

***BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA
PRESENTES EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL
EN LOS TRABAJADORES PERTENECIENTES A
UN GRUPO EMPRESARIO DE LA PROVINCIA
DE CÓRDOBA – CAPITAL EN EL MES DE
NOVIEMBRE DEL 2020***



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

Alumna: Correa, María Guadalupe

Directores de Tesis:

- ✓ **Ing. Jorge René Correa**
- ✓ **Lic. Luz María de Dios Gutiérrez**

AÑO

2020

AUTORIDADES

RECTOR: Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADEMICA: Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Dr. Darío Eugenio Arias

DECANO DE FAC. DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION:

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

SECRETARIA ACADEMICA: Lic. Mabel Las Heras

JEFA DE CARRERA: Lic. María Soledad Perevicins

DEDICATORIA

A mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños.

A mis hermanas, Agustina y Luciana, por ser los pilares de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- Al Señor Juan Carlos, socio fundador de éste increíble Grupo empresario y a todo el personal involucrado, por haberme facilitado la información y por ponerse a disposición de mis requerimientos.
- A mis directores de tesis, por la celeridad, paciencia y ayuda desinteresada.
- A mis amigas Emilia, Ana, Luz y Macarena por ser mis cables a tierra.

INDICE

Contenido

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| DEFINICION DEL TEMA A INVESTIGAR | 9 |
| <i>TEMA:</i> | 9 |
| INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| PROBLEMA | 12 |
| IDENTIFICACION DEL PROBLEMA | 12 |
| FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 12 |
| SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA | 13 |
| JUSTIFICACION | 13 |
| DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 14 |
| ORIGINALIDAD DEL PROYECTO..... | 14 |
| OBJETIVOS | 15 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 15 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| MARCO TEORICO | 16 |
| DEFINICIÓN DE TÉRMINOS..... | 16 |
| Aspectos Laborales..... | 28 |
| COMUNICACIÓN | 29 |
| Importancia de la Comunicación..... | 29 |
| Concepto de Comunicación..... | 29 |
| Aproximación teórica al concepto Comunicación Interna..... | 32 |
| Modelo del Proceso de Comunicación | 32 |
| Componentes de la Comunicación..... | 33 |
| Fidelidad de la Comunicación | 36 |
| Comunicación y Problemas de Predicción..... | 37 |
| Fines de la comunicación..... | 38 |
| Redes y Campos de Comunicación | 38 |
| Grupo..... | 41 |
| LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES | 41 |
| El cambio necesario: La comunicación | 41 |
| Organización | 42 |
| Comunicación Organizacional..... | 42 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Sistemas y Modos de Comunicación. Clases de Comunicación Organizacional | 43 |
| BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN | 48 |
| Barreras semánticas..... | 48 |
| Barreras fisiológicas..... | 49 |
| Barreras psicológicas. | 49 |
| Barreras físicas..... | 50 |
| Barreras administrativas. | 50 |
| HIPÓTESIS | 52 |
| NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 70 |
| Población | 72 |
| Muestra | 72 |
| TIPO DE DISEÑO | 72 |
| Fuentes y Técnicas para la recolección de datos..... | 73 |
| Técnica de la entrevista: | 73 |
| Técnica del cuestionario..... | 74 |
| Instrumento..... | 77 |
| Análisis de los datos | 86 |
| Recursos..... | 87 |
| Calendario de actividades..... | 87 |
| PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS CONTROL DE RESPUESTAS: | |
| | 88 |
| GRÁFICOS ESTADÍSTICOS..... | 98 |
| CONCLUSIÓN FINAL:..... | 120 |
| SUGERENCIAS..... | 127 |
| ANEXO | 130 |
| ENTREVISTA:..... | 130 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 135 |
| Webgrafía | 137 |
| Hoja de Evaluación | 138 |

DEFINICION DEL TEMA A INVESTIGAR

TEMA:

“BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA PRESENTES EN LA GENERACIÓN MILLENNIAL EN LOS TRABAJADORES PERTENECIENTES A UN GRUPO EMPRESARIO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA – CAPITAL EN EL MES DE NOVIEMBRE DEL 2020”

INTRODUCCIÓN

NOTA IMPORTANTE: Tanto el grupo empresario, como cada unidad de negocio integrante y sus socios fundadores, desean mantener la reserva de identidad. Por lo que las denominaciones utilizadas en este trabajo son totalmente ficticias, no así los datos que el presente trabajo contenga.

El grupo empresario, Milán SA, se inicia en los años 80 como sólo una empresa familiar dedicada a la venta de maquinaria agrícola de diversas marcas, como así también a la venta de semillas.

En 1992, un mundialmente reconocido fabricante de maquinaria agrícola le otorga la concesión para la Ciudad de Córdoba y Jesús María. La firma conserva el predio e implementa mejoras edilicias para brindar a sus clientes el mejor servicio de comercialización, repuestos y servicio post venta.

A lo largo de los años, con la apertura de la frontera agrícola en el norte de la provincia, el incremento de la demanda de equipamientos e insumos y el crecimiento sostenido capitalizado por la firma, se permitió proyectar el área de influencia hacia nuevas zonas, concretándose en las designaciones hacia fines del 2003 de la Sucursal de Pilar y en el 2007 de la Sucursal Jesús María, concluyendo en el 2008 con la inauguración de la Sucursal Santa Rosa de Río 1°, reafirmando así el crecimiento de la frontera norte.

A fines del 2008, se observó un panorama oportuno para encaminar con mayor claridad las metas, los negocios y encarar con mejor perspectiva el proceso de mejora continua que caracterizó siempre a la firma. De esta manera, nace una nueva empresa: Milán SA, que agrupa las áreas de Maquinaria, Repuestos y Servicio Post Venta.

En el año 2010, el socio fundador JC adquiere LM, una sociedad agropecuaria ya constituida dedicada a la cría y engorde de ganado vacuno, como así también al cultivo de cereales como soja, maíz y trigo.

Comercial Milán, a partir del 2011, pasó a denominarse Milán SRL, potenciando sus unidades de negocios: Agroinsumos, Acopio y Unidad Procesadora de Semillas.

En 2016 el Grupo Milán inaugura una nueva sucursal en la localidad de Arroyito, Córdoba, reafirmando así su presencia en la provincia.

Actualmente, LM posee 6000has de campo arrendado y 8600 cabezas de ganado.

La clave del desarrollo del Grupo Milán es la seguridad y transparencia en la relación con sus clientes y el trabajo en equipo para satisfacer sus necesidades de forma INTEGRAL.

Para ello, el grupo empresario busca identificar, a partir de las características comunicacionales que posee la generación Millennial, las cualidades que resaltan en sus trabajadores más jóvenes para poder utilizarlo como el motor de arranque de los objetivos que se proponen cada una de las unidades de negocio.

PROBLEMA

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

El problema se identifica en las personas que comprenden la Generación Millennial o Generación Y (1982- 1994) que, en la mayoría de los casos, tienen la gran dificultad de encontrar un trabajo y, en caso de encontrarlo, dicha experiencia no aporta a su crecimiento personal ni profesional, ya que es una estructura laboral tradicional que no responde a las aspiraciones ni exigencias de los jóvenes que están altamente capacitado, con mucho potencial de talento y con objetivos y metas claras de superación.

Y para alcanzar los objetivos dentro de una empresa, uno de los pilares fundamentales es la comunicación, dado que a través de ella se relacionan los miembros integrantes de ésta y logran los propósitos que tengan en común.

La comunicación es el medio que unifica la actividad organizada, por el cual la información se convierte en el insumo de los sistemas, se modifican las conductas, se produce el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.

Particularmente, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación.

FORMULACION DEL PROBLEMA

El problema que motivó la investigación fue el siguiente:

¿Cuáles son las barreras en la comunicación interna de los trabajadores pertenecientes a la Generación Millennial que obligan al Grupo Empresarial a identificarlos y analizarlos para cumplir con los objetivos propuestos?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores característicos que afectan la relación entre los integrantes de la generación Millennial y la de éstos con otras generaciones?
- ¿Cuáles son los factores característicos de la comunicación interna que predominan en el Grupo Empresario Milán?

JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación será realizado porque trata una situación que genera gran interés para la comunidad laboral actual, tanto para los trabajadores como para el ámbito organizacional. Dicha investigación se centra en el análisis de los factores característicos comunicacionales de la generación Millennial, aplicada a los trabajadores de un grupo Empresario, lo cual es considerado por la autora como un punto muy importante para entender y sobrellevar de la mejor manera la realidad laboral que se vive hoy en día en Argentina y en el mundo.

Si bien la actualidad supone un gran abanico de cambios a nivel económico, social, cultural, demográfico y tecnológico, tanto en la sociedad como en las organizaciones; las condiciones laborales no han avanzado al mismo ritmo ya que no responden a las necesidades, aspiraciones, aptitudes y talentos que poseen las personas que llegan a ocupar el mercado laboral.

Esta mejora en la comunicación interna de las distintas unidades de negocios permitirá a los empleados tener una mejor convivencia laboral, repercutiendo de forma directa en la empresa que verá reflejado en sus productos y servicios, los cuales llegaran a la sociedad con una mejor calidad.

Este trabajo sentará las bases para ayudar a conocer y remover los factores característicos de la comunicación entre los empleados de un mismo rango etario.

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este trabajo de investigación comprende a las personas pertenecientes a la tipología generacional “Millennial” o Generación Y (nacidas desde el año 1982 al 1995) de la Ciudad de Córdoba, que actualmente trabajan en las unidades de negocio LM, Milán SRL y Milán SA del Grupo Empresario Milán.

ORIGINALIDAD DEL PROYECTO

Si bien existen tesis que tratan sobre las características generacionales, no se pudo encontrar alguna que estudie cuales son los factores característicos comunicacionales de la generación Millennial de una empresa.

Antecedentes de campo

- “Tipos de liderazgo en las diferentes generaciones del personal de una empresa que presta servicios públicos en la ciudad de Salta durante el segundo periodo del año 2019” - Tolaba, Florencia. Año 2019.
- “Relaciones inter generacionales y clima laboral. Una mirada hacia el interior de una empresa de servicios de la provincia de Salta” – Arias Evans, Fernando. Año 2019.
- “El liderazgo como herramienta para la integración estratégica de la diversidad generacional en empresas familiares” – Victorio, Maria Emilia. Año 2019
- “Las diferencias generacionales y su influencia en la adaptación a los cambios en las organizaciones” – Hernández, Maximiliano José. Año 2019

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar las barreras que afectan la comunicación interna de la Generación Millennial en los trabajadores del Grupo empresario Milán de la Ciudad de Córdoba en Noviembre del año 2020, que impiden a la misma cumplir con sus objetivos en relación a la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y describir las barreras de la comunicación interna entre los miembros pertenecientes al Grupo Milán.
- Cuantificar porcentajes de las variables que constituyen las barreras de la comunicación interna.

MARCO TEORICO

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Barrera:** es cualquier obstáculo que impide el proceso de comunicación.
- **Comunicación:** es el proceso natural, universal de interrelación e influencia recíproca entre las partes de toda organización, entre ésta y su medio ambiente.
- **Cultura:** es el conjunto de hábitos ligados a la historia de la empresa y a su oficio, agrupa mitos y tabúes, espíritu de la casa y ética, estilo de gestión y comportamiento de la dirección.
- **Empatía o Sensibilidad social:** es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones más profundas o la comprensión real de otros.
- **Generación Y:** Grupo generacional, nacido entre los años 1980 y 1996. Este grupo ha crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, los cuales forman parte de su vida: los reconocen, los utilizan y los desarrollan. (Barford & Hester, 2011)
- **Grupo generacional:** Grupo de edad que comparte, a lo largo de su historia, un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores – (Ogg y Bonvalet, 2006)
- **Motivadores:** fuerzas que inducen a la persona a actuar o a realizar algo. Fuerzas que influyen sobre la conducta humana.
- **Percepción Social:** Es el medio por el cual la persona forma impresiones de otra, con la esperanza de comprenderla.
- **Red de comunicación:** es el conjunto de canales de comunicación operantes en un grupo y por estructura de comunicación, al conjunto de mensajes realmente intercambiados por el grupo.
- **Rumor:** tipo de red informal de la organización a través de la cual la información tiende a fluir, por lo general en forma constante.

CAPITULO 1

Concepto

El termino Generación alude un conjunto de individuos que, habiendo nacido en un momento determinado, comparten hechos históricos, políticos, económicos, sociales y culturales que les permitieron forjar una identidad común, valores e ideas similares, donde identificados y caracterizados como un mismo grupo generacional difieren de los demás.

Por otra parte, se puede definir como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.¹

Al analizar el aspecto laboral del concepto “generación”, se debe tener en cuenta que en un grupo de trabajadores (que pertenecen a diversas generaciones), cada uno de ellos posee motivaciones, aspiraciones, ideales, valores acerca de su entorno general y, por supuesto, de su ámbito laboral.

Cuando las exigencias contrastan entre generaciones, se puede captar que las nuevas generaciones poseen un nuevo concepto de contrato psicológico. Y es aquí donde el tema importa, ya que denota la importancia de la gestión de convivencia multi- generacional en las organizaciones, ya que se debe conocer qué es lo que quieren, que es lo que piden, qué es lo que los mueve.

Clasificación

En cuanto a la clasificación de las generaciones, existen diversas teorías cuyos fundamentos se basan en distintos aspectos generacionales. La clasificación principal, que será utilizada en este trabajo de investigación, será la siguiente:

Los autores William Strauss y Neil Howe realizaron un exhaustivo trabajo denominado “Teoría del Cuarto Turno”, también conocida como “Teoría Generacional de Strauss-Howe” donde describen perfectamente los ciclos

¹ Real Academia Española. 2014.

generacionales recurrentes teorizados en los acontecimientos históricos, primordialmente, estadounidenses y de la historia global.

En ella se puede encontrar la clasificación y distinción completa de las generaciones humanas comenzando desde la edad avanzada y finalizando en la actualidad.

Su clasificación consta de 26 generaciones y 7 saeculums. Cada generación se ve caracterizada por un arquetipo (4) que, de acuerdo a las características históricas en el momento que surgieron y su misión para con el entorno, pueden ser:

- Profetas
- Nómadas
- Héroes
- Artistas

Así mismo, cada generación se encuentra ubicada temporalmente en 1 de las 4 etapas que conforman un ciclo.

- 1) Cumbre
- 2) Despertar
- 3) Desengaño
- 4) Crisis

Por ende, el listado generacional de Strauss-Howe queda de la siguiente forma:

1) ***Saeculum 49 años***

Finales del medio evo

Artúrica 1433-1460 (héroes)

Humanista 1461 – 1482 (Artistas)

2) ***Saeculum 104 años***

Reforma

De la reforma 1483-1511 (Profetas)

De la represalia 1512-1540 (Nómadas)

Isabelina 1541-1565 (Héroes)

Parlamentaria 1566 – 1587 (Artistas)

3) ***Saeculum 112 años***

Nuevo mundo

Puritana 1538-1617 (Profetas)

Cavalier 1618-1647 (Nómadas)

Gloriosa 1648-1673 (Héroes)

La iluminación 1674-1700 (Artistas)

4) ***Saeculum 90 años***

Revolucionaria

El despertar 1701-1723 (Profetas)

La libertad 1724-1766 (Nómadas)

Republicana 1742-1766 (Héroes)

El compromiso 1767-1791 (Artistas)

5) ***Saeculum 67 años***

Guerra civil

Trascendental 1792-1821 (Profetas)

Dorada 1822-1842 (Nómadas)

Generación inexistente 1844-1860 (Héroes)

Progresiva 1843-1859 (Artistas)

6) ***Saeculum 82 años***

Gran Poder

Generación histórica 1865-1886 (Profetas)

Generación perdida 1886-1908 (Nómadas)

Generación GI 1908-1929 (Héroes)

Generación Silenciosa 1929-1946 (Artistas)

7) ***Saeculum 77 años: actualidad***

Milenario

Generación Baby Boom 1946-1964 (Profetas)

Generación X 1964-1984 (Nómadas) Generación
 Y Millennials 1982-2004* (Héroes) Generación de
 La Patria 2005- presente (Artistas)

A modo de poder cerrar las ideas de como los autores, bajo su propia clasificación y distinción, la generación Millennial se encuentra encuadrada bajo el arquetipo héroe, en la etapa desengaño. Dicho arquetipo “entran a la niñez después de un Despertar, durante un Desengaño, un tiempo de pragmatismo individual, autosuficiencia y laissez-faire. Los héroes crecen como niños después del Despertar, cada vez más protegidos, llegan a la mayoría de edad como optimistas jóvenes durante una Crisis, emergen como maduros enérgicos, excesivamente seguros, y envejecen como ancianos políticamente poderosos atacados por otro Despertar.”

encuentra en un momento muy individualista y personal; las instituciones (recientemente contrariadas y discutidas en la etapa despertar) presentan un debilitamiento frente a la sociedad que antiguamente solían regir, además de ser desconfiadas en su accionar. En esta etapa dicho individualismo es fuerte y floreciente, por lo que la población quiere “atomizar y disfrutar”. 2

Siguiendo con la clasificación, en presente trabajo se procederá a enfatizar sobre el último Saeculum, denominado “milenio”, comenzando por la Generación Baby Boomer, pero siguiendo la identificación de los años de las mismas por parte del autor argentino Alejandro Mascó, ya que los perfiles generacionales varían de acuerdo al país que se investiga y, dado que los autores Strauss y Howe basan su clasificación de acuerdo a los acontecimientos históricos Norteamericanos.

Generación Baby Boomer

Denominados de esta forma por el repunte en la tasa de natalidad producido en el periodo de post-guerra (1947-1964), esta generación se caracteriza laboralmente como individuos comprometidos y fieles a su vida

² Strauss & Howe. 1997.

profesional. Poseen un concepto de estabilidad laboral traducido a la permanencia en una misma empresa.

Dentro de los eventos históricos que han acontecido en su trecho temporal, se encuentran:

- Asesinato de J.F Kennedy
- Comienzo de la era espacial
- Guerra de Vietnam
- Incorporación de la píldora anticonceptiva

Según el autor Alejandro Mascó³, dicha generación tiene como habilidades a desarrollar:

- creatividad
- adaptabilidad al cambio tecnológico
- flexibilidad
- espontaneidad

Sus rasgos característicos denotan individuos muy pacientes, analíticos, comprometidos y estructurados. Organizacionalmente responden a un orden de jerarquía piramidal; su forma de referirse sus superiores o personal a cargo denota un nivel protocolar alto; a diferencia de sus hijos – o nietos- *millennials* no manifiestan la necesidad de feedback constante, por lo que quizá su lema puede ser “si no hay noticias, buenas noticias”.

Su permanencia en las organizaciones se debe a su fuerte sentido de lealtad para con la misma. Las consideran como la fuente de ingresos para poder satisfacer obligaciones que surgen de su principal preocupación: la familia. A diferencia de las generaciones más jóvenes, no ven a la organización como medio para realizar sus sueños y no como a aquello que, si no se sienten cómodos con sus ideales, pueden renunciar, simplemente importa permanecer, hacer carrera, adquirir prestigio ya que esto se traduce a una retribución

³ Libro “Entre Generaciones: No te quedes afuera del Futuro”.

económica más alta. Y, a mayor dinero, mayores las comodidades que pueden brindar.

Generación X

Nacidos entre los años 1929-1945, conocidos también bajo el nombre de generación *sándwich*, concepto ampliamente superador a la denominación que anteriormente los caracterizaba como *Generación Perdida* (Howe y Strauss), le precede fuertemente a la generación Y. Estos optaron por un perfil generacional más bajo y discreto. Poseen un disimulado desprecio por las fórmulas Boomers, pero que secretamente adoran el orden y planificación que poseen.

Adquieren el apodo de “generación Sándwich” ya que, haciendo uso de un paralelismo sobre el verdadero significado de la palabra sándwich (bocadillo de origen inglés, nombrado de esta forma en honor a su creador, un noble británico en el siglo XVIII) hace referencia a las dos fuerzas (panes) que actúan presionando hacia dentro a dicha generación (actuante como toppings de dicho sándwich). Pero, con respecto a dicha terminología, ¿Quién fue el impulsor de este término para referirse de esta forma?

Fue la trabajadora social Dorothy Miller quien en 1981 hizo uso de este paralelismo para referirse a mujeres de 30 a 35 años que se encontraban “aplastadas” por las obligaciones de crianza de sus hijos y cuidado de sus padres. Claramente dicho concepto fue evolucionando con el pasar de los años, lo que fue agrandando el rango etario que encuadra tal concepto.

Dejando de lado la literalidad que encierra el concepto, y de circunscribirlo a las obligaciones personales, podemos tomar el sentido macro de la terminología, podemos referirnos a la misma para indicar que se encuentran *atrapados* como lonjas de jamón entre dos grandes y sobresalientes estructuras compuestas por acontecimientos históricos (sociales, económicos, ecológicos, tecnológicos y políticos), creencias, ideologías y formas de organizar el mundo, que constantemente los empujan, presionan y aplastan. Porque ésta generación no es de aquí ni es de allá, ya que poseen su propia esencia que consiste en captar lo mejor de ambas generaciones y adaptarlos a su forma y ritmo de vida, manteniendo la característica de generación de perfil bajo y poco sobresaliente.

Por su *configuración generacional* han ido adquiriendo un estilo de trabajo vinculado a la multiplicidad de focos que no llega a ser *multitasking* (característica principal de la Gen Y) ya que esta última implica atención multifocal en tareas ejecutadas de forma simultánea, y la multiplicidad de focos permite ver varias tareas pero no al mismo tiempo. Los *Boomers*, por su característica de perfeccionistas, carecen de ambas. Éstos son unifocales.

El sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman⁴ describe a la Generación X como el puente de transición para que entre las generación Baby Boomer y Generación Y no exista un abismo y logren la sinergia necesaria dentro de una organización. Según este autor, los individuos pertenecientes a esta generación aprenden con facilidad ya que nacieron en un ambiente de cambios, donde se volvieron competitivos porque absorbieron el conocimiento de sus sucesores, la Generación Y.

