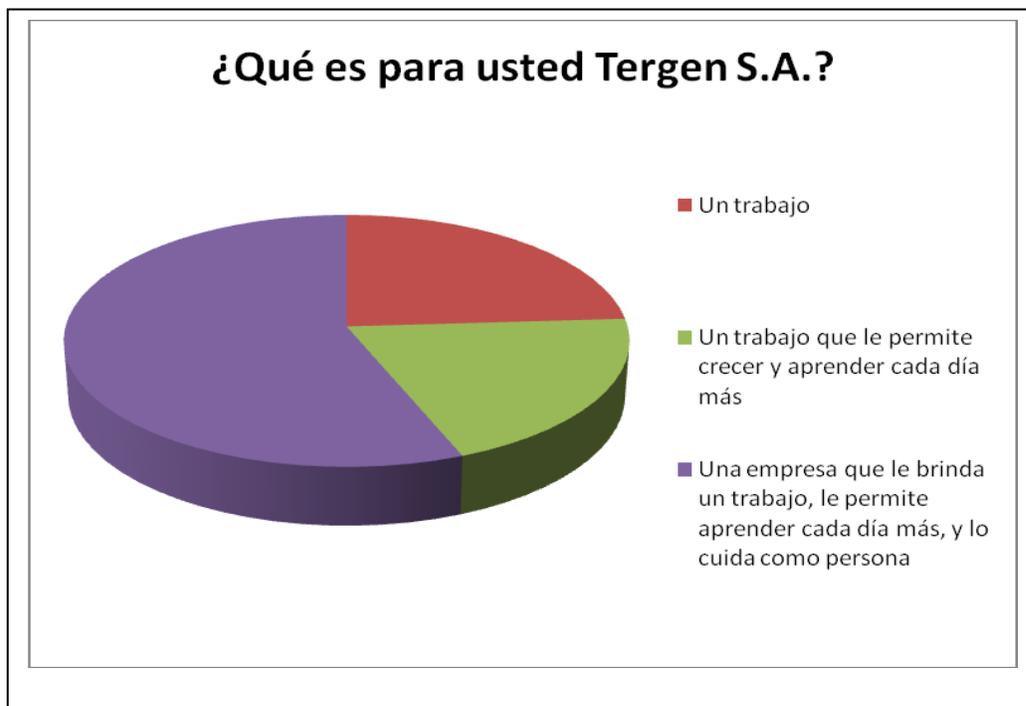
Entonces, se observa una valoración de negativa a positiva.

En tanto, se considera que la empresa está caracterizada por la siguiente escala, según los porcentajes:

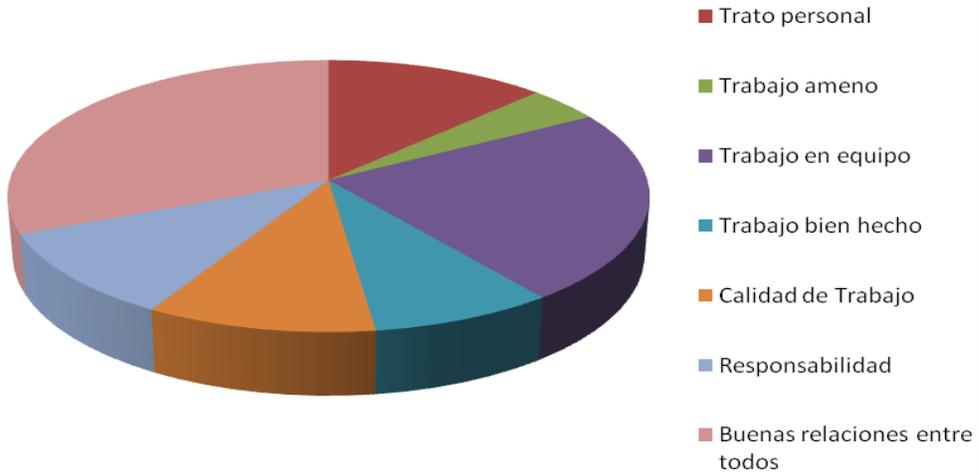
1. Buena relación entre todos
2. Trabajo en equipo
3. Trato personal
4. Calidad de Trabajo y Responsabilidad (con igual porcentaje)
5. Trabajo bien hecho