Ésta generación no se identifica con grupos de pertenencia, sean políticos o culturales. Poseen una actitud y aptitud para romper con los formalismos impuestos por sus antecesores, pero las mismas no son suficientes como para desprenderse totalmente de éstos.

Representan un quiebre en el *management*, implementando el acercamiento, incrementando la comunicación y favoreciendo el trabajo en equipo. Poseen la habilidad social del doble estilo: formal-informal

En cuanto a experiencias históricas vivenciadas por dicha generación, el autor Alejandro Mascó destaca:

- Desaceleramiento económico
- Fin de la Guerra Fría
- Ruptura del hogar tradicional
- Testigos del crecimiento tecnológico (disco de pasta a la era del cassette, diskettes; tv blanco y negro a la incorporación de la tv a color y por cable)
- VIH SIDA

⁴ Libro "Modernidad Liquida". Zygmunt Bauman.

Generación Millennial o Y

Sera desarrollada en el próximo apartado.

Generación Z

Al ser una generación reciente, que no hace a la investigación de este trabajo, existe un desacuerdo entre los autores por asignar una fecha de inicio para dicha generación. Las mismas varían entre los 30 y hasta 20 años de duración. Pero el autor Alejandro Mascó indica que la generación Z engloba a aquellas personas nacidas a mediados de los 90 y la última mitad de la década del 2000.⁵

Ésta generación nació empapada de dispositivos tecnológicos, compartiendo con los Millennials la comodidad y dependencia hacia el internet. Son individuos que se encuentran hiperconectados, por lo que su aprendizaje es mediatizado a través de lo multisensorial. Y el conocimiento adquirido suele ser amplio pero superfluo.

Como consecuencia de esta inmediatez adquirida, son individuos que carecen de paciencia y constancia en la prosecución de sus objetivos. Por lo que suelen desanimarse rápidamente. Necesitan ser estimulados constantemente. Pertenecen a una Generación muy ética, con mucho sentido sobre el cuidado del medio ambiente (más que sus antecesores), idealistas que no se aferran a lo material, sino más bien a lo vivencial.

Generación Millennial

Características Generales

Nacidos entre los años 1982-1994, los Millennials, o Generación Y, son una generación caracterizada por el “no saber”: no saber qué hacer, no saber dónde van a estar y no saber qué quieren de la vida en general.

Contradictorios, llenos de incertidumbres y pocas certezas, dicha generación es acusada de no entender el concepto de “perseverancia” y “trabajo estable”.

⁵ Libro “Entre Generaciones”. Alejandro Mascó.

Impacientes y curiosos, buscan la unión de distintos conceptos en solo uno que sea de su utilidad para, básicamente, realizar el menor esfuerzo.

Representan un mercado muy importante, con un potencial escasamente aprovechado ya que lo mencionado precedentemente actúa como una barrera de prejuicios, de los cuales la mayoría de quienes los precisan no desean indagar ya que lo consideran una pérdida de tiempo (de recursos) retener algo que no sabe siquiera lo que quiere, y es por esto que nadie (o la mayoría) sabe cómo venderles una idea, un objeto, un puesto de trabajo.

Para esta generación, todo aquello que signifique arraigo va totalmente en contra de su ideología. La elección de algo representa la renuncia a otro algo, lo que implica la pérdida de una oportunidad que podría ser mejor que aquello que se eligió primeramente.

La inserción al mundo laboral estuvo caracterizada por un ambiente de incertidumbre, representando el reflejo de los cambios de los últimos 20 años. Son la primera generación que nació y creció con un vórtice tecnológico, sabiendo adaptarse rápidamente.

Las individualidades, las potencialidades personales, son motores de cambio social. Y los Millennials saben muy bien de que se trata esto.

La encuesta Global Millennial 2020 realizada por Deloitte, revela que (en el escenario pandémico presente) tanto los millennials como la generación Z son generaciones resiliente.

Los millennials valoran la flexibilidad, el reconocimiento por el esfuerzo (no por la carga de los años); el trabajo realizado desde casa y el poder disponer de sus tiempos libres.

En dicho resumen ejecutivo ponen en manifiesto que, a pesar de los desafíos individuales y las fuentes personales de ansiedad que estas generaciones presentan, se han mantenido enfocados en problemas sociales más amplios (ecología, pobreza y falta de recursos)

En cuanto a algunos datos arrojados por dicha encuesta (que hacen a este trabajo), nos encontramos con que el 48% de la generación Y se encuentran estresados todo o mayor parte del tiempo.

Entonces, ¿por qué estudiar a una generación tan desordenada, estresada e indecisa? Si por norma común, el desorden supone un nivel de imprevisibilidad que, organizacionalmente, es indeseado.

La respuesta a esta pregunta se encuentra en la necesidad organizacional de tener una correcta gestión intergeneracional, una gestión que permita la correcta integración y aprovechamiento de los talentos y capacidades que tiene cada generación para ofrecer y hacer más competitiva a la organización.

La realidad empresarial refleja la convivencia de una amplia combinación de empleados, donde la mayoría de los ingresantes corresponden a individuos pertenecientes a las generaciones más jóvenes, mientras que los mandos medios y cúpula organizacional está constituida por generaciones antiguas, aquellas que poseen “trayectoria”, aportando experiencia y solidez institucional. Siendo éstos los forjadores de la cultura organizacional. La precaria o mala gestión puede generar tensiones indisolubles por las diferentes formas de concebir al trabajo, generando rotación de personal o un nivel bajo de productividad ya que los pleitos o la falta de entendimiento desmotivan a aquellos que han llegado con ansias de aportar dinamismo, y se encuentran con una cultura generacional rígida, obsoleta y en demasía formal.

Debemos considerar la idea de que si conocemos a nuestro principal cliente interno, podemos entender a los clientes externos. Comprender qué es lo que necesitan, cuando lo necesitan y cómo lo necesitan (estrategias básicas de marketing). Y para esto es necesario realizar un “análisis científico” de esta generación, desde un punto de vista profesional, separando su realidad característica de los prejuicios y etiquetas que puedan llegar a tener valoraciones realizadas por las generaciones precedentes.

En cuanto a los acontecimientos y experiencias históricas (mundiales y nacionales) vivenciados por dicha generación, podemos mencionar:

- Guerra de Malvinas

- Restitución de la Democracia – Presidencia de R. Alfonsín
- Reforma Constitucional
- Crisis de Diciembre 2001
- Globalización
- Guerra del Golfo
- Diversidad Sexual

Siguiendo al autor Alejandro Mascó, ésta generación posee habilidades desarrolladas como ser la espontaneidad, orientación al resultado. Estos individuos expertos en tecnología y multitareas deben desarrollar su capacidad de concentración, de síntesis y, sobretodo, a cultivar paciencia.

Pero esta impaciencia, lejos de ser culpa de ellos, es provocada por el entorno en el que se encuentran inmersos. Dicho entorno en el que nacieron, crecieron y siguen aprendiendo. La tecnología les otorgó la facilidad de obtener todo aquello que desearan a un click de distancia, aquí ya no importa si se trata de un producto, de un servicio, o incluso de relacionarse.

No conocen, ni pueden imaginarse, un mundo sin aparentar. Las pantallas les permiten ser quienes siempre quisieron ser, sin que necesariamente lo sean. Encontraron en las redes sociales una sensación de placer, evidenciada en distintos emoticones o reacciones otorgados por su círculo de influencia a modo de recompensa. Por lo que, consciente o inconscientemente, están compitiendo constantemente contra ellos mismos y contra sus allegados.

Debido a esta instrucción, esta generación se presenta como un grupo con altos niveles de ambición, con proyectos de alto nivel, de espíritu emprendedor, donde se encuentran permanentemente motivados por los desafíos, ya que el cumplimiento de los mismos permiten aplicar la creatividad para poder diferenciarse del resto, y así, ser más reconocidos. A mayor reconocimiento, mayor será su motivación. Su pensamiento multitarea les permite conectar discontinuidades, verle el lado “b” de las cosas, y ser prácticos. Al nacer y vivir en un ambiente vertiginoso lleno de cambios, han desarrollado poca paciencia y mucha rapidez, valorando así la precisión.

Aspectos Laborales

Respecto al ámbito laboral, las empresas pueden diseñar un millón de mecanismos y propuestas para retener a los Millennials y a las generaciones posteriores, pero no pueden cambiar un ideal. No pueden cambiar una convicción, ya que son generaciones que se guían por lo ideológico y todo aquello que implique libertad.

Los usuarios se van a ir cuando un mejor cielo seduzca sus mentes. Antes, las organizaciones, tendían a seducir bolsillos, prometiendo una mejor calidad de vida “para la familia”. Esto no sucede con las nuevas generaciones, ya que hablamos de individuos que posponen lo familiar.

En ésta generación, el famoso “contrato psicológico” es mucho más frágil. No suelen tolerar fallas; no permanecen en organizaciones donde sus ideales no se encuentran representados o reflejados. Si no hay coincidencia ideológica, si no existe un match, es que el peso que el paso por esa organización será breve.

Es necesario distinguir que estas generaciones no son como las generaciones predecesoras ya que no sienten que tengan un “deber” para con empleadores o con la organización que los contrató si ésta no representa los nuevos valores modernos (ecología, conciencia social, responsabilidad social).}

CAPITULO 2

COMUNICACIÓN

Importancia de la Comunicación

El termino comunicación es uno de los relativamente nuevos que se han incorporado a la administración de organizaciones. La comunicación en sí no fue una parte importante del vocabulario de la administración, sino hasta fines de la década de 1940. A medida que las organizaciones se volvieron más conscientes de la necesidad de comprender a las personas, y a medida que los estudiosos de la conducta comenzaron a aplicar su investigación de las organizaciones, la comunicación se convirtió en una de las principales preocupaciones de la administración.

Administrar una organización implica un trabajo humano que obliga a entablar relaciones entre un grupo de personas que deben perseguir objetivos comunes. Tal es la importancia de la comunicación en las organizaciones, que hay quienes han planteado que “la única forma posible de llevar a cabo la gran labor que implica el proceso de administración, es que se genere el necesario intercambio de información”

Concepto de Comunicación

El concepto de la comunicación refiere al proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados. El verdadero intercambio de significados entre las personas incluye más que palabras usadas en sus conversaciones y más que la transmisión de datos. Requiere que las personas que envían el mensaje reúnan una serie de habilidades comunicativas que le permitan codificar el mensaje en forma adecuada, de tal manera que se pueda hacer entender fácilmente, para que la otra parte lo reciba, lo entienda y genere una respuesta o cambio de conducta, y así lograr con éxito el intercambio de significados y producir la respuesta.

Una bidireccionalidad que se acentúa aún más, cuando se trata de la amalgama empresarial.

Val Riel se refiere a la Comunicación de Dirección, como la organización de una empresa y la manera en la que ésta se estructura en torno a la comunicación.

La comunicación es empleada como equivalente a los vehículos empleados usualmente por el hombre para transportar mensajes. Se estaría entonces hablando de medios de comunicación.

En tal sentido, también se emplean expresiones como redes de comunicación, flujos de comunicación, sistemas, que son aspectos de aquellos sistemas institucionales dedicados a la producción y circulación de mensajes en la sociedad. Contamos con una serie de acepciones posibles para el término de comunicación, un proceso natural universal que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad.

La comunicación, según una definición de la UNESCO, “*es el intercambio de signos y símbolos para el intercambio de las culturas. Existen distintas modalidades de comunicación, según quienes sean las partes comunicadas entre sí*”. (Berlo, 1975, pág. 26).

Existen distintos tipos de comunicaciones. La comunicación intrapersonal es aquella que circula dentro de las personas, es decir, el diálogo interior.

La comunicación interpersonal, es entre personas, ésta puede ser directa o indirecta, si está mediatizada por algún elemento técnico o mecánico, por ejemplo, la entablada telefónicamente.

La comunicación de medio, entre medios, que no es necesariamente masiva.

También encontramos la comunicación masiva, que se establece actualmente a través de medios electrónicos y es recepcionada por audiencias dispersas, es múltiple y heterogénea.

Según Berlo, **el objetivo fundamental de la comunicación** “*es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. El hombre se comunicaría, entonces, para influir y afectar intencionalmente en los demás*”. (Berlo, 1975, pág. 34)

Como el propósito de toda comunicación es producir una respuesta específica en los demás, es necesario que la persona que se comunica utilice el mensaje apropiado para expresar dicho propósito. Si conoce bien su propósito será capaz de lograr una comunicación, a la vez, eficiente y efectiva. A pesar de que este propósito no es siempre consciente o es olvidado, difícilmente se podrá dejar de comunicar.

Sin embargo, aun cuando el propósito siempre exista, hay veces en que la comunicación fracasa en su intento de afectar e influir en el otro. Básicamente, estos fracasos pueden deberse a dos motivos:

1. Al desconocimiento de los propósitos, o al hábito rutinario de comunicarse.
2. A la interpretación errónea de la respuesta que la persona quiere provocar.

Para que exista una comunicación, no basta con tener el propósito de influir, sino que también es necesario emitir un mensaje que sea recibido por el otro. Debemos distinguir aquí entre receptores intencionales y no intencionales. Los receptores intencionales son aquellas personas específicas sobre las cuales intenta influir el comunicador. Los receptores no intencionales son todas aquellas personas que son afectadas por el mensaje del comunicador, aun cuando no forma parte del propósito original de este. Son estos últimos receptores los generadores de los “malos entendidos”, pues son afectados por el comunicador en forma distinta a la que pretendía. Para criticar a un comunicador, es necesario tener en cuenta su propósito y receptores intencionales.

Puesto que toda conducta de comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta en una persona específica, no es posible separar el propósito y el auditorio. La manera en que el comunicador afecta a otros

indicaría si ha existido o no comunicación. Cuando hay una incompatibilidad entre los propósitos de la fuente y del receptor se interrumpe la comunicación.

En este contexto es posible distinguir dos tipos de propósitos tanto en la fuente como en el receptor. Los propósitos consumatorios son aquellos que se satisfacen con la sola comunicación del mensaje, con el hecho de que éste sea recibido por el receptor. Los propósitos instrumentales, se satisfacen después de que la respuesta al mensaje ha sido utilizada para producir otras respuestas.

Aproximación teórica al concepto Comunicación Interna

Marisa del Pozo Lite analiza el concepto de comunicación interna dentro del ámbito empresarial, y comenta con seguridad que la comunicación interna en la empresa no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto que produce el mensaje en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial.

Para Marisa del Pozo, la eficacia de la comunicación está garantizada, en parte por dos factores: El estilo de la Dirección y la estructura formal de la empresa.

Un estilo de dirección participativo basado en la comunicación y en la confianza, junto con la construcción de canales formales e informales que permiten compaginar distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear un equipo.

Modelo del Proceso de Comunicación

El modelo de Berlo supone que la comunicación constituye un proceso. Es decir, una estructura cuyos elementos se interrelacionan en forma dinámica y mutuamente influyente. En el proceso de comunicación no podemos identificar un principio o fin estable y constante a través del tiempo, por el cual

el modelo desarrollado corresponde al proceso de comunicación detenido arbitrariamente en un momento dado del tiempo.

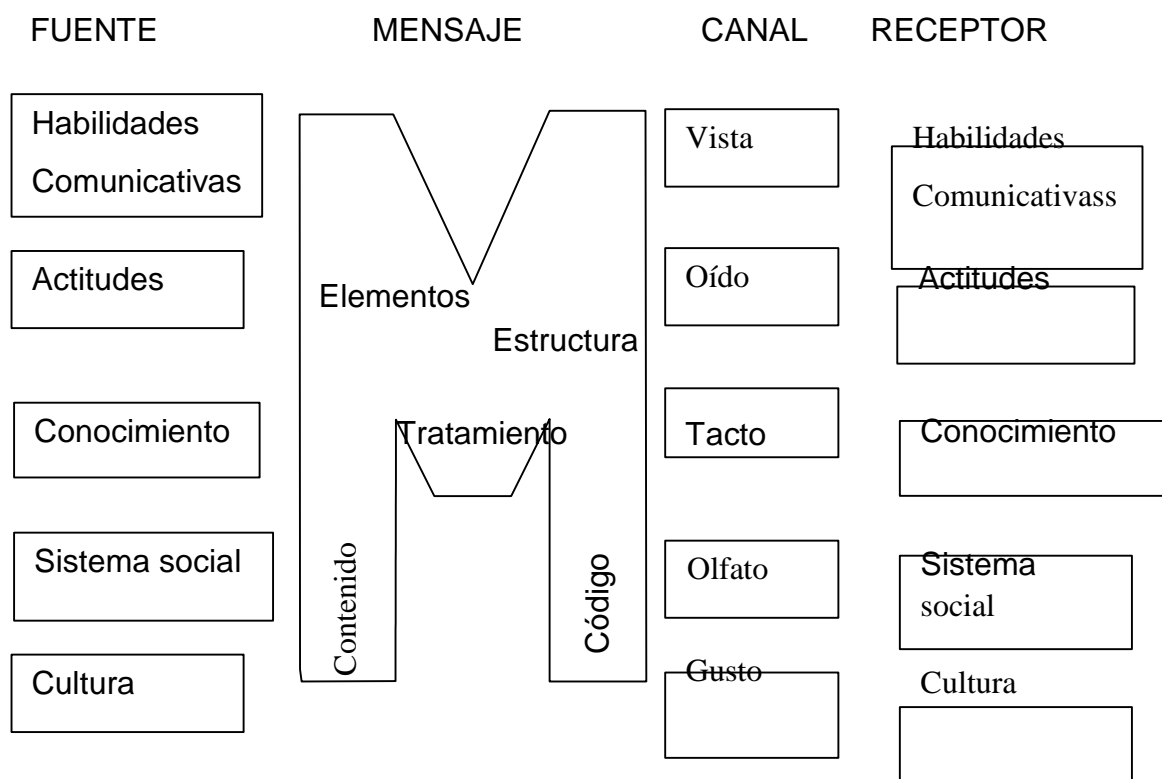
En el proceso de comunicación podemos distinguir los siguientes componentes:

- ◆ **Fuente de comunicación:** corresponde a una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicar.
- ◆ **Encodificador:** corresponde al encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código.
- ◆ **Mensaje:** corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma.
- ◆ **Canal:** corresponde al medio o portador del mensaje, al conducto por donde se transmite el mensaje.
- ◆ **Decodificador:** corresponde a lo que traduce el mensaje y le da una forma que sea utilizable para el receptor.
- ◆ **Receptor:** corresponde a la persona o grupo de personas ubicadas en el otro extremo del canal y que constituye el objetivo de la comunicación. Si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, la comunicación no ha ocurrido.

Estos conceptos son inherentes a todo proceso de comunicación. Ya sea que se trate de una conversación entre dos personas, una conferencia, etc. El carácter particular y las relaciones que se establezcan entre los diversos componentes dependerán del contexto en que la comunicación tiene lugar. En la comunicación interpersonal suele coincidir tanto la fuente con el Encodificador como el decodificador con el receptor.

Componentes de la Comunicación

Según Berlo, “existen ciertos factores en los componentes de la comunicación que determinan la efectividad de ésta. (Fig. 1)”. (Berlo, 1975, pág. 39)



FUENTE: Una fuente de comunicación, después de determinar la manera en que desea afectar a su receptor, encodifica el mensaje destinado a producir la respuesta esperada. Existen en la fuente y encodificador al menos cuatro factores que aumentan la fidelidad.

Habilidades comunicativas: se refieren a la capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y a su capacidad para encodificar los mensajes que expresen su intención. Se destaca particularmente el dominio del lenguaje, la habilidad verbal de la fuente para hablar y escribir bien. Esto supone a la vez una adecuada capacidad para pensar y reflexionar. La fidelidad de la comunicación aumentará en la medida que la fuente posea las habilidades comunicativas necesarias para encodificar con exactitud sus mensajes y expresar así sus propósitos.

1. **Actitudes:** la fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente: la actitud hacia sí mismo o autopercepción; la actitud hacia el tema que se trata o mensaje, y la actitud hacia el receptor. Mientras más positivas y congruentes sean éstas actitudes mayor será la fidelidad, puesto que la fuente mostrará confianza en sí misma

y valorará su mensaje mientras que el receptor, al percibir una actitud positiva por parte de la fuente hacia él, tenderá a aceptar el mensaje enviado.

2. **Conocimiento:** se refiere al nivel de conocimiento que posee la fuente tanto con respecto al tema de su mensaje como al proceso de comunicación en sí mismo. El conocimiento acerca del proceso de comunicación afectaría la conducta de comunicación, de manera tal, que a mayor nivel de conocimiento, mayor será la fidelidad.

3. **Sistema sociocultural:** se refiere a la ubicación de la fuente en un contexto social y cultural determinado. Esta posición condicionará los roles que desempeña, sus expectativas, su prestigio, etc. Todo ello incide en la forma en que la fuente se comunica. En términos generales la fidelidad de la comunicación será mayor si los contextos socioculturales de la fuente y el receptor son similares.

RECEPTOR: Respecto del decodificador-receptor, es necesario considerar que para lograr una comunicación efectiva se debe reconocer al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación. No es posible hablar de comunicación si el mensaje enviado por la fuente no llega al receptor. Las funciones de fuente y receptor son complementarias e intercambiables. Aquel individuo que en un momento dado hace de receptor, se transforma en fuente, en el momento siguiente. Por lo tanto, todas aquellas características de la fuente mencionadas anteriormente se aplican también al receptor.

MENSAJE: Al analizar los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación es necesario analizar el código y el tratamiento que recibe el mensaje.

1. **Código:** se refiere a cualquier conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que posean significado. Cada vez que se intenta comunicar se debe decidir que código emplear para enviar el mensaje, seleccionar elementos particulares de este código y estructurarlos de manera específica. El código al cual Berlo presta mayor atención es el lenguaje hablado.

2. **Contenido:** se refiere al material del mensaje que es seleccionado por la fuente para expresar su propósito. En este artículo, el contenido del mensaje son todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas, los comentarios, etc. La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido.

3. **Tratamiento:** se refiere al orden y estilo del mensaje. Corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada. El tipo de receptor es uno de los factores fundamentales que debe considerar la fuente en el tratamiento que da a su mensaje. Al conocer la forma en que la fuente trata el mensaje es posible hacer inferencias acerca de los propósitos y personalidad de la fuente.

CANAL: Finalmente, es necesario considerar las características del canal durante el proceso de comunicación. El canal es definido como los sentidos a través de los cuales un decodificador-receptor puede percibir el mensaje transmitido por la fuente codificadora. La función del canal es permitir la comunicación al unir la fuente con el receptor. Todo mensaje debe ser transmitido a través de un canal. La fidelidad de la comunicación será mayor si se eligen los canales apropiados para el mensaje o si estos se combinan, como en el caso de los mensajes audiovisuales. Los sistemas sensoriales forman parte tanto del receptor como del canal, por lo cual podrían ser considerados canales o decodificadores.

Fidelidad de la Comunicación

El concepto de fidelidad se relaciona estrechamente con el concepto de ruido introducido por Shannon y Weaver en su Teoría de la Información. La **fidelidad** “*es el grado en que la comunicación ha logrado afectar según su propósito al receptor*”. (López, Parada, Simonetti, 1998, pág. 95).

El ruido afecta a la fidelidad en cuanto introduce distorsiones en el mensaje enviado. Es un factor que distorsiona la calidad de una señal. La eliminación del ruido aumenta la fidelidad y, por lo tanto, la efectividad de la comunicación dependerá de la medida en que se pueda aislar el ruido.

Comunicación y Problemas de Predicción

El proceso de comunicación se ve dificultado cuando existen ambigüedades o conflictos entre las expectativas de la fuente y el receptor. La predicción de una conducta, de acuerdo al rol de la persona, supone una coherencia entre las características prescriptivas (“debe”), descriptivas y de expectativas de dicho rol. Cuando éstas difieren entre sí la comunicación se ve interrumpida.

Finalmente, el posible receptor en una situación de comunicación pertenece a diferentes grupos dentro del sistema social que le sirven como referencia para el desempeño de su rol. En este sentido, la fuente tendrá problemas al predecir la respuesta a su mensaje, puesto que no sabe cuál será el conjunto de normas y valores que prevalecerá en el receptor al emitir su respuesta. Asimismo, el receptor tendrá problemas para emitir una respuesta inmediata si las normas de sus diferentes grupos de referencia entran en conflicto o son ambiguas. Todo esto afecta la efectividad de la comunicación, cuando las predicciones se hacen sobre la base de los roles dentro de un sistema social mayor.

En síntesis:

Componentes de la comunicación:

FUENTE: persona o grupo con un objetivo y una razón para comunicar.

Tres factores influyen en la fidelidad de la recepción del mensaje:

- Código: conjunto de símbolos.
- Contenido: material del mensaje.
- Tratamiento: estilo del mensaje.

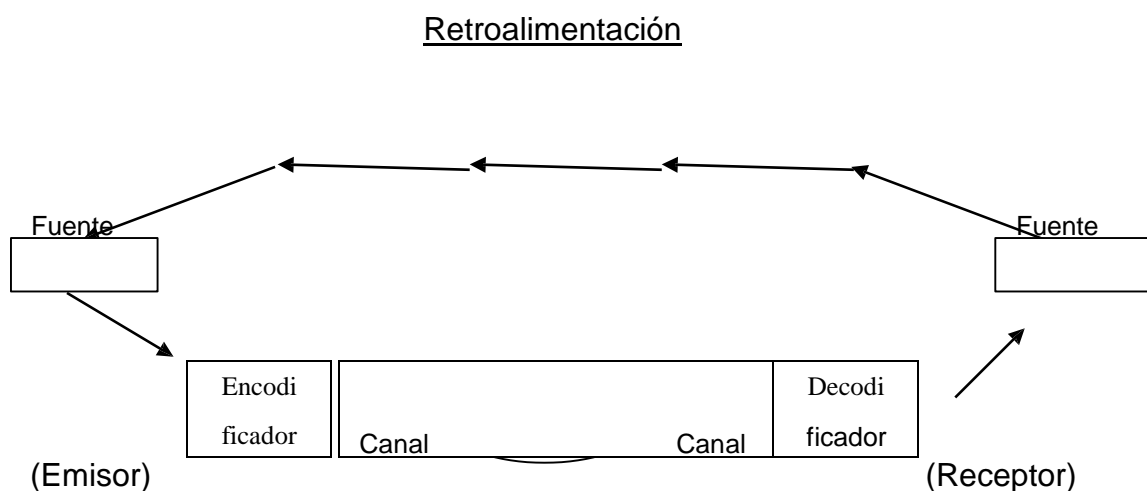
CANAL: es el mensaje o portador del mensaje, el conducto por el que se transmite el mensaje.

DECODIFICADOR: traduce.

RECEPTOR: es la persona o grupo de personas ubicadas en el otro extremo del canal y que constituye el objetivo de la comunicación. Todas las características de la fuente se amplían al receptor. El receptor está inmerso en un contexto comunicacional que “percibe” al mensaje, que pueden ser intencionales o no intencionales. Los intencionales pueden influir en el

comunicador. No intencionales son los afectados por el mensaje, aun cuando no forman parte del propósito original de éste.

RETROINFORMACIÓN: es la respuesta del receptor al mensaje, al tomarla en cuenta la fuente se produce la comunicación bidireccional.



Fines de la comunicación

El propósito de toda comunicación es producir una respuesta específica en los demás. Si la fuente conoce bien su propósito debe ser capaz de lograr una comunicación eficiente y efectiva, aun cuando el propósito siempre exista, hay veces que la comunicación fracasa en su intento de afectar e influir en el otro. Esto puede deberse a:

El hábito rutinario de comunicarse.

Una interpretación errónea de la respuesta que la persona quiere provocar.

En este contexto es posible distinguir dos tipos de propósitos:

Los propósitos consumatorios.

Los propósitos instrumentales.

Redes y Campos de Comunicación

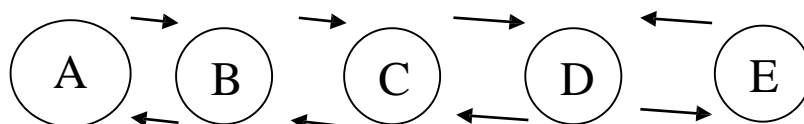
Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las

redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

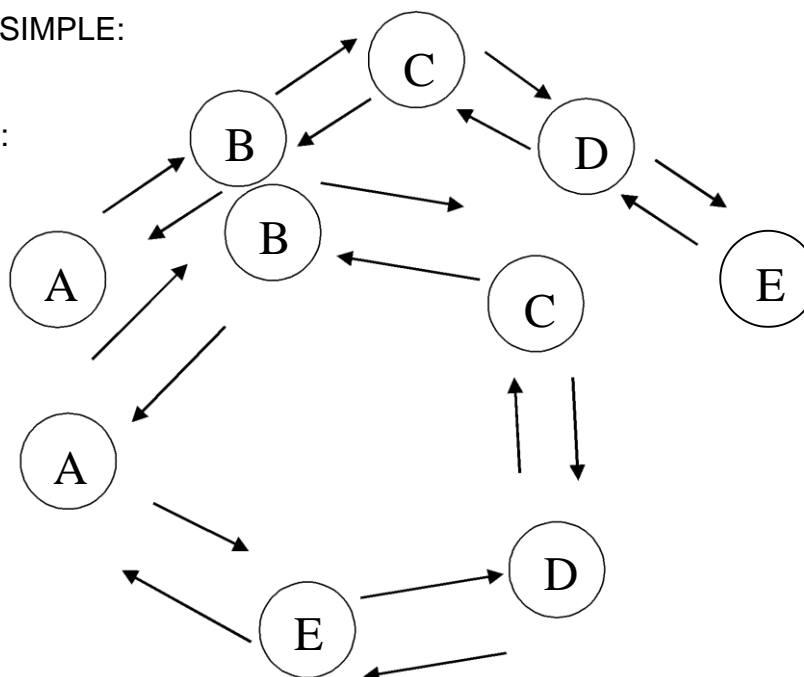
Por grupo entendemos un conjunto de personas entre las que existe, un cierto grado de interacción, que en gran medida consiste en el intercambio de información. Todos los modos de vida de un grupo dependen de esos flujos.

CADENA SIMPLE:

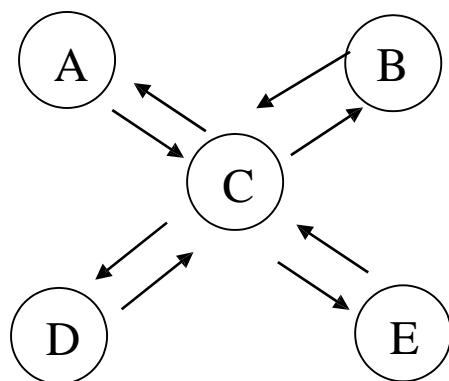


CADENA SIMPLE:

CIRCULO:

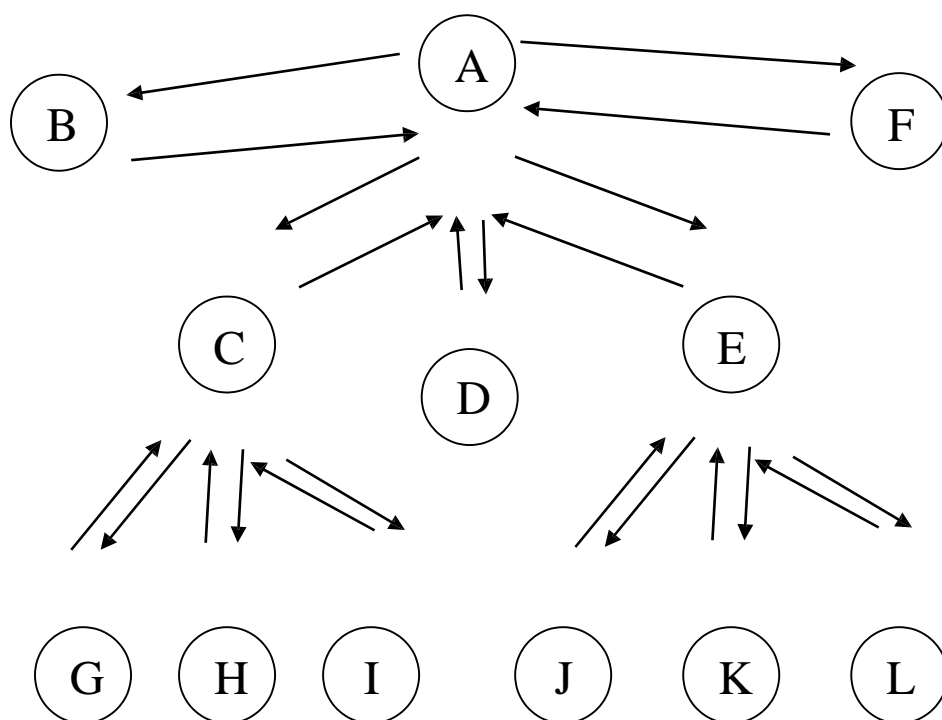


RUEDA Y SU ALTERNA INVERTIDA



En ésta las interacciones son rápidas y exactas, tienden a organizar el grupo rápidamente y a designar a la persona en la posición de C como líder. El descontento y la falta de cooperación son característicos de todos los individuos periferales. Solamente C puede evitar ésta reacción.

CADENA DE RACIMO



Grupo

Se define grupo como la unidad mínima de la sociedad. Se lo suele clasificar en grupos primarios o naturales (familia, barrio, barra, pareja, etc.) y grupos secundarios o artificiales (empresa, parroquia iglesia, club, estado, municipio, asociaciones de todo tipo). Por supuesto, existen distintos tipos de clasificación según diversos criterios de análisis.

Los grupos tienen valores, hábitos, costumbres, cosmovisiones, actitudes y códigos propios.

Sobre sus códigos, versa la ciencia de la comunicación social, la cual lo estudia a efectos de poder mejorar la comunicación interactiva y de lograr producir mensajes y transmitirlos a grupos, sociedades, culturas y civilizaciones ubicadas en el tiempo y espacio.

LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

El cambio necesario: La comunicación

¿Todo puede resolverse en una organización a través de la comunicación? De ninguna manera. Sin embargo los conflictos derivados del estado de incertidumbre, sí.

Estamos en un momento de grandes transformaciones. Apuntar desde todos los ángulos para apoyar dicho proceso, debe constituirse en una consigna.

Es necesario arreglar, componer redes, re-alimentando procesos quebrados, rompiendo barreras, pensando tan solo en la “gente” y no en los números, que, aunque cierren, son tan solo eso: números, que no contemplan actitudes y aptitudes.

Hay que comenzar desde el principio, desde el mismo proceso de la comunicación. Desde el inicio del respeto humano, desde el origen simple de la cordialidad, desde el comienzo simple de pensar, desde el interior de las organizaciones, desde la comprensión de la mística institucional y su re-

instalación. Desde la apertura serena de la institución como organismo cultural.

“Toda comunicación implica un compromiso, y por ende, define la relación, es decir no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas”. (Morera Justo, 1991, pág. 24)

Organización

Es toda forma de vínculo y comunicación entre miembros de un grupo. Puede ser formal o informal. En caso de ser formal, con normas, reglas, división explícita del trabajo horizontal y vertical y grados de jerarquía internos, estamos en presencia de una institución.

Comunicación Organizacional

Si bien las organizaciones son diferentes en tamaño y funciones, todas tienen personas que interactúan, ocupan diversas posiciones sociales y roles laborales y profesionales. La comunicación dentro de una organización es una forma interpersonal.

Algunas acciones son recompensadas y reforzadas por los miembros de la misma y otras desaprobadas. Surgen, de tal manera, normas de conducta que proporcionan los miembros el grupo, que constituyen patrones para evaluar la eficacia de las acciones de comunicación.

En toda comunicación organizacional deben estudiarse los “canales de sombra”, es decir los canales informales que distribuyen su propia información y actúan como mecanismos de realimentación. En algunos momentos, ésta información puede ser útil “funcional”, así como nociva (disfuncional).

Sabemos que en toda organización existen canales formales e informales. Por los primeros circula la información institucionalizada, sea para los públicos internos o externos. Esta última es, precisamente la que realiza el área de prensa y difusión.

La comunicación organizacional *“es la función gerencial que evalúa actitudes del público, identifica políticas y procedimientos de un individuo u organización con el interés público y lleva a cabo un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación públicas”*. (Morera Justo, 1991, pág. 28)

Sistemas y Modos de Comunicación. Clases de Comunicación Organizacional

Dentro de una organización deben existir tres clases de comunicación, o mejor, comunicación en tres direcciones:

1. **Vertical Descendente:** la comunicación de arriba para abajo es la emanada del superior y dirigida al subordinado. (órdenes, instrucciones, enseñanza, etc.).
2. **Vertical Ascendente:** comunicación de abajo para arriba. Llamada “sugerencia” por su intermedio que los subordinados hacen llegar a la superioridad sus puntos de vista propuestos. (sentimientos, emociones, preocupaciones y reclamos del personal), al subir de escalón en escalón suelen llegar deformados y falseados.
3. **Comunicación horizontal:** llamada de coordinación, utilizada para que los diversos sectores de la organización puedan coordinar sus actividades. Se dan entre el mismo personal.

Comunicación programada y no programada

- **Programada o intencionales:** se hacen intencionalmente (escritas, verbales, por señales u otros medios). Es elaborada, planificada y emitida intencionalmente por la organización.
- **No programada o no intencionales:** no se tuvo la intención de transmitir, pero, sin embargo, se emiten (la vestimenta, el rubor, el temblor de manos, etc.), cada integrante del grupo laboral de la institución, expresa su opinión sobre la empresa, en primer término, a los integrantes de su familia, pero, al grupo de sus amistades.

Así, se difunde en el medio social la opinión del trabajador con referencia a la empresa en la cual presta sus servicios. No fue ni puede ser programada ni planificada, pero, tiene una gran importancia por el alto grado de credibilidad que despierta en el medio ambiente.

Comunicaciones formales e informales dentro de la empresa

Comunicaciones formales: son aquellas originadas en la dirección y que llegan al personal siguiendo los canales establecidos en el organigrama.

Comunicación verbal (tramo corto) – Filtros formales: una secretaria.

1. **Comunicación escrita: Memorándums, cartas y mails:** son para transmitir información breve y concisa. Se aclara quien es el receptor y el emisor. Son de circulación interna.
2. **Actas e informes. Formalidades:** los informes contienen información estandarizada y preestablecida. Las actas se escriben en reuniones, entre directivos, en un consejo, etc. Se transcribe el resultado de la reunión.
3. **Manuales:** estos establecen los procedimientos a llevar en la organización ante una determinada situación.
4. **Curso de documentos:** se los conoce también como expediente.

Límites de la comunicación formal

Límites ascendentes

1. Inocuidad para el emisor
2. El superior igual lo sabrá.
3. El subordinado quedara desairado ante su jefe.

Límites descendentes

1. Que no disminuya su autoridad.
2. Ignorancia sobre las necesidades del subordinado.

Comunicaciones informales

Son las que circulan entre los integrantes de la empresa sin conocerse con precisión su origen y sin seguir los canales estatuidos para el efecto. Puede darse:

1. **Fuera de la organización:** pero se da con personas pertenecientes a la misma, que tienen una relación fuera.
2. **El rumor:** es aquel que se pasa de boca en boca entre el personal.
3. **Camarillas:** disminuir lo más posible la existencia de comunicaciones de ésta índole, es aumentando, proporcionalmente, la comunicación formal.

Entre la comunicación formal y la informal existe una relación inversamente proporcional; a menor cantidad de comunicaciones formales, corresponde mayor dosis de comunicación informal.

Comunicación institucional

La Comunicación institucional puede definirse como “*el sistema Coordinador entre la institución y sus públicos que actúa a fin de facilitar la realización de los objetivos de los mismos y, a través de ello al desarrollo de la sociedad*”. (Morera Justo, 1991, pág. 32).

El sistema es una unidad de análisis de la teoría de sistemas. El punto central del enfoque lo constituye el concepto de interdependencia que se encuentra entre los distintos elementos que conforman a cualquier sistema. Esta nueva línea “sistémica” ha dado otra perspectiva a la ciencia social, por cuanto, ha permitido investigar a los fenómenos sociales en forma de proceso y ya no en forma lineal.

Resumiendo se podría enunciar “que todas las partes afectan al todo, toda acción tiene repercusiones en la organización, aunque la misma se la perciba como insignificante”.

Existen numerosas definiciones sobre lo que es un sistema, entre ellas, la que toma sus aspectos fundamentales, es la que expresa: “*Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que operan para lograr un objetivo común*”. (Morera Justo, 1991, pág. 42).

Podemos asimilar este concepto para definir a la institución como “*Un sistema social que por intermedio de la utilización de recursos, actúa coordinadamente para la obtención de sus objetivos, para los que fue creada*”. (Weil, 1992, pág. 34). Por lo tanto, la institución es un sistema que forma parte de un sistema mayor. Será su “contexto” su ambiente económico, social y sus acciones específicas. A su vez, el sistema que la contiene formará parte de un macro sistema constituido, por la sociedad en general. En el interior de la propia institución se darán también subsistemas, dados por su “organigrama”, y por los propios individuos que la integran.

La Comunicación Institucional, que es la comunicación formal de la institución a sus miembros sobre sus normas, usos y costumbres. También resulta de una formalizada red de información establecida con las audiencias, para que estén informadas de los sucesos de la institución, de la prestación de sus servicios o el desenvolvimiento de sus operaciones.

Cuando hablamos de comunicación institucional, hablamos de una política integral de comunicación en la cual se conjugan tres grandes aspectos de la circulación de información en las organizaciones: la comunicación que se produce en el ámbito interno, la que se produce entre las instituciones y la externa, a los públicos objetivos, o el público específico de la organización.

No siempre existe ésta forma de encarar la comunicación y, la más de las veces, se lo hace en forma sistemática, solo a través de los canales externos, constituyendo ésta actitud un error, ya que los signos y señales interno, siempre se evidencian.

Las políticas deben emerger de la máxima conducción política, quien en forma explícita demarca sus alcances y fines, sus objetivos al corto, mediano y largo plazo, y le otorga ésta estrategia un máximo apoyo al comprender que la información, formación en el sentido que circule en la institución, favorece o no el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Funciones de la comunicación en las Instituciones

Cuando se visualiza la necesidad de formular una planificación de la comunicación institucional, es necesario tener en claro cuáles son las funciones que la comunicación implica, abarca o influye.

Los usos más conocidos de la comunicación institucional pueden resumirse en las siguientes funciones:

1. de **Vigilancia**: se busca mantener a los públicos informados sobre eventos ocurridos en la institución y acerca de los nuevos horizontes posibles
2. **Política**: en el sentido de permitir la participación de los públicos en las decisiones a los efectos del descentralizar la toma de decisiones.
3. de **Interpretación**: sobre el sentido de los acontecimientos, los procedimientos o los objetivos de la institución.
4. de **Prescripción**: en cuanto canal de difusión de normas y directivas.
5. de **Enseñanza**: para aumentar el conocimiento y el manejo de las tecnologías de gestión y producción del organismo.
6. de **Recreación o entretenimiento**: para cultivar la creatividad mediante los placeres estéticos o el ocio reenergizante de públicos estresados.

7. de **Identidad**: en el sentido que las personas encuentran su propia identidad a partir de los productos de comunicación que consumen, perciben.

8. de **Concientización**: en tanto que mediante mecanismos de comunicación participativa, o al menos, interactiva o bidireccional, pueden llegar a modificarse creencias, actitudes y hábitos de las personas, ayudándolas a descubrir su propio potencial y las limitaciones estructurales y culturales que deben ser superadas para desarrollarse.

9. como **Catalizador del cambio**: ya que la comunicación contribuye a promover y dinamizar el cambio organizacional ya sea por demostración, contraste, emulación o influencia de liderazgos carismáticos.