6. Trabajo ameno

Por lo tanto, se pueden englobar como en dos grandes dimensiones, por un lado la buena relación y el trato personal, y por el otro, el trabajo bien hecho. Esto da cuenta de que la base para poder progresar en la parte operativa, proyectual y estratégica que es la inclusión del personal como parte esencial del desarrollo empresarial, está sólido como para seguirlo reforzando y para mejorar en otros aspectos como las capacitaciones, el desarrollo canales y la fluidez de los mensajes entre las dos grandes áreas que son Obra y Oficina y uniformar conceptos y conocimientos entre ambas. Puesto que según, la *pregunta 14 ¿Cómo es la comunicación entre Obra y Oficina?*, la valoración implica desde Buena a Regular, en cuanto a la capacitaciones sobre los procedimientos es entre Buena y Regular, al igual que la experiencia de la aplicación de los mismos.



¿Qué es lo mejor de Tergen S.A.?



Resultados de las preguntas abiertas

Encuestados	Otra forma de comunicación ¿Cuál?*	¿Le gustaría que entre Obra y Oficina compartan en un solo festejo el cierre de año?		¿Qué es para usted Calidad?
		Sí ¿Por qué?	No ¿Por qué?	
1 Obrero	Con un aviso	Sí, porque bueno. Así		Calidad con tu superior y con los compañeros
2 Obrero	(Sin respuesta)		No, porque siempre festejamos entre compañeros porque nunca avisa nada.	Para mí es Calidad cuando al empresa cumple todo, que en este caso nunca hace, siempre falta algo.
3 Administrativo	(Sin respuesta)	Porque el grupo conformado es ameno, con muy buena relación entre todos.		Es una pregunta que puede tener muchas respuestas, puede ser: cumplimiento de las normas de calidad, cumplimiento de las diferentes tareas diarias en tiempo y forma, como así también de los procedimientos existentes.
4 Técnica	(Sin respuesta)	Porque existe una buena relación		Es el grado en el que un conjunto de características tanto temporales, físicas y funcionales cumplen con ciertas normas establecidas y determinando requisitos.
5 Obrero	(Sin respuesta)	Sí, somos todos iguales.		Con respecto al área de trabajo es muy buena.
6 Puntero	Lo voy a visitar a la casa.	Sí, porque no así comemos mejor.		Eh, Calidad en obra es hacer las cosas en milímetro y pensando, razonando y no hacer las ,mismas cosas dos veces o tres.
7 Obrero	(Sin respuesta)		Nunca somos tenidos en cuenta siempre los festejos son entre compañeros porque nunca nos llaman para saludar.	Eficiencia en el trabajo. Respeto.
8 Obrero	(Sin respuesta)	Por buena relación.		Un trabajo bien hecho.
9 Obrero	(Sin respuesta)	Porque en realidad estamos para la empresa.		Calidad para mí es trabajar con criterio y (conisión) y responsabilidad.
10 Obrero	(Sin respuesta)	Sí, para mejorar las relaciones entre el personal y compartir un buen momento.		Un trabajo bien hecho.
11 Obrero	(Sin respuesta)	Compartir con todos		(Sin respuesta)
12 Obrero	(Sin respuesta)	Todos los obreros		La forma de ser.

(Continúa en la siguiente página)