Tipos de Comunicación Institucional

Podemos clasificarla **según el alcance de los destinatarios**:

- **Intrapersonal**: es la comunicación que circula dentro de la persona, está referida al diálogo interior entre los valores, hábitos y actitudes de la persona y los que la institución como cuerpo social supra personal dirige a sus miembros personales.
- **Interpersonal**: es la corriente de mensajes que circula entre las personas, miembros de la institución. Pueden referirse o no a la institución. La habilidad de la dirección institucional reside en la posibilidad de incluir la mayor cantidad de contenidos institucionales en las comunicaciones entre personas que circulan en el interior de la institución o en el perimundo afectivo, social y familiar de sus miembros.
- **Organizacional**: es la comunicación formal de la institución a sus miembros sobre sus normas, usos y costumbres. También puede resultar de una formalización de canales destinados a bajar órdenes y subir iniciativas desde la base hasta la dirección.
- De **Rumor**: comunicación informal de fuente incierta y concreción azarosa. La fuente es desconocida, tampoco es conocido el emisor primero del rumor. Los receptores del rumor se convierten automáticamente en emisores, por lo tanto se presupone que las mismas personas desempeñan

alternativamente ambos roles. El canal no es gravitante. Puede ser que sea cara a cara, por teléfono u otro medio. En realidad el canal viene a ser el eslabón de individuos que retransmiten.

Siempre versa sobre situaciones conflictivas. Lo interesante es que la forma y el contenido van sufriendo modificaciones en la cadena de retransmisión y sufre contaminaciones desde el punto de vista proyectivo de cada uno de los integrantes del proceso. No tiene larga duración, pues un rumor desplaza a otro anterior.

- De **Medio**: la que circula por un medio, sea este interno, externo, de difusión extrainstitucional o de circulación interinstitucional.
- **Masiva**: comunicación desde la institución al universo mayor de públicos y personas, tanto propios/as como externos/as

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se los denomina como barreras de la comunicación.

Se entiende por barrera de la comunicación a todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos comunicativos. Pueden ser: Barreras semánticas, Barreras fisiológicas, Barreras psicológicas, Barreras físicas o Barreras administrativas.

Barreras semánticas.

Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje o un mal entendimiento del mismo. Tienen que ver con el significado de las

palabras; cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Barreras fisiológicas.

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor, es decir efectos de nacimientos o enfermedades adquiridas. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. De este modo, afecta directamente la comunicación precisa.

Barreras psicológicas.

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Timidez.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de sí mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar. A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella le hable a usted. Esto nos trae a nuestro objetivo final: comprender a otros.

Algunas de las causas que contribuyan para formar barreras psicológicas son:

- Altos status. (Título)
- Poder para emplear o despedir.
- Uso de sarcasmo.

- Actitud despótica.
- Crítica punzante.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

Barreras físicas.

Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, o falta de iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, radio. La deficiencia de los aparatos electrónicos de comunicación también se considera una barrera.

Barreras administrativas.

Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales. Como en grandes empresas o entes gubernamentales.

Pueden salvarse mediante:

- a) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b) Interés en la retroalimentación, para verificar si el mensaje se recibió bien o no, si la reacción del receptor es la deseada.
- c) Especificación de la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- e) Utilización del lenguaje sencillo y directo.

- f) Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- g) Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en las que se encuentra el receptor puede alterar el contenido del mensaje.
- h) Refuerzo de las palabras con los hechos. Por lo general, este punto se descuida sobremanera

HIPÓTESIS

Dentro de las barreras en la comunicación interna en la Generación Millennial, la variable “déficit de información” es la que mayormente se da en los trabajadores del Grupo Empresario Milán en la Ciudad de Córdoba, en Noviembre de 2020.

Identificación de Variables:

Las variables que serán estudiadas en este trabajo de investigación son, por un lado, barreras en la comunicación interna y, por el otro, Generación Millennial.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

CONCEPTUAL

Barreras de la comunicación interna: Se entiende por barrera de la comunicación interna a todos aquellos factores que impiden el proceso de comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos comunicativos.

Estas barreras pueden ser:

- Semánticas
- Fisiológicas
- Psicológicas
- Físicas
- Administrativas

| VARIABLE | DEFINICION CONCEPTUAL |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Déficit de información (fisiológica) | Cuando el flujo de información es restringido, falta información para poder interpretar correctamente el mensaje. Este déficit es provocado por el filtrado excesivo por parte del emisor. |
| Distorsión semántica (semántica) | Es la deformación del mensaje debido a que las palabras ambiguas provocan diferentes interpretaciones. Puede ser deliberada o accidental. |
| Evaluación prematura | Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar la conversación. Escuchar exige atención total y autodisciplina. También requiere evitar evaluaciones prematuras de lo que tiene que decir la otra |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(Psicológica)</p> | <p>persona. Una tendencia común es juzgar, aprobar o desaprobar lo que se dice, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de la persona que habla. Escuchar sin apresurarse a formar criterios. Hay algunas personas tan aceleradas e impacientes que cuando son receptoras de algún mensaje, no esperan a que el emisor termine o no lo escuchan todo, y terminan escuchando algo diferente al mensaje dado.</p> |
| <p>Falta de actitud (psicológica)</p> | <p>Tendencia a realizar cierto tipo de conducta en un momento dado. Se relaciona con la motivación. Es la predisposición a actuar o a dejar de actuar en cierta forma; se trata de una predisposición mental relacionada con un hecho o con un estado de ánimo. Es decir si la persona ya ha tomado una decisión no puede escuchar con objetividad lo que se dice</p> |
| <p>Falta de integración generacional (Administrativa)</p> | <p>Carencia de trabajo en equipo con individuos pertenecientes a otras generaciones.</p> |
| <p>Falta de planeamiento (administrativa)</p> | <p>El emisor no se preocupa por preparar lo que va a decir, ni la forma de hacerlo, ni el momento oportuno de hacerlo. Personas que comienzan a hablar y escribir sin</p> |

| | |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>pensar, planear y definir en primer lugar el propósito del mensaje</p> |
| <p>Falta de retroalimentación (administrativa)</p> | <p>Nunca se puede tener la seguridad que el mensaje haya sido codificado y comprendido perfectamente si no se recibe confirmación de ello mediante retroalimentación. La retroalimentación se refiere a la re-entrada del mensaje modificado a la fuente. Permite a la fuente verificar la comunicación al decodificar sus propios mensajes y asegurarse de que ha encodificado de acuerdo a sus propósitos. En caso contrario, puede corregirse enviando un mensaje más preciso</p> |
| <p>Mensajes mal expresados (Psicológica)</p> | <p>A pesar de lo clara que pueda estar la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras, haya omisiones, incoherencias, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases, jerga innecesaria y una incapacidad de clarificar las implicaciones del mismo</p> |
| <p>Percepción selectiva (fisiológica)</p> | <p>Los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el</p> |

| | |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>parecer de cada cual. Las personas tienden a percibir lo que esperan percibir, es decir, escuchan lo que quieren escuchar y desechan otra información.</p> |
| <p>Sobrecarga de información (fisiológica)</p> | <p>Cuando el flujo de información es demasiado grande se produce un exceso de información, por lo que el receptor puede responder de varias formas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer caso omiso de cierta información que recibe. 2. Cometer errores al procesar la información. 3. Postergar el procesamiento de la información temporaria o permanentemente 4. Filtrar erróneamente la información. <p>Es decir que es posible que se le preste atención primero a los asuntos que son fáciles de manejar, mientras que los mensajes más difíciles, quizás los más críticos, se pasen por alto</p> |
| <p>Suposiciones no aclaradas (psicológica)</p> | <p>Dar por sentado y existente alguna cosa. Suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes pero que con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia</p> |

Generacion Millennial: Grupo generacional, nacido entre los años 1980 y 1996. Este grupo ha crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, los cuales forman parte de su vida: los reconocen, los utilizan y los desarrollan. (Barford & Hester, 2011)

EMPIRICA

| VARIABLE | ITEMS DEL CUESTIONARIO |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Déficit de información | 5 A 10 A 20 A 20 C |
| Distorsión semántica | 8 A 23 A |
| Evaluación prematura | 13 A 15 C |
| Falta de actitud | 6 A- 6 B – 6 C – 6 D 19 B – 21 A -21 B – 21 C |
| Falta de integración Generacional | 16 B 17 B 18 B |
| Falta de planeamiento | 1 B 2 A 19 A |
| Falta de retroalimentación | 7 B 9 B 14 B 15 A 22 B |
| Mensajes mal expresados | 3 A 11 A – 11 B – 11 C – 11 D |
| Percepción selectiva | 15 B – 15 D |

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| Sobrecarga de información | 5 B 10 B 20 B |
| Suposiciones no aclaradas | 4 A 12 B |

| DIMENSION | ITEM | VARIABLE QUE SE EVALUA | INDICADOR | |
|--------------------------------|------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| | | | FAVORABLE | DESFAVORABLE |
| ENCUESTADO O COMO EMISOR | 1 | FALTA DE PLANEAMIENTO | SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES/ OPCION B | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION A |
| | 2 | FALTA DE PLANEAMIENTO | OPCION A/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES (SE PUNTUA A) | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION B |
| | 3 | MENSAJES MAL EXPRESADOS | OPCION A/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES (SE PUNTUA A) | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION B/ (Y NO SE COMPUTA) |
| | 4 | SUPOSICIONES NO ACLARADAS | OPCION A/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES (SE PUNTUA A). YA QUE SI RESUME LA INFORMACION SE ENTIENDE QUE LA PERSONA TIENDE A SUPONER. | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION B |

| | | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| | 5 | DEFICIT DE INFORMACION | OPCION A | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES |
| | | SOBRECARGA DE INFORMACION | OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES(SE PUNTUA B) | OPCION A/ NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | 6 | FALTA DE ACTITUD | OPCION B/ OPCION C/ OPCION D/ SELECCIÓN DE TODAS O ALGUNAS DE ESTAS OPCIONES | OPCION A/ NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | 7 | FALTA DE RETROALIMENTACION | OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES(SE PUNTUA B) | OPCION A/ NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | 8 | DISTORSION SEMANTICA | OPCION A/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES(SE PUNTUA A) | NO INDICAR NINGUNA OPCION/ OPCION B (Y NO SE PUNTUA) |
| ENCUESTADOR O COMO RECEPTOR | 9 | FALTA DE RETROALIMENTACION | OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION A |

| | | | | |
|--|----|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| | | | OPCIONES(SE PUNTUA B) | |
| | 10 | DEFICIT DE INFORMACION | OPCION A | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES |
| | | SOBRECARGA DE INFORMACION | OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES(SE PUNTUA B) | OPCION A/ NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | 11 | MENSAJES MAL EXPRESADOS | OPCION A/ OPCION B/ OPCION C/ OPCION D/ SELECCIÓN DE TODAS O ALGUNAS OPCIONES | NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | 12 | SUPOSICIONES NO ACLARADAS | OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES (SE PUNTUA B). YA QUE AL NO SOLICITAR AMPLIACION DE INFORMACION, EL RECEPTOR DA POR SENTADO Y | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION A |

| | | | | |
|--|----|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| | | | EXISTENTE, ALGUNA INFORMACION QUE PUEDE PASAR POR ALTO A PESAR DE SU IMPORTANCIA | |
| | 13 | EVALUACION PREMATURA | OPCION A/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION B |
| | 14 | FALTA DE RETROALIMENTACION | OPCION B/ SELECCIÓN DE AMBAS OPCIONES (SE PUNTUA B). YA QUE PROCESA Y NO REPITE, POR LO QUE SE INTERPRETA LA PRESENCIA DE LA VARIABLE | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION A |
| | 15 | FALTA DE RETROALIMENTACION | OPCION A. YA QUE SUGIERE LUEGO DE RECIBIR LA INSTRUCCIÓN Y ES FAVORABLE AL OBJETO DE LA INVESTIGACION. EL ACTO DE SUGERIR | OPCION B/ OPCION C/ OPCION D |

| | | | | |
|--|----|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| | | | INDICA QUE SE ENTENDIÓ ALGO Y PUEDE SER MEJORADO O NO CON SU OPINION, PERO HUBO ELABORACION Y RETORNO. COMO LA CONSIGNA INDICA "NO SUGIERE..." Y LA MISMA ESTA MARCADA, EL ENCUESTADO ASUME QUE NO RETROALIMENTA AL INTERLOCUTOR. PODRAN ESTAR MARCADAS TODAS O NINGUNA DE LAS OPCIONES, COEXISTIENDO SIN INTERFERENCIA ENTRE ELLAS | |
| | 15 | PERCEPCION SELECTIVA | OPCION B/ OPCION D. PUESTO QUE LAS CASILLAS | OPCION A/ OPCION C |

| | | | | |
|--|----|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| | | | <p>MENCIONAN “DESECHA INFORMACION ...” Y “...NO ESTÁ DE ACUERDO, NO ESCUCHA HASTA FINALIZAR”, POR LO QUE SON FAVORABLES EN CASO DE ESTAR SEÑALADAS. PODRAN ESTAR MARCADAS TODAS O NINGUNA DE LAS OPCIONES, COEXISTIENDO SIN INTERFERENCI A ENTRE ELLAS</p> | |
| | 15 | EVALUACION PREMATURA | <p>OPCION C. PODRAN ESTAR MARCADAS TODAS O NINGUNA DE LAS OPCIONES, COEXISTIENDO SIN INTERFERENCI A ENTRE ELLAS</p> | <p>OPCION A/ OPCION B/ OPCION D</p> |

| | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| INTEGRACION | 16 | FALTA DE INTEGRACION | OPCION B/ SELECCIONAR AMBAS OPCIONES(SE PUNTUA B) | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION A |
| | 17 | FALTA DE INTEGRACION | OPCION B/ SELECCIONAR AMBAS OPCIONES(SE PUNTUA B) | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION A |
| | 18 | FALTA DE INTEGRACION | OPCION B/ SELECCIONAR AMBAS OPCIONES(SE PUNTUA B) | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION A |
| ENCUESTADO CON PARES DE SU AREA Y OTRAS AREAS EN SU ROL DE EMISOR | 19 | FALTA DE ACTITUD | OPCION B | OPCION A/ NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | | FALTA DE PLANEAMIENTO | OPCION A. YA QUE LO HACE EN CUALQUIER LUGAR DONDE SE ENCUENTRA CON SU PAR, INFORMALMEN TE | OPCION B/ NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | 20 | DEFICIT DE INFORMACION | OPCION A (SOLO UNA DE LAS OPCIONES DEBE ESTAR MARCADA) | NO INDICAR NINGUNA OPCION / OPCION C/ INDICAR MAS DE UNA OPCION |

| | | | | |
|--|----|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| | 20 | SOBRECARGA DE INFORMACION | OPCION B/ SELECCIÓN DE DISTINTAS OPCIONES(SE PUNTUA B) | NO INDICAR NINGUNA/ OPCION C |
| | 21 | FALTA DE ACTITUD | OPCION A/ OPCION B/ OPCION C (SIEMPRE QUE SOLO UNA DE ELLAS ESTE MARCADA) POR SER EXCLUYENTES CON LA "A", EN CASO SE ESTAR CON LA "B" O "C" SE TOMARAN COMO VALIDAS ESTAS ULTIMAS. EN CASO SE ESTAR MARCADAS LAS TRES OPCIONES SE TOMARA COMO VALIDA LA "B" | NO INDICAR NINGUNA OPCION |
| | 22 | FALTA DE RETROALIMENTACION | OPCION B/ SELECCIONAR AMBAS OPCIONES | OPCION A/ NO INDICAR NINGUNA |

| | | | | |
|--|----|-------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| | 23 | DISTORSION SEMANTICA | OPCION A/ SELECCIONAR AMBAS OPCIONES | NO INDICAR NINGUNA (NO SE PUNTUA) |
|--|----|-------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|

NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este diseño puede ubicarse, de acuerdo a sus propiedades, dentro de lo siguiente:

- Según su finalidad: se considera básica y **aplicada**, ya que consiste en la aplicación de los logros de la investigación básica.
- Según su alcance temporal: Es **seccional o sincrónica** ya que se refiere a un momento específico o a un tiempo único y luego se estudia su estructura
- Según su profundidad: Es **descriptiva**, es aquella que tiene como objetivo central la medición precisa de una o más variables dependientes, en una población definida o en una muestra de una población.
- Según su amplitud: Se considera **micro sociológica**, porque hace referencia al estudio de variables y sus relaciones en un grupo pequeño.
- Según sus fuentes: es **primaria**, ya que los datos y hechos sobre los que versa, son de primera mano, es decir, recogidos para la investigación y por aquellos que la efectúan.
- Según su carácter: es **cualitativa**.
- Según el marco o contexto: se clasifica **sobre el terreno o investigación de campo**, porque se realiza observando el grupo estudiado en su ambiente natural.
- Según la modalidad o tipo de estudio: es un **informe**, porque se distingue de una monografía por su mayor amplitud. En vez de restringirse a un solo aspecto o sector, es un estudio detallado en todos los aspectos.
- Según la concepción del fenómeno: se considera una **investigación idiográfica**, porque enfatiza lo particular e individual. Es un estudio que se basa en la singularidad de los fenómenos y su objetivo fundamental no es llegar a leyes generales ni ampliar el conocimiento teórico.
- Según la dimensión temporal: es una **investigación descriptiva**, porque estudia los fenómenos tal como aparecen en el presente, en el momento de realizarse el estudio. Mi investigación pretende describir como estos factores se constituyen en factores característicos que influyen en el proceso de comunicación en las distintas unidades de negocios pertenecientes al Grupo Milán.

- Según la orientación que asume: por la orientación que la investigación asume, se clasifica en **investigación orientada a la aplicación**, ya que es una investigación orientada a la adquisición del conocimiento con el propósito de dar respuestas a un problema concreto.
- Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información: se clasifica en **retrospectivo**, ya que registra información sobre hechos ocurridos anteriormente al diseño del estudio, y el registro continúa según los hechos.
- Según el control que tiene el investigador de las variables en grupos de individuos o unidades: el estudio se clasifica en estudio de **cohorte**, ya que en este caso interesa conocer que parte de la población expuesta a las variables condicionantes presento determinado resultado. Se dice entonces que este diseño parte de la causa variable condicionante hacia el efecto o resultado.

Población

- La población total del Grupo Milán está compuesta por **169 personas**. Las mismas se encuentran distribuidas en las unidades de negocio de la siguiente forma:

- Milán SA: 98 personas;
- Milán SRL: 29 personas;
- LM: 42 personas.

Muestra

Se trabajará con una muestra probabilística por racimos, a la que se recurre en casos en donde el investigador se ve limitado por recursos financieros, por tiempo, por distancias geográficas o por una combinación de estos y otros obstáculos. En este tipo de muestreo se reducen costos, tiempo y energía al considerar que muchas veces nuestras unidades de análisis se encuentran encapsuladas

- La muestra estará compuesta por el total de trabajadores, de las tres unidades de negocios, pertenecientes a la generación Millennial (nacidos entre 1982 – 1994). Son, en total, 52 personas distribuidas de la siguiente forma:

- Milán SA: 22 personas;
- Milán SRL: 16 personas;
- LM: 14 personas.

TIPO DE DISEÑO

El tipo de Diseño, será no experimental transaccional descriptiva.

Se trata de una investigación no experimental transaccional ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. No se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente.

En la investigación no experimental, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, no se tiene control directo sobre dichas

variables, no se puede influir sobre ellas porque ya han ocurrido, al igual que sus efectos.

Dentro de las no experimentales, podemos encuadrarlo como **transaccional descriptiva**, dado que se estudia descriptivamente un grupo social en un momento determinado, toma datos en un solo momento, posee una medición única. Esta Tesis busca la determinación de los factores característicos de la comunicación interna del Grupo Empresario Milán en noviembre del año 2020. Se aplicarán instrumentos para medir la variable barrera de la comunicación.

Fuentes y Técnicas para la recolección de datos.

Fuentes

Las fuentes que se utilizara para llevar a cabo esta investigación serán datos recogidos de experiencia de campo, como los cuestionarios estructurados que se realizarán a diferentes personas que comprenden la muestra, y la entrevista realizada al Socio Fundador JC.

Fuentes primarias

Los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de cuestionarios.

Técnicas para la recolección de datos

Para la realización de esta investigación aplicaremos la técnica de los cuestionarios y entrevistas.

Técnica de la entrevista:

La entrevista es un documento que combina preguntas de carácter abiertas y estructuradas. Es decir, una parte de la entrevista se lleva como una conversación común, y en algún punto se hacen preguntas cerradas o puntuales para hacer mucho más eficiente el desarrollo de la misma.

Técnica del cuestionario

El cuestionario es un listado de preguntas relacionadas a uno o más temas a indagar.

Estas preguntas son **Cerradas** y se determinan de antemano las categorías de respuesta. Este tipo de preguntas puede ser de **dos alternativas** o **Selección Múltiple**, y el respondiente puede tener la posibilidad de elegir una sola opción o más de una.

Para registrar el objeto a investigar se empleó como instrumento básico el cuestionario. Este instrumento resulta el más apropiado para el trabajo requerido, ya que facilita la administración de los datos a observar, permitiendo registrar y medir el valor de la variable.

Las preguntas del cuestionario estarán organizadas de modo tal que la persona encuestada no pueda anticipar que variable se le está evaluando con esa consigna.

Por la distancia geográfica presente, se recolectaran los datos a través del cuestionario publicado vía Google Drive.