13 Técnico	(Sin respuesta)	Si, cuando se establece un vínculo de conocimiento ya sea reunión o festejo, ayuda a que haya un mayor compromiso en lo laboral.		Buena comunicación, compromiso de cada empleado, responsabilidad de la empresa, asesoramiento laboral de cada obra, calidad es también saber (no se entendió) buenas herramientas, Epp, materiales, y por sobre todas las cosas gente a cargo que se comprometa en su función.
14 Obrero	(Sin respuesta)	Si porque la oficina y obra tendrían que juntarse para llegar todos a un mismo objetivo para la buena finalización de los proyectos, y por eso tendrían que juntarse a fin de año como modo de festejo.		Es llegar a la perfección de los proyectos
15 Obrero	(Sin respuesta)	(nada)		De lujo, una buena imagen.
16 Obrero	(Sin respuesta)	Si para conocer a todo el grupo de trabajo.		El mejor trabajo hecho.
17 Arquitecto/a	(Sin respuesta)	Porque está bueno festejar todos juntos el fin de año.		La calidad le da un orden a la empresa.
18 Arquitecto/a	(Sin respuesta)		No me interesa	No puedo explicarlo bien, tiene que ver con los resultados obtenidos, utilizando medios controlados para que todo se beneficie y maximicen los resultados.
19 Administrativo/a	(Sin respuesta)		No me gustan las reuniones multitudinarias en mi vida personal mucho menos laboral.	(Sin respuesta)
20 Administrativo/a	(Sin respuesta)	Porque de una u otra forma se trabaja en equipo.		(Sin respuesta)
21 Administrativo/a	(Sin respuesta)	Porque es una forma de demostrar que la empresa es una sola y que todos trabajamos para lo mismo.		Algo bueno.
22 Administrativo/a-Supervisor/a	(Sin respuesta)		Creo que debe existir cierta distancia entre los obreros y oficina.	Es el cumplimiento de ciertos requisitos, el cual va a determinar mejores características al producto final.
23 Obrero	(Sin respuesta)	(Sin respuesta)		Que esté bien el trabajo, llevarse bien con los compañeros de trabajo
24 Supervisor	(Sin respuesta)		No, porque está bueno mantener cierta distancia con los obreros y la gente de oficina	(Sin respuesta)
25 Administrativo/a	(Sin respuesta)	Por buena relación.		El trabajo bien hecho.

Observaciones: *Proviene de la pregunta 08 ¿Qué tipo de comunicación utilizás frecuentemente para comunicarte con tu área de trabajo y las demás áreas? que continúa en la pregunta 09 ¿Cuál preferirías? Y esta es la opción abierta.

Resultados sobre Identidad

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD								
Dueños			Empleados					
	Ivana	Tomás	Nicolás	Laura Cricri	Armando	Mariana	Emiliano	Laura
¿Qué es para vos Tergen S.A.?	-Desprendimiento de una empresa familiar más grande -Es Todo, soy yo -Posibilidad de decidir qué hacer y cómo hacerlo.	-Nace de una raíz familiar muy arraigada -Vocación, una forma de vivir	“Es mi familia, me encanta venir a trabajar, estoy con mis primos, estoy cómodo”	“Más familiar, somos todos jóvenes... es especial-distinto por la relación cálida con Ivana”	“Como una familia, conozco a todos...relación directa con los dueños”	“Re bien con todos, buen clima de trabajo... lugar de aprendizaje”	“La oportunidad de aprender un oficio...fue una puerta hacia un nuevo mundo”	“le pongo mucho entusiasmo, muchas ganas de verla crecer porque de su crecimiento depende mi crecimiento ...lugar de aprendizaje”
¿Qué valores representan a la empresa?	Familia Trato personal Fidelización de las relaciones	Gran equipo Trabajo ameno	Familia Amistad Trabajo bien hecho Responsabilidad	Relaciones Humanas	Buen trato Confianza	Buen clima de trabajo	Vínculo de confianza	Humanismo, trato humano tanto de Tomy como de Ivana (“no son mis jefes”)
Valoración								

Familia: parentesco, personal joven, relación directa con los dueños y demás personas/Lugar de aprendizaje



Buen clima de trabajo-Confianza-Trabajo bien hecho -Responsabilidad

ENCUESTA	
¿Qué es para usted Tergen SA?	¿Qué es lo mejor de Tergen SA?
Un Trabajo-----24 %	<i>Trato personal</i> -----12.5%
Un trabajo que le permite crecer y aprender -----20% cada día más	Trabajo ameno-----4.2%
Una empresa que le brinda un trabajo, le permite ----- 56% aprender cada día más, y lo cuida como persona	<i>Trabajo en equipo</i> -----22.9%
	Trabajo bien hecho-----8.3%
	Calidad de Trabajo-----10.4%
	Responsabilidad-----10.4%
	Buenas relaciones entre todos-----31.3%