Todas las consignas revelarán las variables planteadas.

| VARIABLE | ITEMS DEL CUESTIONARIO | TOTAL |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Déficit de información | 5 A 10 A 20 A 20 C | 4 |
| Distorsión semántica | 8 A 23 A | 2 |
| Evaluación prematura | 13 A 15 C | 2 |
| Falta de actitud | 6 A - 6 B - 6 C - 6 D 19 B | 8 |

| | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------|-----------|
| | 21 A – 21 B – 21 C | |
| Falta de integración Generacional | 16 B 17 B 18 B | 3 |
| Falta de planeamiento | 1 B 2 A 19 A | 3 |
| Falta de retroalimentación | 7 B 9 B 14 B 15 A 22 B | 5 |
| Mensajes mal expresados | 3 A 11 A – 11 B – 11 C – 11 D | 5 |
| Percepción selectiva | 15 B – 15 D | 2 |
| Sobrecarga de información | 5 B 10 B 20 B | 3 |
| Suposiciones no aclaradas | 4 A 12 B | 2 |
| TOTAL GENERAL | | 39 |

Es decir se otorgará un puntaje total de 39 respuestas favorables a lo que se estima son los objetivos de la investigación, sobre un total de 61 opciones que se calcula del siguiente modo:

Por cada pregunta cerrada, se computan el número de posibles opciones (En total 23 preguntas cerradas)

| ITEM DE PREGUNTA CERRADA | OPCIONES COMPUTADAS |
|-----------------------------|------------------------|
| 1 | 2 |
| 2 | 2 |
| 3 | 2 |
| 4 | 2 |
| 5 | 2 |
| 6 | 4 |
| 7 | 2 |
| 8 | 2 |
| 10 | 2 |
| 11 | 4 |
| 12 | 2 |
| 13 | 2 |
| 14 | 2 |
| 15 | 4 |
| 16 | 2 |
| 17 | 2 |
| 18 | 2 |
| 19 | 2 |
| 20 | 3 |
| 21 | 3 |
| 22 | 2 |
| 23 | 2 |

Aquellas que no sean contestadas se puntuarán como negativas o desfavorables.

Cuando la consigna establezca elegir una sola opción, y el encuestado seleccionara más de un inciso, se puntuará como negativa o desfavorable su respuesta.

Instrumento

Para este trabajo se empleará como instrumento el Cuestionario, el cual los usuarios tendrán acceso mediante un link que los redireccionará al formulario vía Google Drive. Como así también una entrevista realizada al socio fundador Juan Carlos, la cual se llevará a cabo por la plataforma de Skype.

Modelo de Entrevista

Apellido y nombre del entrevistado:

Cargo:

Edad:

Sexo:

Fecha de realización:

Objetivos:

Conocer, desde la perspectiva del socio fundador, la realidad organizacional para poder comprender la dinámica que presentan las unidades de negocio.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su fecha de Nacimiento?
2. ¿Cuántos años tenía cuando inicia su proyecto de empresa?
3. Actualmente, ¿Cuál es la cantidad de empleados activos que posee?
4. ¿Conoce el término de “Generación Millennial”?
5. Teniendo en cuenta que los individuos pertenecientes a esta Generación son aquellos que nacieron entre 1982 y 1994, con un rango etario de entre 38 y 26 años, ¿Cuántos empleados Millennials cree que tiene en su plantilla?
6. Le voy a nombrar algunos atributos y necesito que me responda en comparación con su generación, y basándose en los empleados que se encuentran dentro de dicha clasificación (también puede basarse en la experiencia), cómo nota Ud que son los miembros de ésta generación
 - Relaciones interpersonales

- Puntualidad
- Ejecución de tareas
- Relación con las directivas
- Manejo y uso de las nuevas tecnologías
- Convivencia inter-generacional

7. ¿Cuál es el mejor atributo que Ud. considera que tiene esta generación, y que le hubiese encantado tener al momento de iniciar con este proyecto?

Interpretación y análisis de la entrevista:

El entrevistado, Juan Carlos C., se presenta como un individuo cronológicamente perteneciente al grupo generacional Baby Boomer, proveniente de una familia con una cultura de trabajo rural muy arraigada lo que le permitió trabajar desde muy temprana edad y poder ahorrar para poder satisfacer sus necesidades acorde al tiempo de aparición. Siendo esto último lo que, llegado a la edad adulta de 23 años, permitió que adquiriese lo que constituiría inicialmente como el Milán SA. Dicho negocio se dedicaba a la venta de maquinaria agrícola usada, repuestos y service mecánico de las mismas.

Conoce con exactitud la dotación total de empleados con la que cuenta el Grupo Empresario y reconoció tener un vago conocimiento conceptual de lo que significa “generación Millennial” como así también el rango etario que involucra, por lo que desconocía la cantidad de empleados que, bajo esta clasificación, componían el grupo generacional.

En la pregunta número 6, con respecto a la comparación generacional sobre ciertos atributos mencionados, el entrevistado destacó las habilidades tecnológicas que poseen los trabajadores de dicho grupo generacional y cómo emplean dichas habilidades en la resolución de problemas que, por ejemplo, surgen a causa de las inclemencias climáticas. También reconoció que se presentan como individuos ávidos de conocimiento, aunque éste sea superfluo; con facilidad para las relaciones interpersonales, de atención dispersa y una evidente impuntualidad producto de sus desordenadas agendas. Esto último no se cumple cuando existe una represalia por la falta, por ejemplo la pérdida de bonificación por presentismo.

Según el entrevistado, notó que se muestran afines hacia un sistema organizacional desestructurado, donde la diferencia jerárquica no se presenta muy tajante y les permite tener un acercamiento con los mandos medios y altos.

Por último, subrayó que se muestra despreocupados por el futuro, siendo individuos enfocados principalmente en vivir el presente.

Cuestionario

"El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación para la cátedra de Trabajo Final de Graduación de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Católica de Salta, por tal motivo solicitamos su atención y colaboración para responder las siguientes preguntas tildando o marcando con x el casillero correspondiente. Las respuestas son de carácter anónimo.

Los resultados de la misma, y la información que contiene, se utilizaran sólo para fines académicos"

Fecha:.....

1. Previo a emitir una instrucción o una orden, ¿Ud. planea o define el propósito de las mismas buscando las palabras y el modo adecuado?

a) Si

b) No

2. Cuando debe dar una instrucción o una orden a una persona:

a) Lo hace en cualquier lugar donde lo encuentra.

b) Le hace saber que desea hablar con él y fijan un lugar y hora.

3. Cuándo elabora una orden o instrucción en su mente ¿tiene dificultad para expresarla?

a) Si

b) No

4. Cuando Ud. formula una orden o instrucción.

- a) La resume porque el personal a su cargo conoce lo que debe hacer. []
- b) Explica detalladamente para asegurarse que fue comprendida. []

5. Cuando Ud. emite una orden, considera que la información expuesta es:

- a) Breve o escueta []
- b) Excesivamente Detallada []

6. Sobre una orden o instrucción dada por Ud.,

- a) A solicitud del destinatario amplía la información []
- b) Considerar suficiente la información expuesta y no amplía []
- c) Es información calificada y no amplía []
- d) No la amplía por ser una orden []

7. Una vez expuesta la orden o instrucción ¿realiza preguntas sobre los puntos principales para saber si el receptor lo entendió?.

- a) Si []
- b) No []

8. ¿Emplea Ud. palabras como tal vez, quizás, si pero nó, después lo hablamos, no es tan así... cuando dá instrucciones u ordenes?.

- a) Si []
- b) No []

9. Cuándo recibe verbalmente una orden o instrucción explicada y detallada, ¿escucha y luego expone lo que Ud. entendió a su interlocutor?.

a) Si

b) No

10. Cuando Ud. recibe una orden o instrucción, considera que la información expuesta es:

a) Breve o escueta

b) Excesivamente Detallada

11. Cuando Ud. recibe una orden o instrucción, y a pesar de lo claro que pueda estar la idea en la mente del emisor, considera que hay :

a) Omisiones

b) Incoherencias

c) Jerga innecesaria o rebuscada

d) Dificultad para expresarla

12. Si Ud no comprende la instrucción u orden ¿solicita que le amplíen los datos para su comprensión ?.

a) Si

b) No

13. Cuándo Ud. recibe una orden o instrucción, antes de que quien la emite termine de exponerla ¿ratifica o rectifica lo presentado exponiendo en forma breve lo escuchado?.

a) Si

b) No

14. Cuándo recibe una orden o instrucción, explicada y detallada, la procesa y ¿luego repite aunque sea en forma resumida a su interlocutor?.

a) Si

b) No

15. Cuando Ud. recibe una orden o instrucción verbal:

a) No sugiere luego de escuchar

b) Desecha información, que Ud. considera que está de más

c) Forma criterios o evaluaciones antes que su interlocutor termine

d) Si no está de acuerdo, no escucha hasta finalizar

16. Aún cuando no estén directamente relacionados con su trabajo, ¿le interesaría conocer cómo trabajan sus compañeros pertenecientes a otras generaciones que se encuentran en otro sector/area?.

a) Si

b) No

17. ¿Se reúne o entabla una conversación con compañeros de diferentes edades que están relacionados con su área?.

a) Si

b) No

18. ¿Conoce como afecta su trabajo en el trabajo de sus compañeros ubicados en el ciclo productivo antes y después del suyo?.

a) Si

b) No

19. En su relación con trabajadores de su área y otras áreas:

Cuando Ud. debe dar información o mensajes trabajadores de su area u otras áreas:

- a) Lo hace en cualquier lugar donde lo encuentra.
- b) No lo hace

20. Cuando Ud. emite información a un jefe de su misma u otra área, considera que la información expuesta es:

- a) Breve o escueta
- b) Excesivamente detallada
- c) No emite información

21. Sobre una orden o instrucción dada por Ud., a un jefe de su area u otra área

- a) A solicitud del destinatario amplía la información
- b) Considerar suficiente la información expuesta y no amplía
- c) No la amplía

22. Una vez expuesta la información a un jefe/encargado de su misma u otra área ¿realiza preguntas sobre los puntos principales para saber si el receptor entendió lo que Ud dijo?.

- a) Si
- b) No

23. ¿En sus mensajes a otros jefes/encargados de su misma área u otras áreas, emplea Ud. palabras como tal vez, quizás, si pero nó, después lo hablamos, no es tan así... ?.

a) Si

b) No

¡Muchas gracias!

Definiciones Acerca del Cuestionario

Se indica la fecha y Unidad de Negocio para referencia a futuros análisis.

Con relación al significado de las consignas:

Podemos afirmar que:

- Desde la consigna 1 a la 8, se evalúan las variables que afectan al encuestado como emisor.
- Desde la consigna 9 a la 14 las variables que lo afectan en su rol de receptor.
- Las preguntas 15,16 y 17 son referidas a la Integración del encuestado.
- Mientras que desde la 18 a la 22 son con relación a las variables que afectan al encuestado en relación con sus pares de otras áreas, en su rol de emisor.
- La pregunta 23 la variable que lo afecta en el rol de receptor.

Análisis de los datos

La estadística trata de herramientas, métodos y técnicas científicas que pueden usarse en:

A - Recolección, selección y clasificación de datos.

B - Interpretación y análisis de datos.

C - Inducción y evaluación, de conclusiones y de su confiabilidad con base en datos muestrales.

En este trabajo se empleará la estadística descriptiva.

Estadística descriptiva:

Es la rama de la estadística que partiendo de un conjunto de datos, obtiene conclusiones que no rebasan el conjunto de conocimientos que nos proporcionan estos datos.

La estadística descriptiva sirve para reducir una gran cantidad de datos hasta un punto en que pueda verse claramente la información. Cuando se toman datos de una muestra o población y lo único que se pretende es describir la información, con la estadística descriptiva es suficiente, haciendo uso de las tres formas de presentación de datos: Tabulaciones, gráficos estadísticos y fórmulas de medidas descriptivas.

Las respuestas SI-NO obtenidas del cuestionario precedente, se analizarán cuantitativamente, obteniéndose porcentajes y gráficos, los cuales serán integrados con el marco teórico.

Recursos

Recursos Humanos

Con relación a ello el presente contará en recursos humanos con la investigadora y las personas que participan de la muestra sin las cuales no podría llevarse a cabo la misma.

Recursos materiales y financieros

En recursos materiales se hará necesario el uso computadora portátil, y en recursos financieros el pago de los gastos de servicio de internet y electricidad.

Calendario de actividades

| ETAPAS DEL DISEÑO | DIAS |
|--------------------------------|------|
| SELECCIÓN DEL TEMA | 2 |
| REALIZACION DEL DISEÑO | 10 |
| PRESENTACION DEL DISEÑO | 3 |
| RECOLECCION DE LOS DATOS | 5 |
| ANALISIS DE LOS DATOS | 5 |
| CONFECCION DE INFORME FINAL | 5 |
| TOTAL | 30 |

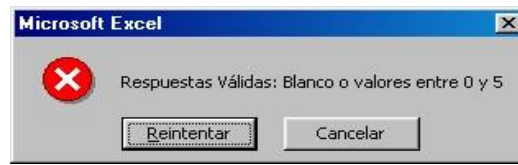
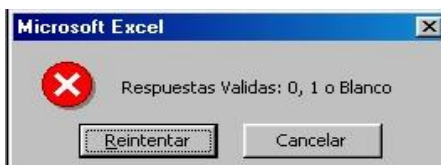
PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

CONTROL DE RESPUESTAS:

Una vez retirados los cuestionarios, se procede al control y verificación de las respuestas. Para validar las obtenidas en cada cuestionario, se basa en la clave de respuestas según el número de la consigna que indica la presencia de una de las variables.

De este modo se verifican los 52 cuestionarios y se procede a la carga de los datos en la planilla de cálculo “Cálculo Informe Final”, en la hoja indicada como “Carga de Datos”, donde por orden sucesivo se ingresan con 1 (uno) los datos que están tildados, o marcados con cruz en las consignas del cuestionario entregado por el encuestado, sean estas respuestas válidas o no, es decir indiquen o no la presencia de variable. Se ingresa además con 0 (cero) o blanco (enter) las respuestas no consignadas.

De haber algún error en la carga de estos datos, la regla de validación contenida en cada celda de la planilla indicará el error de ingreso de dato, permitiendo su reingreso, completando de este modo el control y verificación manual realizada previamente.



Para las 23 consignas hay 54 respuestas posibles para cada cuestionario, lo que hace que deban analizarse 2808 datos al tomar los 52 cuestionarios.

Una vez completada la carga de los 52 formularios, los datos deberán depurarse quedando solamente los datos consistentes, de acuerdo a las consideraciones planteadas en el capítulo “Definiciones Acerca del Cuestionario”.

Esta consistencia se realiza también en la planilla de cálculo “Cálculo Informe final” hoja “Análisis de Datos” a través de fórmulas que relacionan la respuesta contenida en la celda correspondiente con la clave considerada para esa consigna, donde también efectúa la depuración de las respuestas que no incluyen variables de estudio, puestas a los efectos de no permitir al encuestado detectar las variables que se están considerando y falsee su respuesta.

| Clave | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | |
|---------|----|----|---|---|----|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| Consejo | 33 | 23 | 1 | 1 | 30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 LM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 LM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 LM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 LM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 LM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 SRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

El objeto de la depuración es la de proveer respuestas sin duplicar y sin ambigüedades, ya que por ejemplo si en una consigna con solo dos respuestas posibles para responder se marca con cruz ambas opciones, la clave indicará la presencia de solamente una y no ambas variables. La ambigüedad se presenta por ejemplo en el caso de las variables sobrecarga y déficit de información de una misma consigna, ya que si existe sobrecarga,

no puede haber déficit, por lo que si el encuestado responde marcando con cruz ambas, la clave indica presencia de variable Sobrecarga y solo se contará esta.

Luego de estos pasos de depuración y consistencia se tienen respuestas a las consignas que indican la presencia o no de una variable.

Como la detección de la presencia de una variable se hace a través de varias consignas dispuestas a lo largo del cuestionario, la cuenta de las respuestas favorables de esas consignas nos dará el total de respuestas favorables de esa variable.

| Resultados Posibles | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Variable | Total |
| Déficit de Información | 4 |
| Distorsión Semántica | 2 |
| Evaluación Prematura | 2 |
| Falta de Actitud | 8 |
| Falta de Integración Falta de Planeamiento Falta de Retroalimentación Mensaje Mal expresado Percepción selectiva | 3 |
| Sobrecarga de Información | 3 |
| Suposiciones No Aclaradas | 2 |
| Total general | 39 |
| Variables | 11 |

Además cada variable tiene un número diferente de consignas para su detección, entonces la variable con menos preguntas tendría menos probabilidades de ser detectada. Para poner a todas las variables en igualdad de condiciones deben ponderarse las respuestas a la cantidad de consignas que se refieren a esa variable. Cabe destacar que para la empresa todas las variables tienen igual importancia, y si existen, desean eliminar esos factores negativos dentro de la comunicación interna.

La ponderación se efectúa del siguiente modo y tomando como ejemplo una de las once variables, la variable “Evaluación Prematura” que tiene 2 posibles respuestas favorables sobre las 39 totales es decir $2/39$ o 5,1% de las respuestas y representa $1/11$ (un onceavo) del total de variables es decir el 9,09% del total.

| Resultados Posibles | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Variable | Total | % |
| Déficit de Información | 4 | 10,3% |
| Distorsión Semántica | 2 | 5,1% |
| Evaluación Prematura | 2 | 5,1% |
| Falta de Actitud | 8 | 20,5% |
| Falta de Integración Falta de Planeamiento Falta de Retroalimentación Mensaje Mal expresado Percepción selectiva | 3 | 7,7% |
| | 3 | 7,7% |
| | 5 | 12,8% |
| | 5 | 12,8% |
| | 2 | 5,1% |
| | 3 | 7,7% |
| | 2 | 5,1% |
| Total general | 39 | 100% |
| Variables | 11 | |

| Datos Analizados | | |
|-----------------------------------|------------|----------------|
| Resultados Obtenidos | Total | % Obtenido |
| Déficit de Información | 18 | 3,16% |
| Distorsión Semántica | 40 | 7,03% |
| Evaluación Prematura | 39 | 6,85% |
| Falta de Actitud | 126 | 22,14% |
| Falta de Integración Generacional | 53 | 9,31% |
| Falta de Planeamiento | 80 | 14,06% |
| Falta de Retroalimentación | 71 | 12,48% |
| Mensaje Mal expresado | 32 | 5,62% |
| Percepción selectiva | 16 | 2,81% |
| Sobrecarga de Información | 55 | 9,67% |
| Suposiciones No Aclaradas | 39 | 6,85% |
| Total general | 569 | 100,00% |

Luego de revisados los 52 cuestionarios, se obtiene que la variable "Evaluación Prematura" tiene 39 respuestas sobre las 569 totales es decir 39/569 o 6,85% de las respuestas. Haciendo una simple regla de tres, diremos que si a 5,1% le corresponde 9,09 % ¿Cuánto le corresponde el 6,85%? La respuesta es 12.15%.

5.1%-----

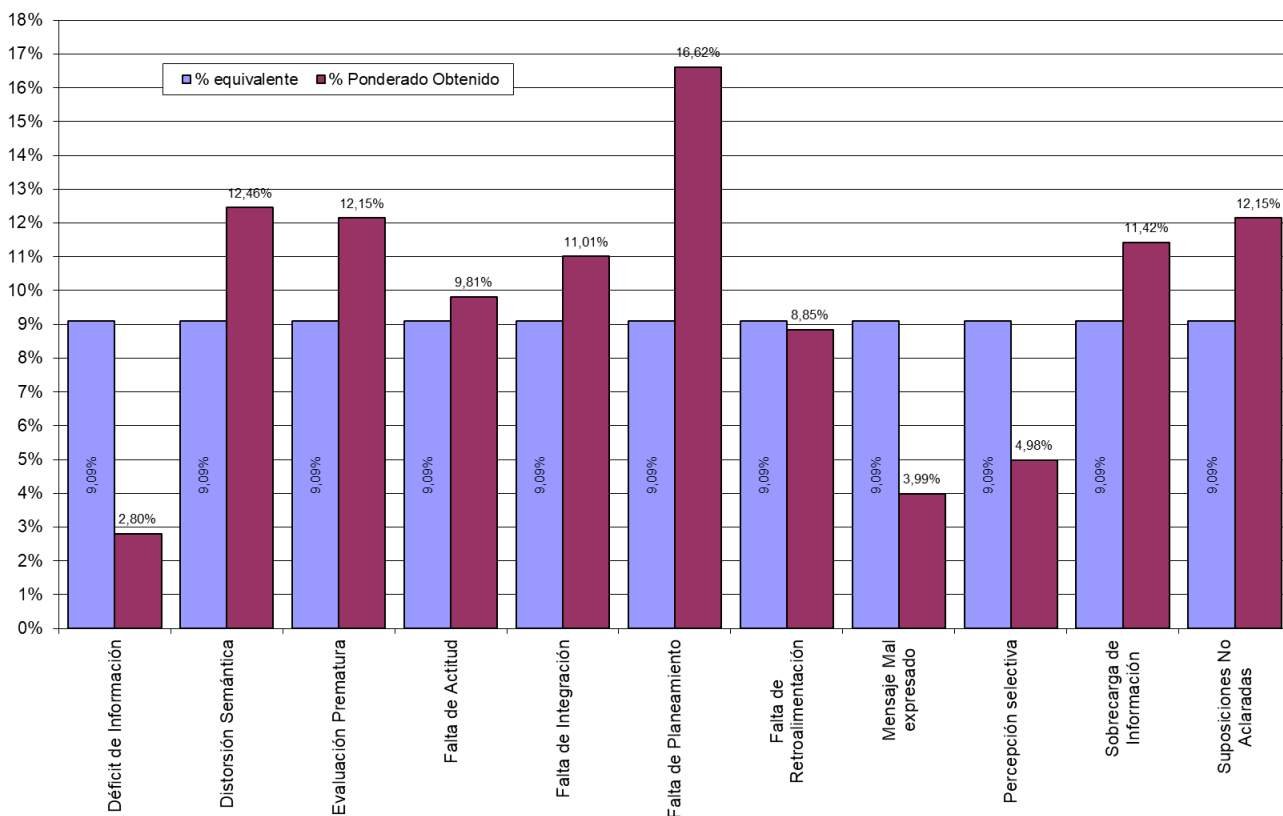
9.09%

6,85%----- X =

12.15%

| Variable | Total | % equivalente | % Ponderado |
|--------------------------------------|-----------|---------------|----------------|
| Déficit de Información | 4 | 9,09% | 2,80% |
| Distorsión Semántica | 2 | 9,09% | 12,46% |
| Evaluación Prematura | 2 | 9,09% | 12,15% |
| Falta de Actitud | 8 | 9,09% | 9,81% |
| Falta de Integración | 3 | 9,09% | 11,01% |
| Falta de Planeamiento | 3 | 9,09% | 16,62% |
| Falta de Retroalimentación | 5 | 9,09% | 8,85% |
| Mensaje Mal expresado | 5 | 9,09% | 3,99% |
| Percepción selectiva | 2 | 9,09% | 4,98% |
| Sobrecarga de Información | 3 | 9,09% | 11,42% |
| Suposiciones No Aclaradas | 2 | 9,09% | 12,15% |
| Total general Rtas Favorables | 39 | 100% | 106,25% |

Resultados Cuestionario GRUPO MILAN



Si para cada una de las 11 variables hacemos lo mismo y finalmente sumamos esa respuesta, obtendremos un total de 106.25%, que llevaremos al 100% mediante otra regla de Tres Simples que diga: 106.25% es a 12.15% como 100% es a "X"

$$106.25\% \text{-----} 12.15\%$$

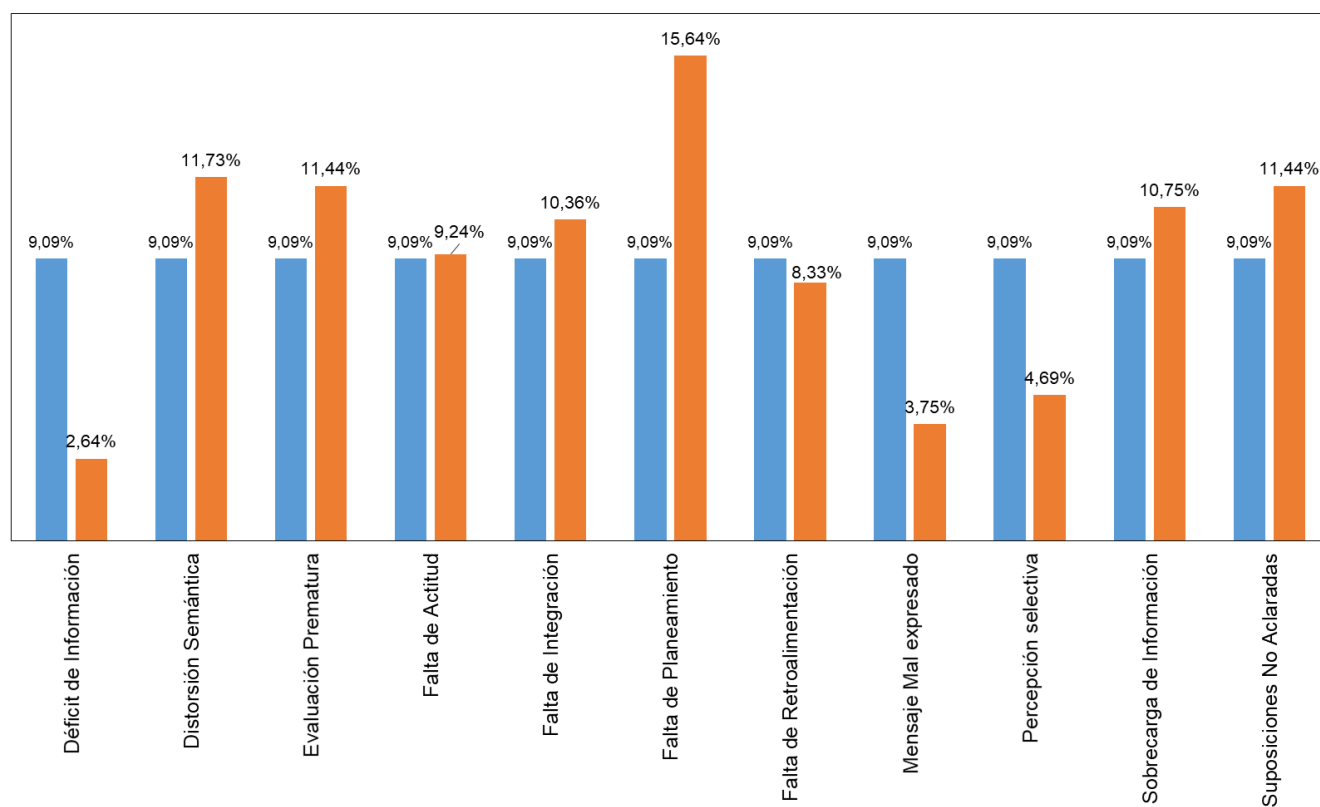
$$100\% \text{-----} \boxed{} \quad X = 11.44\%$$

Este resultado 11.44% es el valor ponderado corregido de la variable Evaluación Prematura, para ser igualmente significativa a las otras variables con más consignas.

| Variable | Total | % Ponderado | PONDERADO CORREGIDO |
|--------------------------------------|-----------|----------------|---------------------|
| Déficit de Información | 4 | 2,80% | 2,64% |
| Distorsión Semántica | 2 | 12,46% | 11,73% |
| Evaluación Prematura | 2 | 12,15% | 11,44% |
| Falta de Actitud | 8 | 9,81% | 9,24% |
| Falta de Integración | 3 | 11,01% | 10,36% |
| Falta de Planeamiento | 3 | 16,62% | 15,64% |
| Falta de Retroalimentación | 5 | 8,85% | 8,33% |
| Mensaje Mal expresado | 5 | 3,99% | 3,75% |
| Percepción selectiva | 2 | 4,98% | 4,69% |
| Sobrecarga de Información | 3 | 11,42% | 10,75% |
| Suposiciones No Aclaradas | 2 | 12,15% | 11,44% |
| Total general Rtas Favorables | 39 | 106,25% | 100,00% |

Resultados Cuestionario GRUPO MILAN

■ % Equivalente ■ % Ponderado Corregido



La interpretación de esta ponderación se simplifica si se exponen los datos en forma de gráfico de barras donde valores mayores a $1/11$ (9.09%) indican una mayor presencia de esa variable en comparación con otra y muestra la incidencia de cada una de las variables comparando los valores obtenidos con los esperados para una importancia equivalente entre ellas

TABULACIÓN DE RESPUESTAS:

| Datos Analizados | |
|-----------------------------------|--------------|
| Resultados Obtenidos | |
| Variable | Total |
| Déficit de Información | 18 |
| Distorsión Semántica | 40 |
| Evaluación Prematura | 39 |
| Falta de Actitud | 126 |
| Falta de Integración Generacional | 53 |
| Falta de Planeamiento | 80 |
| Falta de Retroalimentación | 71 |
| Mensaje Mal expresado | 32 |
| Percepción selectiva | 16 |
| Sobrecarga de Información | 55 |
| Suposiciones No Aclaradas | 39 |
| Total general | 569 |
| Variables | 11 |
| Total datos | 2808 |

De los datos de la tabla precedente, se observa que las variables que integran los factores característicos de la comunicación interna están presentes, ya que existen 569 datos favorables sobre un total de datos validos de 2808, lo que hace un 20.26% de los casos.

También puede observarse que las cinco variables con la mayor cantidad de respuestas son:

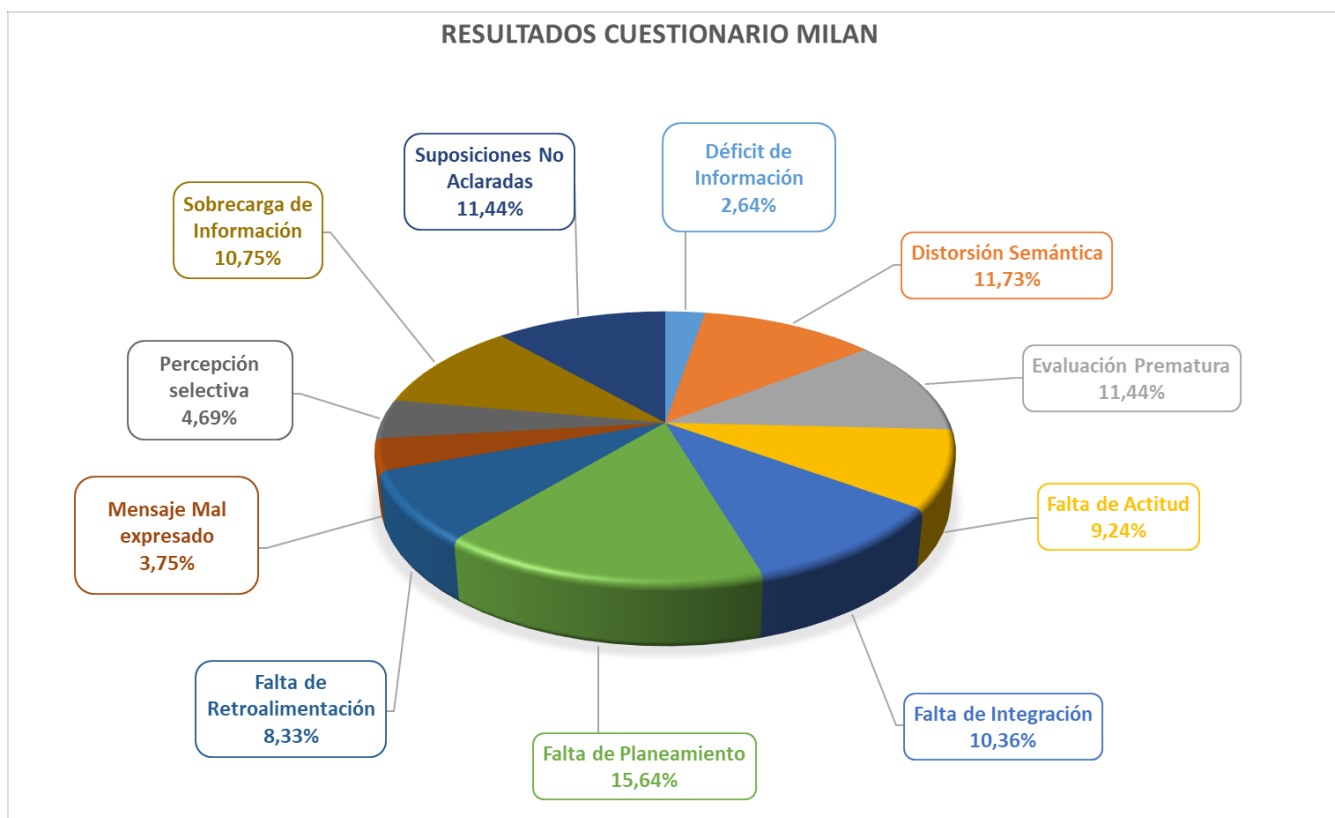
| |
|-----------------------------------|
| Falta de Actitud |
| Falta de Planeamiento |
| Falta de Retroalimentación |
| Sobrecarga de Información |
| Falta de Integración Generacional |

Si solo se toma este criterio para determinar las variables con mayor participación en la existencia de factores característicos negativos dentro de la comunicación interna, se estaría incurriendo en el error de no considerar la ponderación citada anteriormente, ya que la real situación es la que indica como principales variables a la falta de planeamiento (15.64%), distorsión semántica (11.73%), suposiciones no aclaradas (11.44%), evaluación prematura (11.44%), sobrecarga de información (10.75%), Falta de Integración Generacional (10.36%) y Falta de Actitud (9.24%) y que pueden apreciarse en los siguientes gráficos.

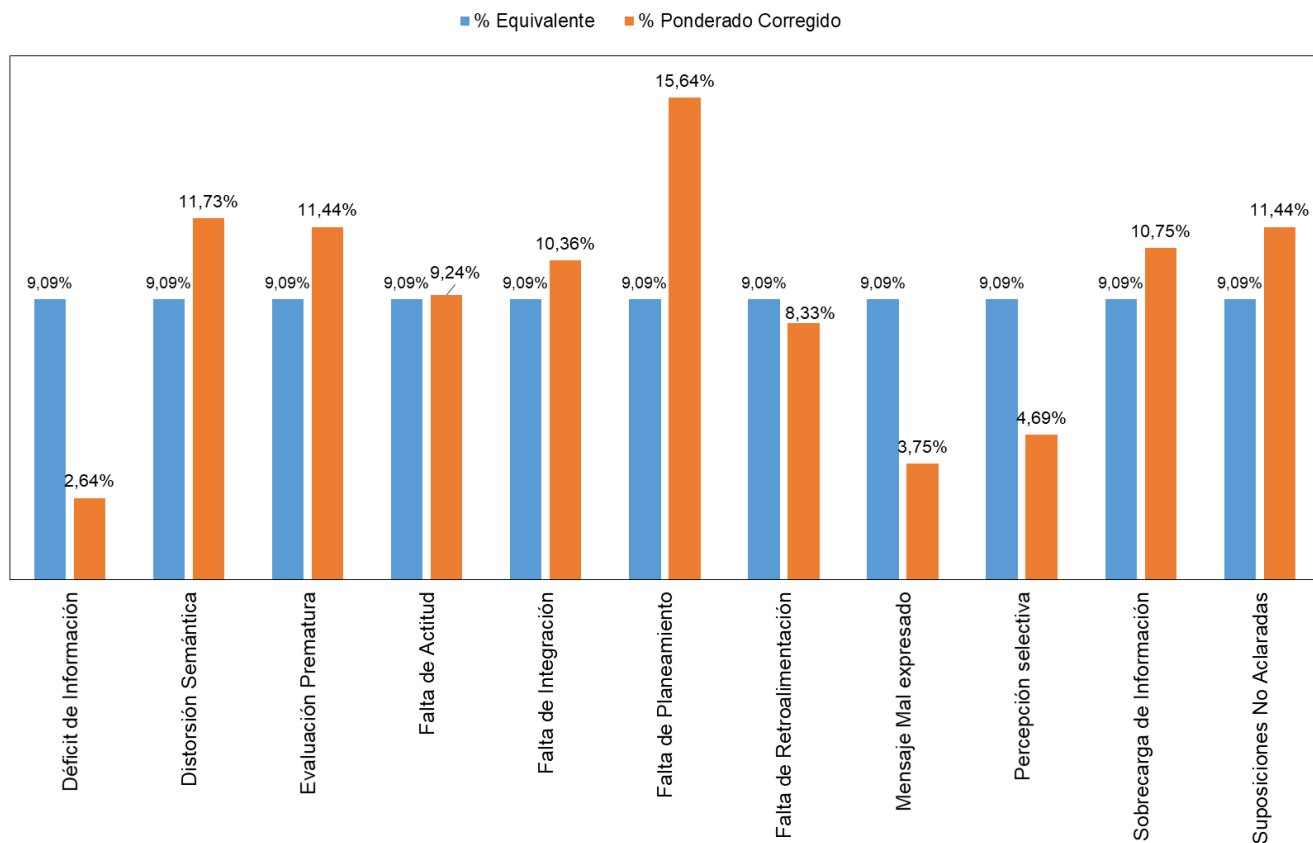
Como puede verse el error incurrido es grande si se expresa solamente por el simple recuento de datos, por lo que la estadística descriptiva es la herramienta adecuada para expresar científicamente lo observado.

| |
|-----------------------------------|
| Falta de Planeamiento |
| Distorsión semántica |
| Evaluación Prematura |
| Suposiciones No Aclaradas |
| Sobrecarga de Información |
| Falta de Integración Generacional |
| Falta de Actitud |

GRÁFICOS ESTADÍSTICOS



Resultados Cuestionario GRUPO MILAN



Puede observarse en los dos gráficos precedentes que ambos presentan la magnitud de las variables relevadas desde diferente perspectiva.

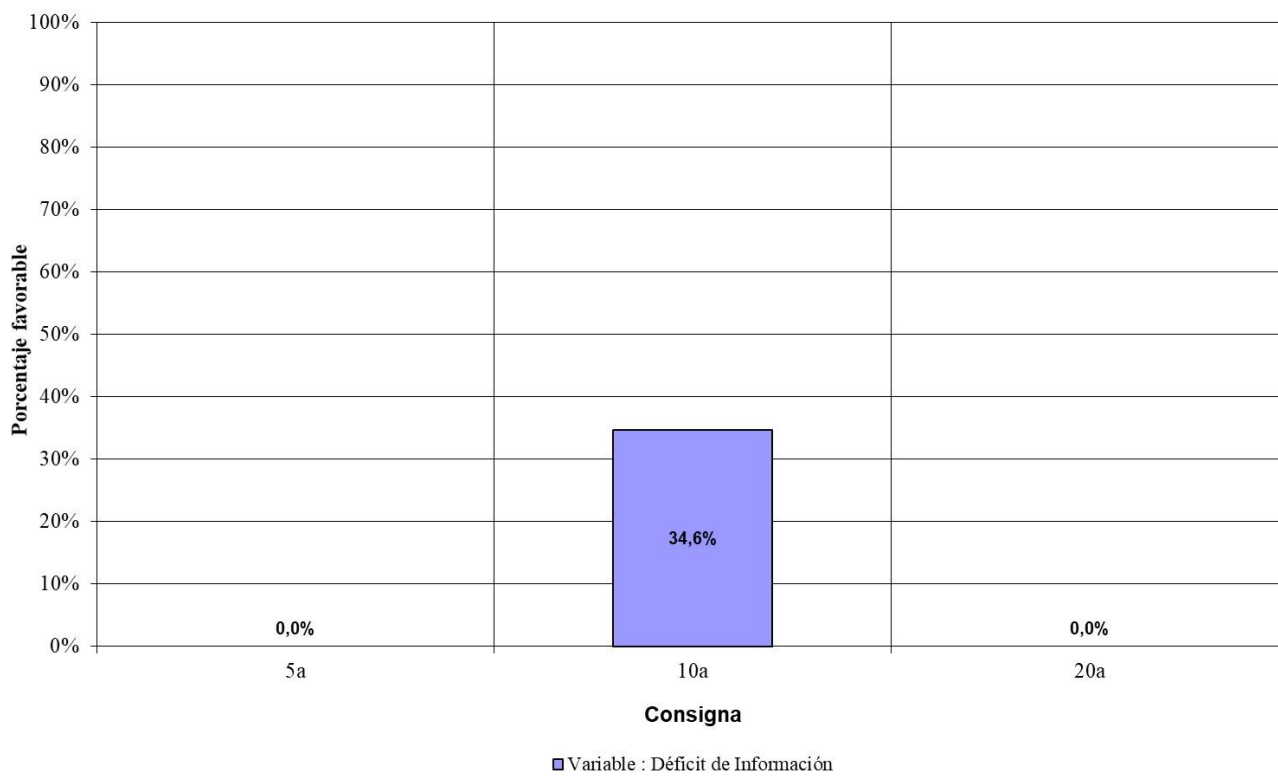
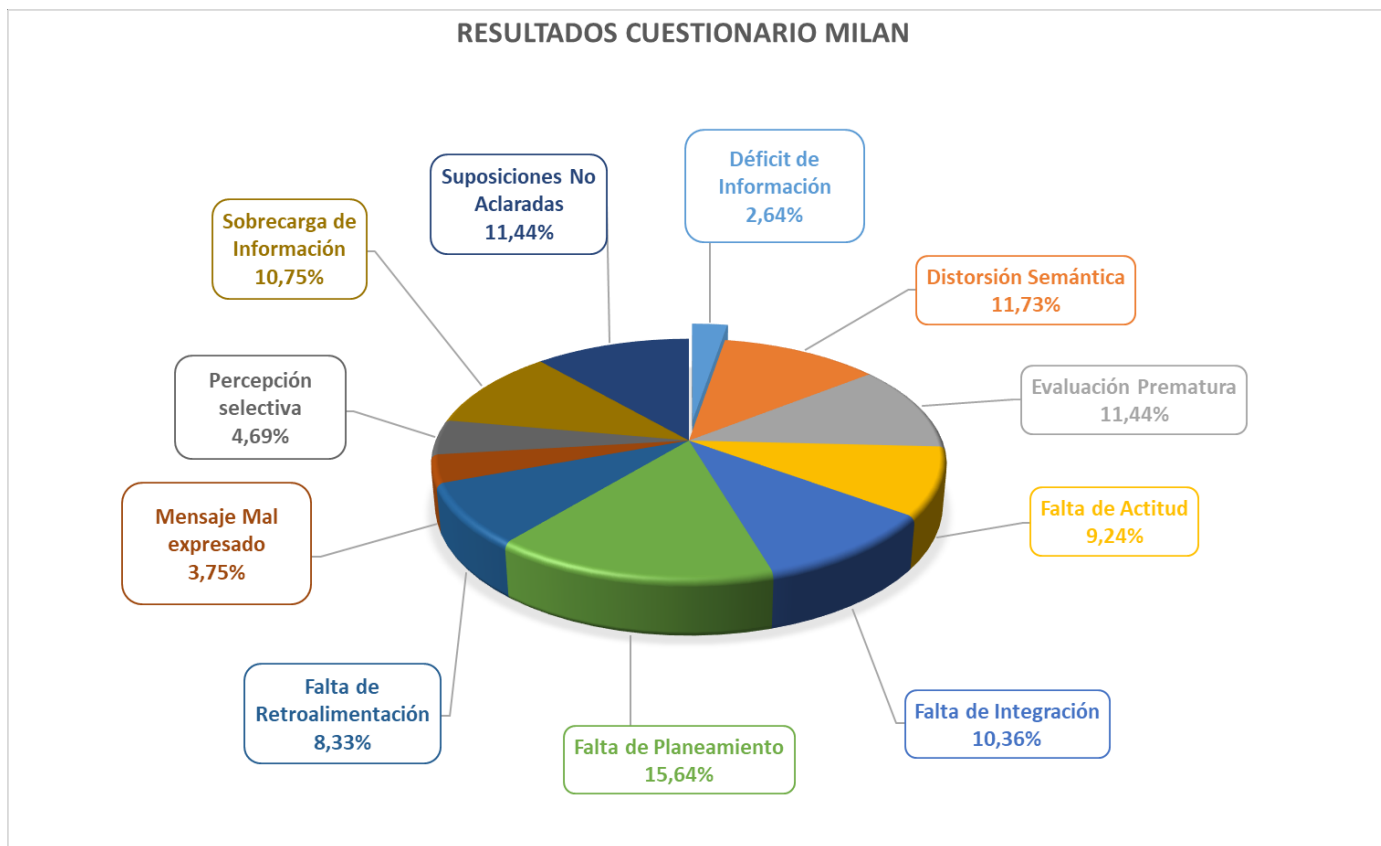
El primer gráfico, muestra el porcentaje ponderado corregido de todas las variables. Por lo que se puede visualizar que la variable Falta de Planeamiento es la que mayor porcentaje presenta, obteniendo un 15.64% sobre el total de las variables.