Valoración

Una empresa que le brinda un trabajo, le permite aprender cada día más, y lo cuida como persona



Buenas relaciones entre todos

Trabajo en equipo

Trato personal

La Ingeniería y sus avances

Cuadro realizado por la tesista en base a información del libro de Grech Mayor, Pablo; *Introducción a la ingeniería, Un enfoque a través del diseño*, Pearson Educación de Colombia Limitada Bogotá D.C., 2001.

Historia de la Ingeniería	
Período	Desarrollo
<i>Antigüedad</i>	Las primeras manifestaciones se produjeron a través del área civil: las pirámides de Egipto; los templos en América (Mayas y Aztecas); los Romanos y sus puentes, túneles, arcos de triunfo, etc., quienes desarrollaron una primitiva Ingeniería Mecánica a base de engranajes, poleas y tornillos, etc.
<i>Renacimiento</i>	Se comenzó a investigar, a descubrir y atreverse a contradecir lo instituido durante siglos. Uno de sus precursores fue Leonardo Da Vinci, quien diseño máquinas voladoras, estudió el comportamiento de los fluidos, elaboró bocetos de máquinas de guerra, entre otras. En paralelo, Galileo construyó el telescopio.
<i>Descubrimiento de América</i>	Se impulsaron largos viajes, con lo cual se debió mejorar los instrumentos de medida para precisar con exactitud la posición de los navegantes. En paralelo, se desarrolló la industria textil, la minería y la metalurgia por la creciente actividad comercial, lo cual cambio el pensamiento hacia la inversión e investigación en proyectos de todo tipo y especialmente de ingeniería.

<p><i>Revolución Industrial</i></p>	<p>El surgimiento de las nuevas fuentes de energía, el vapor, la electricidad y el petróleo tomaron protagonismo, dando lugar a la especialización en Ingeniería Metalúrgica y Mecánica.</p>
<p><i>Siglo XIX</i></p>	<p>Los estudios de Frederick Taylor sobre la organización de las operaciones realizadas en las nuevas industrias de producción masiva, (surgidas a partir de la Revolución Industrial) lo llevaron a elaborar los principios de las modernas técnicas de producción, dando lugar a la Ingeniería Industrial. Surgió la Ingeniería Química, con la producción de ácido sulfúrico para la obtención de metales, el desarrollo de explosivos como la dinamita, la nitroglicerina. En relación, a la industria textil produjeron el blanqueo de algodón, y también desarrollaron productos farmacéuticos.</p>
<p><i>Siglo XX</i></p>	<p>Se avanzó en las anteriores especialidades y se creó la Ingeniería Nuclear, la Ingeniería Electrónica, con la cual se impulsaron las comunicaciones, como la radio y la televisión. Hacia la segunda mitad del siglo XX tuvo lugar, la Ingeniería Aeroespacial, la Ingeniería de Sistemas y la Bioingeniería, la cual desarrolla principios de ingeniería a Medicina y Biología.</p>

Bibliografía

Alexander Servat, Alberto G; *Aplicación del ISO 9000 y cómo implementarlo*, Edit. Addison-Wesley, Wilmington Delaware (US), 1995.

Andersen Ingeniería S.A.; Página Web, Ver en línea: <http://www.anderseningeneria.com.ar/>.

Argentina, Instituto Argentino de Racionalización de Materia; *Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad: vocabulario*, IRAM, Buenos Aires (AR), 1994.

Argentina. Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo, Ver en línea: [Regionalhttp://www.sepyme.gob.ar/pacc/](http://www.sepyme.gob.ar/pacc/).

Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín; *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

Cela Trulock, José Luis; *Calidad: qué es. Cómo hacerla*. Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

Cho, Ester; *Comunicación interna: Proceso endógeno de potenciación de la Estrategia Marca País*, Tesis de Grado, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata, 2010.