El segundo es un Gráfico de Barras que muestra las variables ponderadas corregidas comparadas con el % equivalente por variable. Lo que se pretende mostrar con éste grafico es la diferencia porcentual por variable que superan al porcentaje equivalente inicial (9.09%).

Tomando como ejemplo la variable Falta de Planeamiento, ésta posee un 15.64%, es decir un 6.55% por encima del valor relativo equivalente de la variable. Al ser éste el valor más alto hallado en dicho gráfico indica una mayor presencia de esa variable en comparación con las otras.

ANÁLISIS POR VARIABLE

Déficit de Información



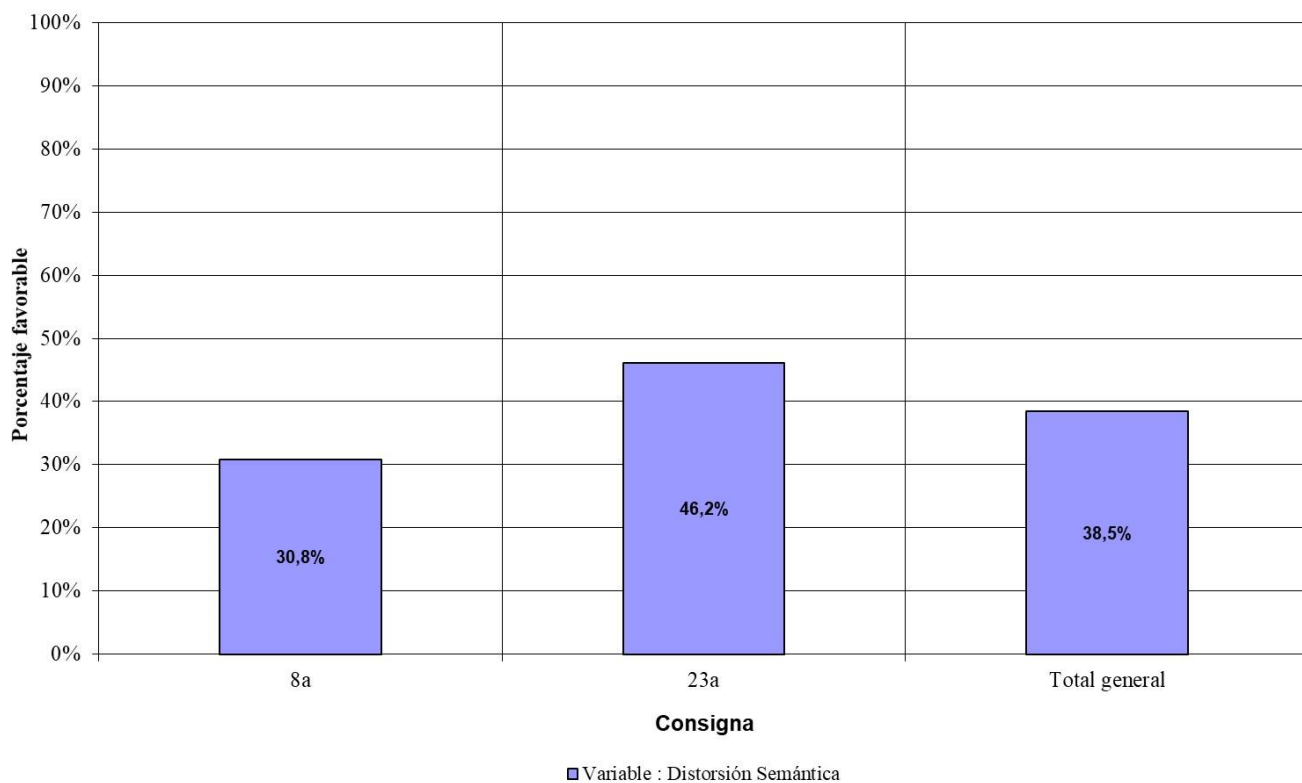
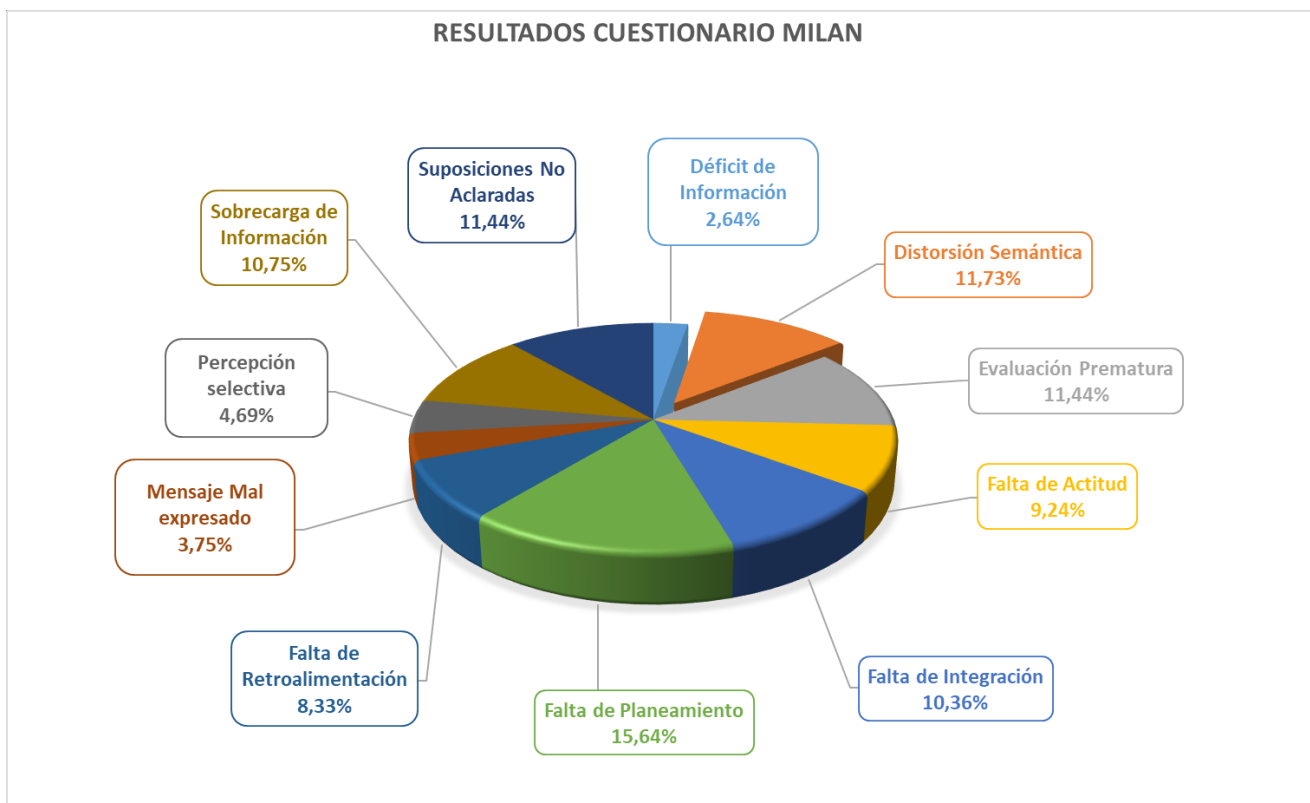
Esta variable solo está presente en el 2.64% de las respuestas favorables (1 cada 38 individuos) por lo que no es significativa su presencia.

Se encuentra en el 8,7% de las respuestas a las 4 consignas referidas a ella y se manifiesta únicamente en la respuesta de la consigna 10A, cuyo enunciado fue:

“10. Cuando Ud. recibe una orden o instrucción, considera que la información expuesta es:

- a) Breve o escueta”

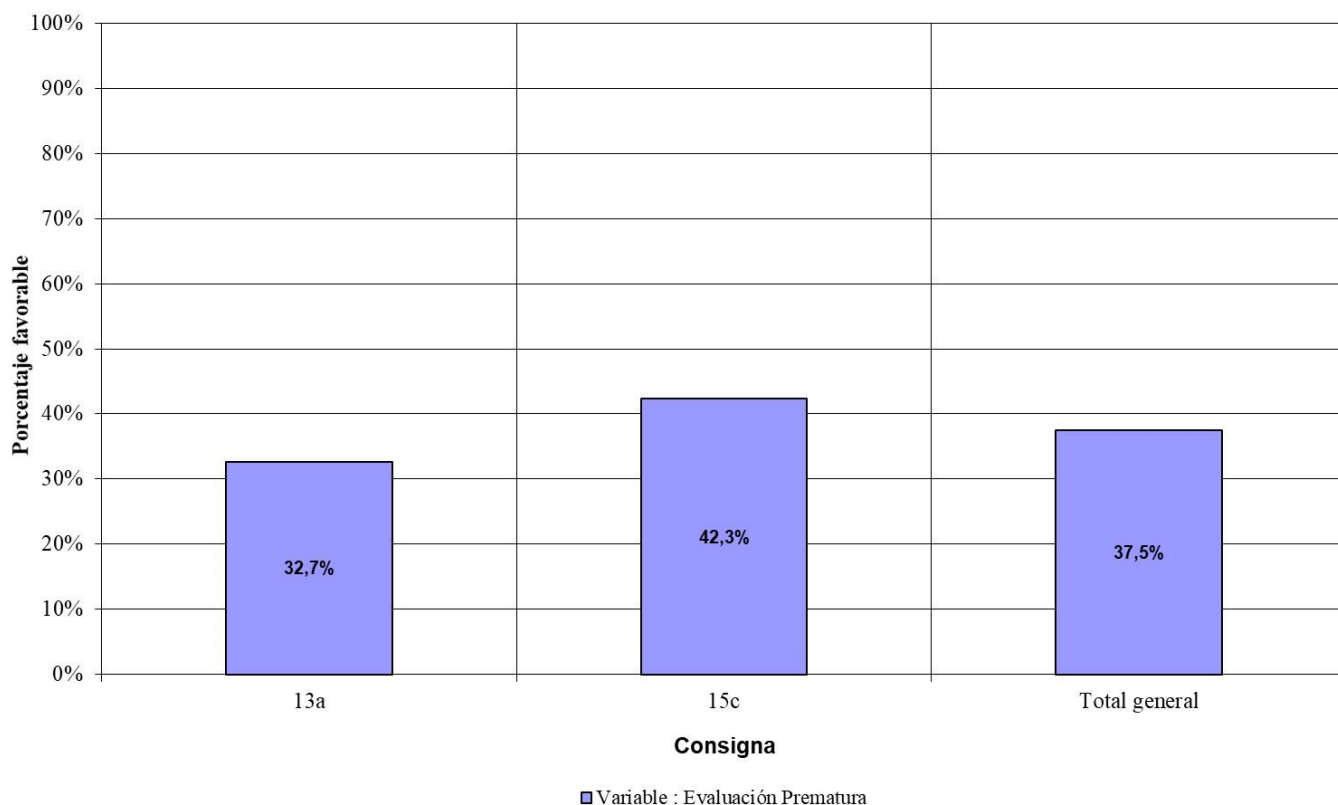
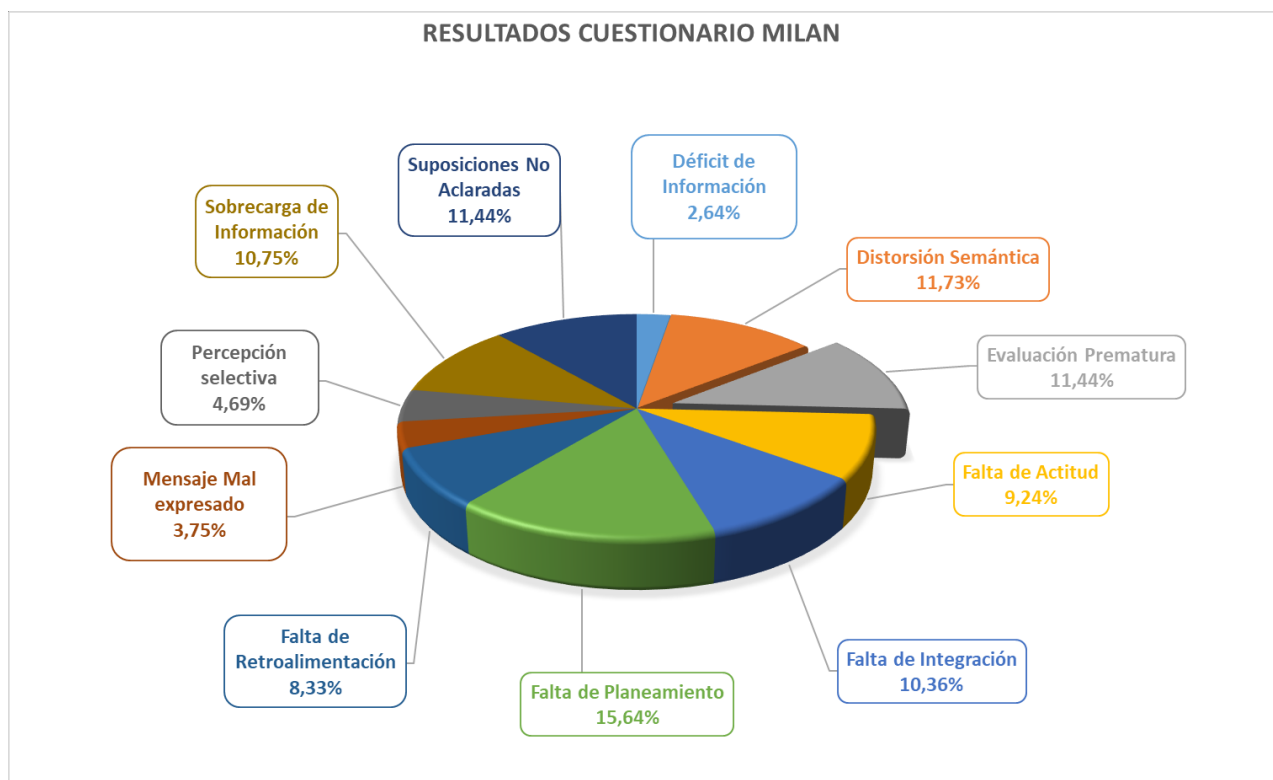
Distorsión semántica



Esta variable representa el 11.73% de las respuestas favorables que la existencia de un factor negativo en la comunicación interna (2 de 17 individuos) por lo que es una variable que debe tenerse en cuenta, está presente en el 38,5% de las consignas que la evalúan, habiéndose detectado en un 30,8 % de las respuestas de la consigna 8a -¿Emplea Ud. Palabras como tal vez, quizás, si pero no, después lo hablamos, no es tan así...cuando da instrucciones u órdenes? A) Si.

Y un 46,2% en la pregunta 23a – “¿En sus mensajes a otros jefes de su misma área u otras áreas, emplea Ud. palabras como tal vez, quizás, si pero no, después lo hablamos, no es tan así...? A) Si.”

Evaluación Prematura



Esta variable representa el 11.44% de las respuestas favorables (4 cada 35 individuos) por lo que su presencia debe ser considerada.

También está presente en el 37.5% de las consignas que la evalúan, siendo la consigna 15c la que alcanza el 42,3% de las respuestas.

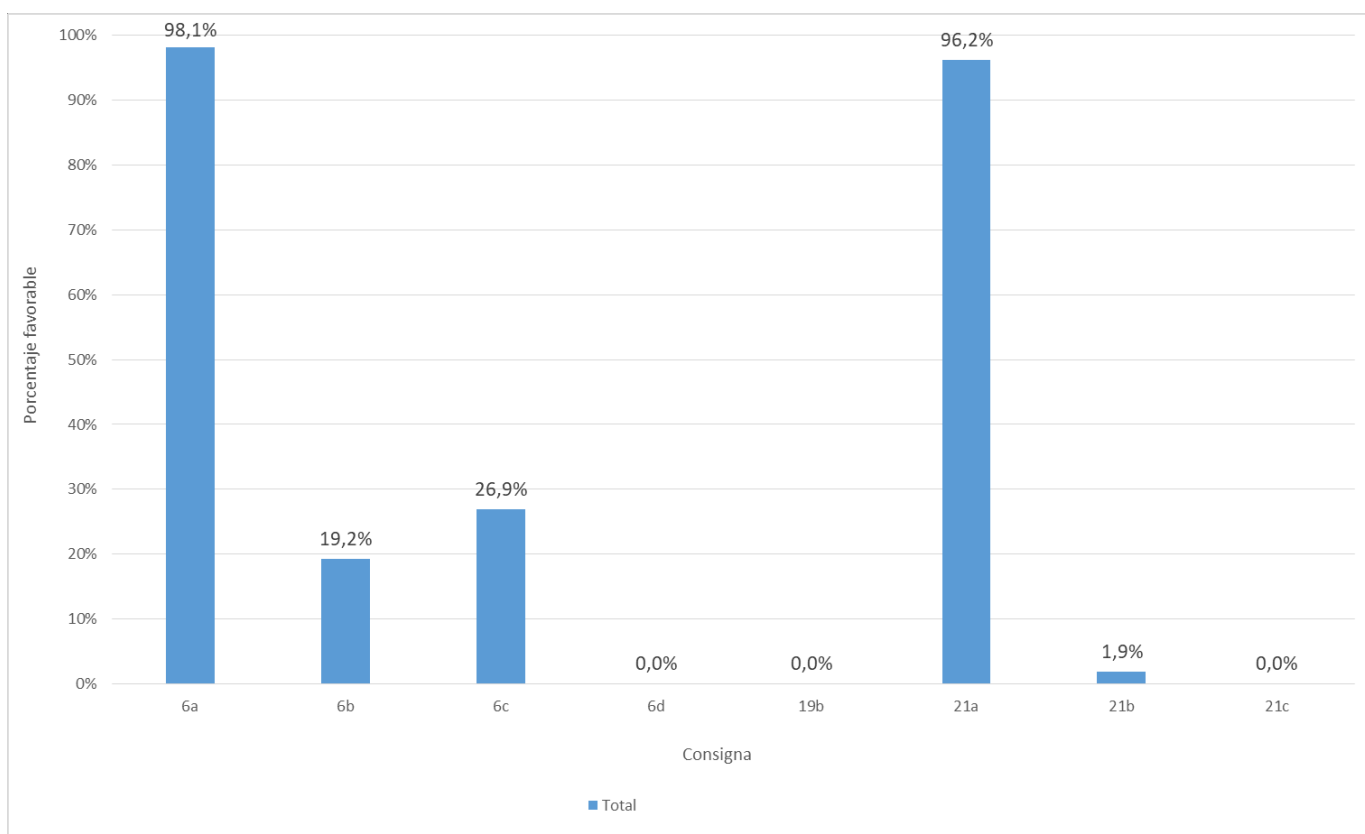
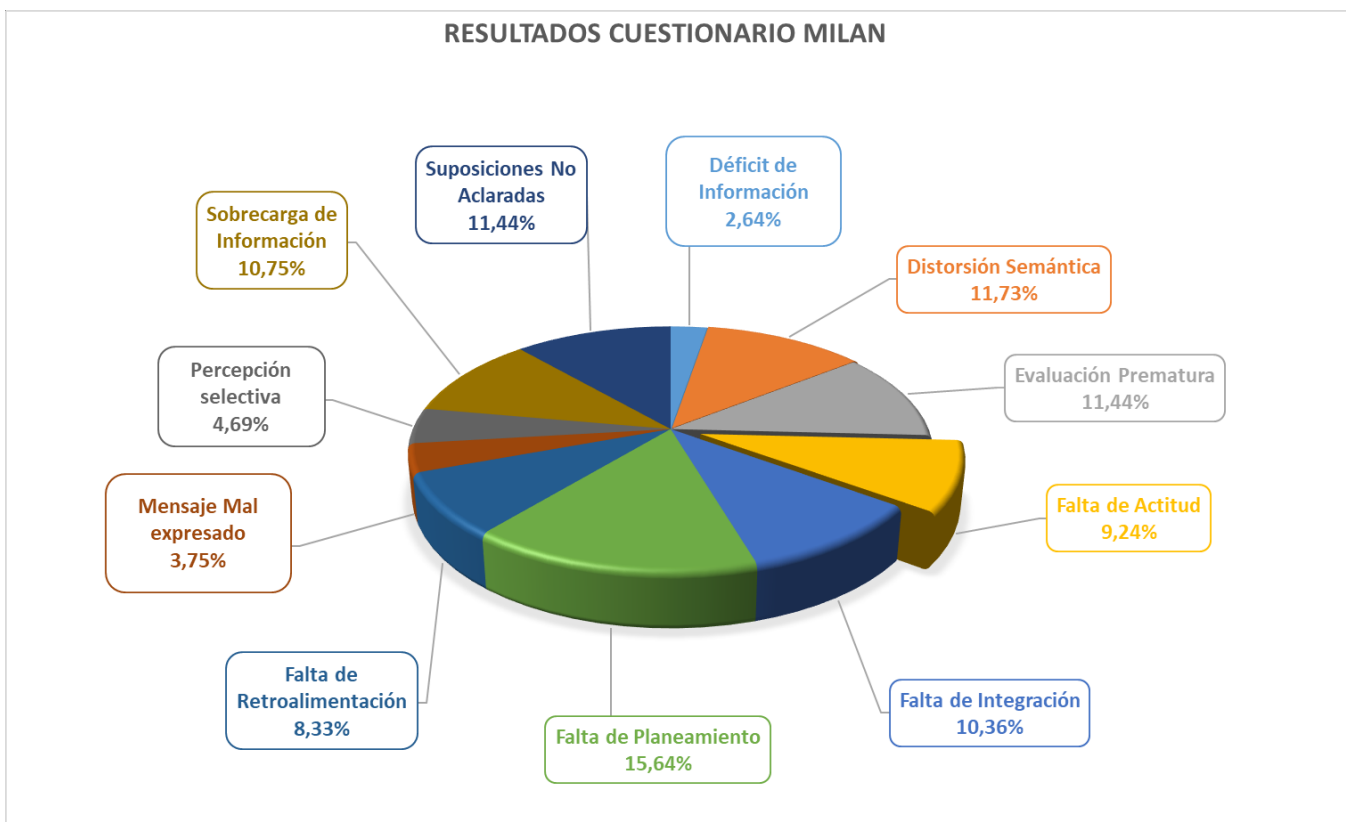
“c) Forma criterios o evaluaciones antes que su interlocutor termine “, cuando recibe una orden o instrucción verbal

Y la segunda consigna, contemplada en el inciso 13a con un 32,7%:

“13. Cuándo Ud. recibe una orden o instrucción, antes de que su superior termine de exponerla ¿ratifica o rectifica lo presentado exponiendo en forma breve lo escuchado?.

a) Si “

Falta de Actitud



Esta variable está presente en el 9.24% de las respuestas favorables (6 cada 65 individuos) por lo que su presencia es moderada.