Costa, Joan; *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Comunicación Mediática y Organizaciones; *El trabajo del comunicador organizacional*, Apunte de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

Etzioni, Amitai; *Organizaciones Modernas*, UTEHA, México D.F. 1965.

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Bahía Blanca; Página Web, Ver en línea: http://www.frbb.utn.edu.ar/dic/que_es.html.

Falchi, Rubolino, Otero, Uranga, Villar; *Proyecto Final: Cámara de Comercio e Industria de La Plata*, Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata, 2008.

Fernández Beltrán, Francisco; *La gestión de la nueva comunicación interna*, Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, España, 2007.

Flores, Fernando; *Creando Organizaciones para el futuro*, Edit. Dolmen Ediciones S.A., Chile, 1997.

Formento, Héctor R. (et al.); *Equipos de mejora continua: guía de consulta*, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 2007.

Gaitán Moya, Juan y Piñuel Raigada, José; *Técnicas de investigación en comunicación social*, Editorial Síntesis, Madrid, España, 1998.

García Jiménez, Jesús; *La Comunicación Interna*, Editorial Díaz De Santos, Madrid, España, 1998.

Ginebra, Joan; *Dirección por servicio*, McGraw-Hill Interamericana, México (MX), 1990.

Grech Mayor, Pablo; *Introducción a la ingeniería, Un enfoque a través del diseño*, Pearson Educación de Colombia Limitada, Bogotá D.C., 2001.

Guiot, Jean M.; *Organizaciones sociales y comportamientos*, Herder, Barcelona, 1985.

Magaña Herrera, Pablo Pedro; Monografía.com, Versión en línea:<http://www.monografias.com/trabajos38/normalizacion-iso/normalizacion-iso2.shtml>.

Norberto, Chávez; *La Imagen Corporativa*, Edit. GG Diseño, Barcelona, 2006.

Internacional Organization for Standardization, Página web, ver en línea: <http://www.iso.org/>.

Thompson, John B.; *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*, Edit. Paidós, Barcelona, 1998.

Peréz Duhalde, Valentín, *¿Qué hacemos con la Norma?*, Tesis de Grado, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, La Plata, 2007.

Petit, Francois; *Psicosociología de las organizaciones*, Editorial Herder, 1984, Barcelona.

Ritter, Michael; *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*, Editorial La Crujía, Buenos Aires, 2008 (1a. edición).

Rosenstein, Allen B. y Otros; *Las comunicaciones en la Ingeniería*, Herrero Hnos. Suc. S.A., México, 1970.

Senlle, Andrés; *Reingeniería humana*, Edit. Gestión 2000, Barcelona (ES), 1996.

Surraco, Genoveva; *El ejercicio profesional de la comunicación en las empresas ¿Por qué elegir pymes?*, Apunte de Cátedra del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, U.N.L.P., La Plata, 2010.

Taller de Producción de Mensajes; *Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*, Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.

Taller de Producción de Mensajes; *Comunicación externa e interna*, Documento de cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2007.

Tergen S.A.; *Manual de Gestión Integrado Tergen S.A.*, La Plata, 2009.

United Nations Publications; *Demanda y oferta de bienes y servicios ambientales por parte de la pyme: el caso argentino*, 2003.

Universidad Nacional General Sarmiento; *Proyecto de Investigación Estudio de las condiciones endógenas que impiden el desarrollo de procesos de mejora continua en PyMEs y desarrollo de un modelo que permita su efectiva implementación*, Instituto de Industria, 2005.

Van Riel Cees, B. M.; *Comunicación Corporativa*, Prentice Hall, España, 1997.

Washington, Uranga; *Prospectiva estratégica desde la comunicación, "Proceso metodológico de diagnóstico y planificación*, versión preliminar, Buenos Aires, 2007.

Watzlawick, Paul; Helmick Beavin, Janet; Jackson, Don D.; *Teoría de la Comunicación Humana*, Edit. Herder, Barcelona, 1986.

Weil, Pascale; *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*, Editorial Paidós, Barcelona, 1992 (2da. edición).