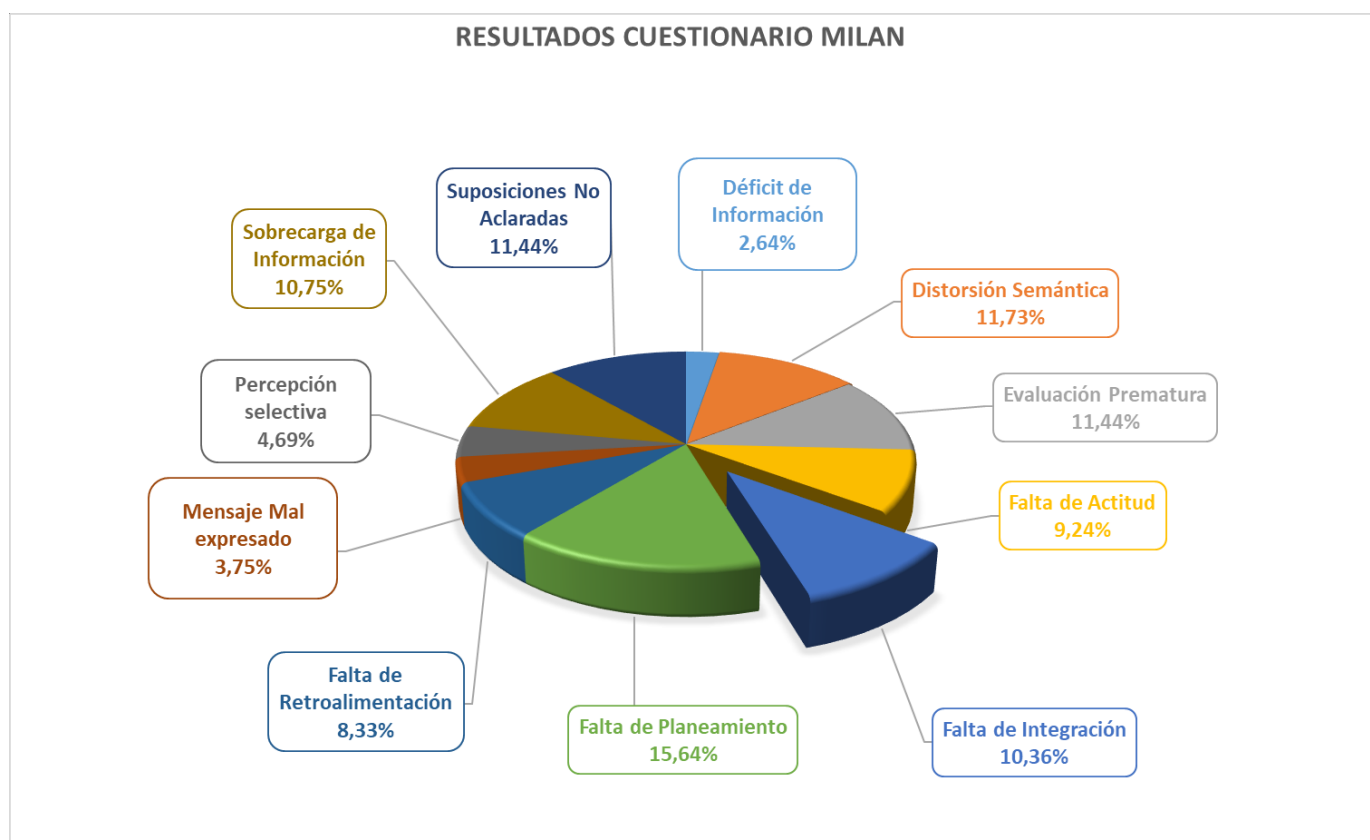
Se encuentra en el 30.3 % de las respuestas a las 8 consignas referidas a ella y se manifiesta principalmente en las respuestas de las consignas 6a “ Sobre una orden o instrucción dada por Ud.:

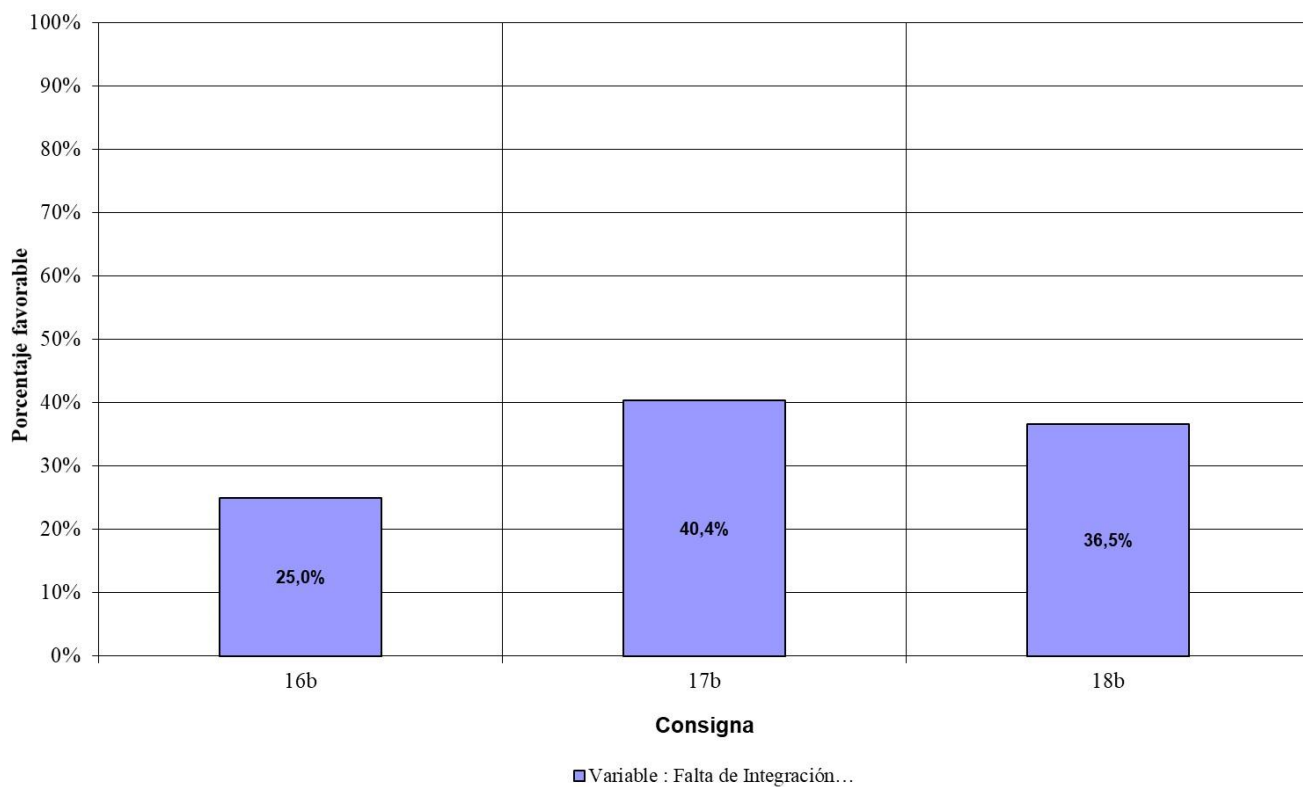
a) A solicitud del destinatario amplia la información”

Y la consigna 21 a, cuyo enunciado fue: “Sobre una orden o instrucción dada por Ud., a un jefe o par de su área u otra área” con respuesta “a) amplía la información a solicitud del destinatario”

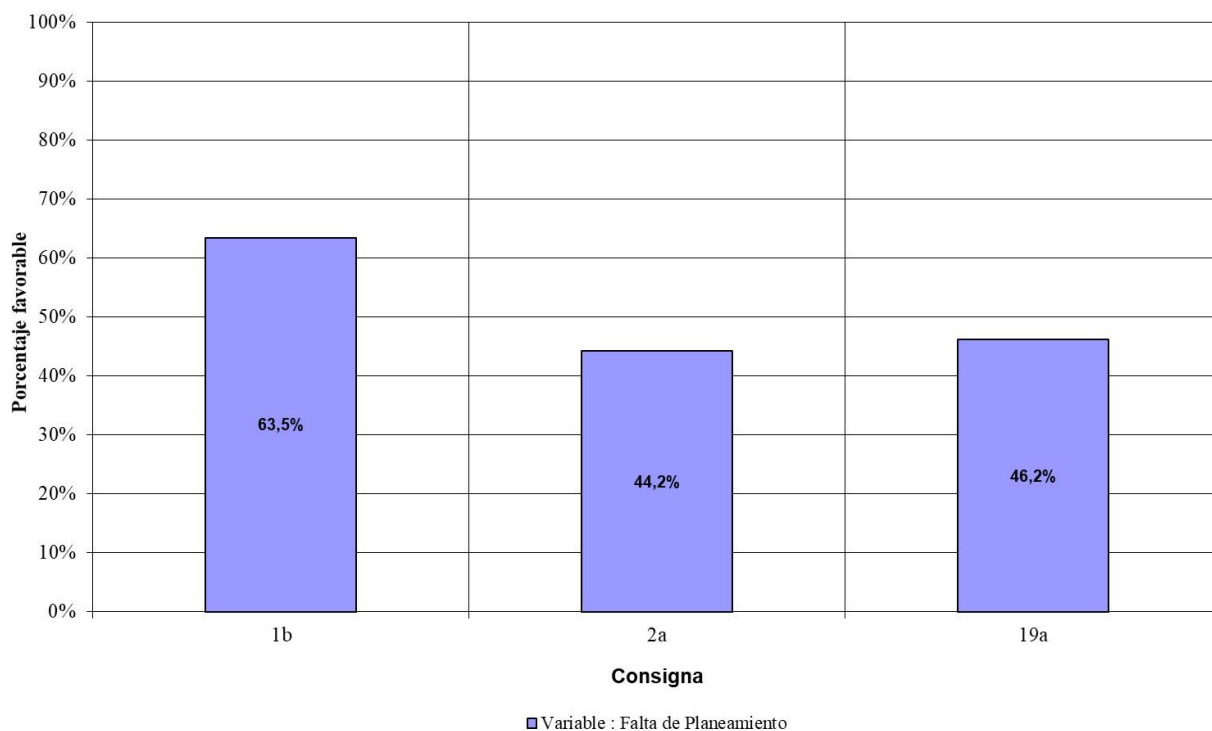
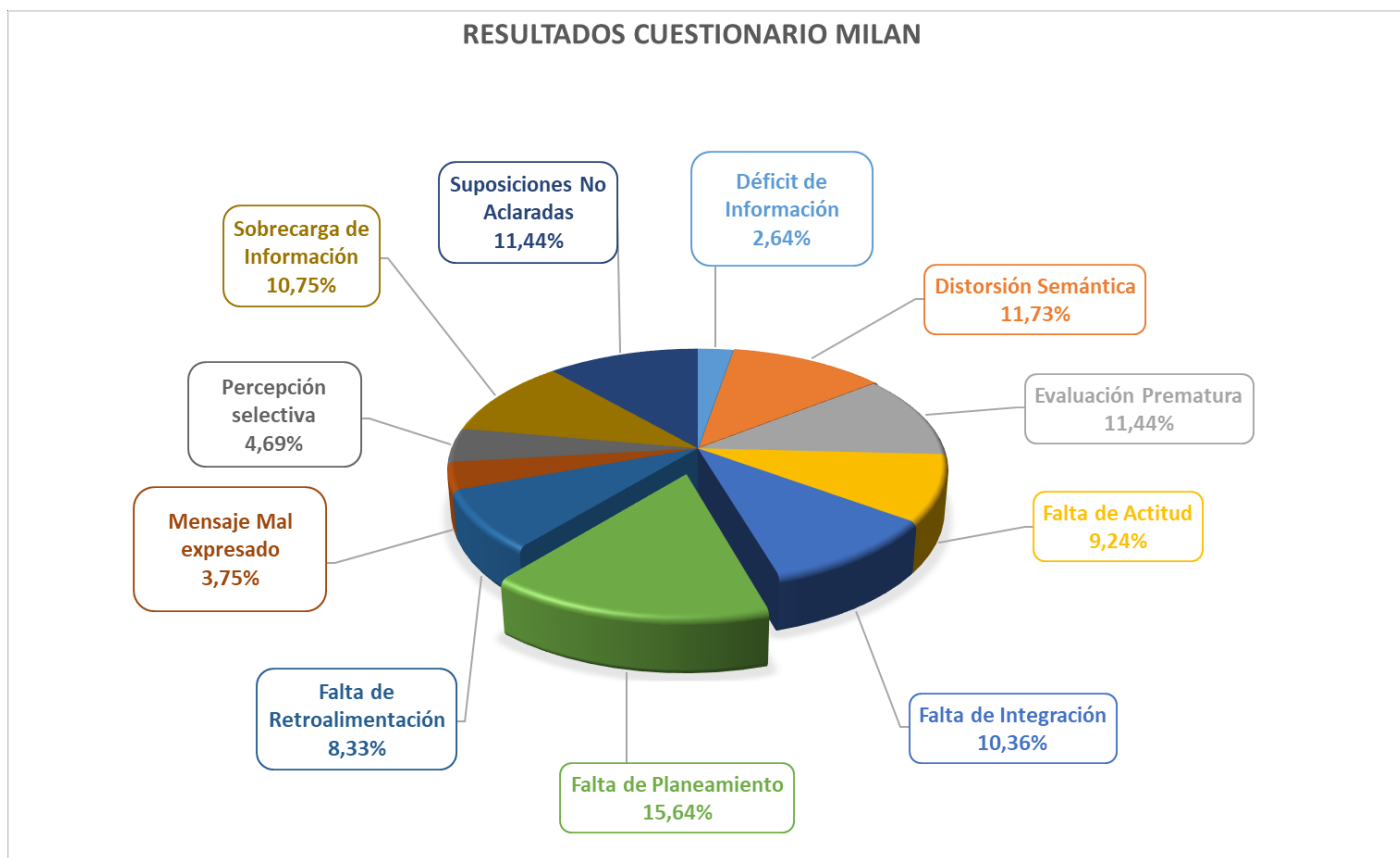
. Falta de Integración generacional

Esta variable representa el 10.36% de las respuestas favorables que indican barrera (3 cada 29 individuos) y está presente en el 34.0% de las consignas que la evalúan, habiéndose detectado en un 40,4 % de las respuestas de la consigna 17 b – “17. ¿Se reúne o entabla una conversación con compañeros de diferentes edades que están relacionados con su área? b) No”





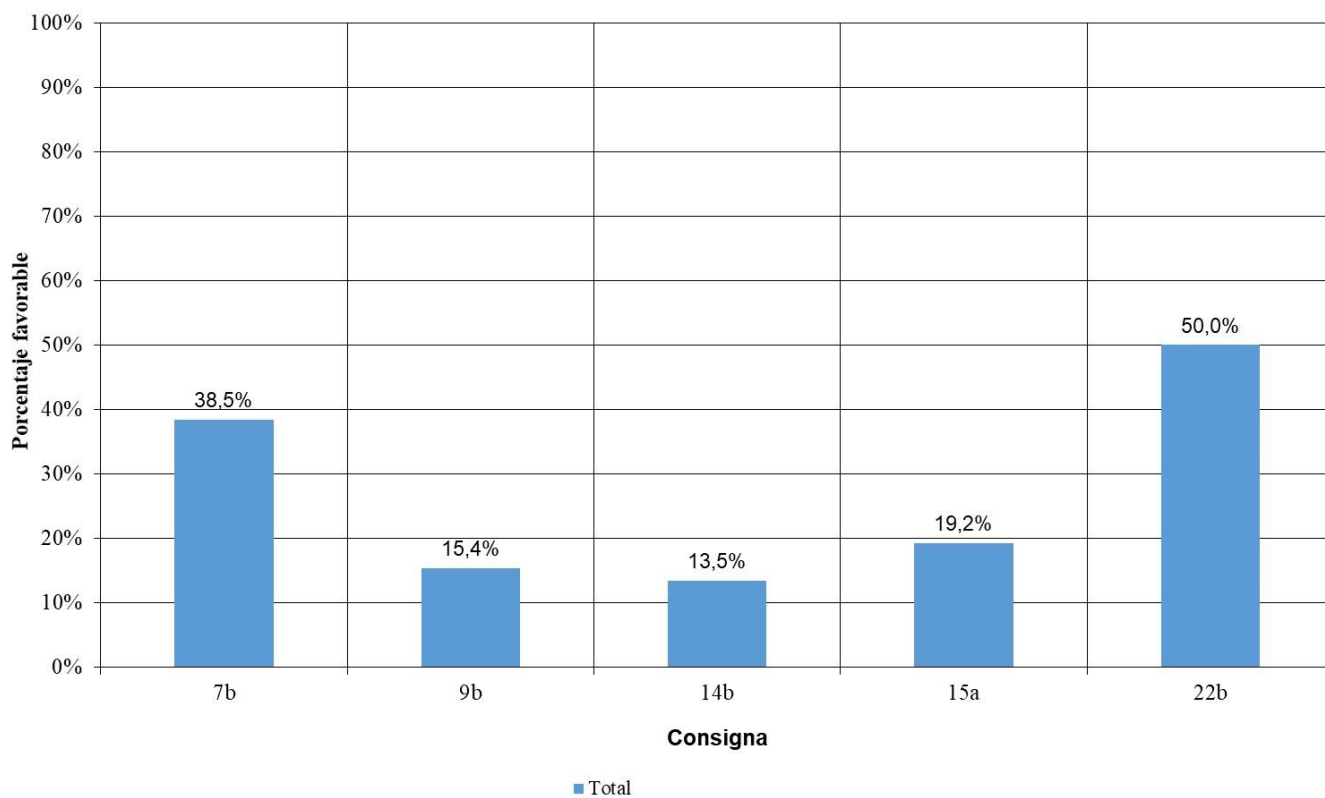
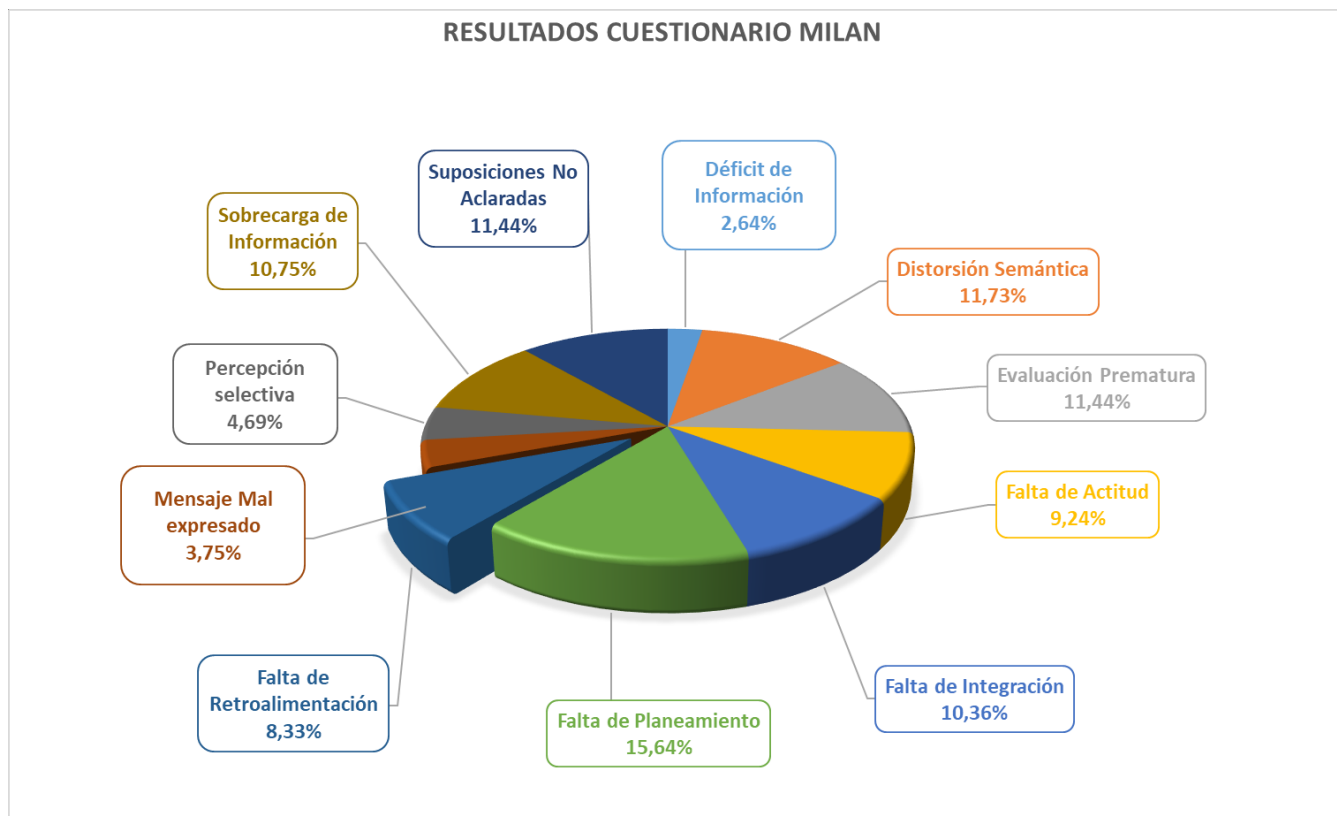
Falta de Planeamiento



Esta variable está presente en el 15.64 % de las respuestas favorables (5 cada 32 individuos) por lo que su presencia es la más relevante de todas las variables analizadas.

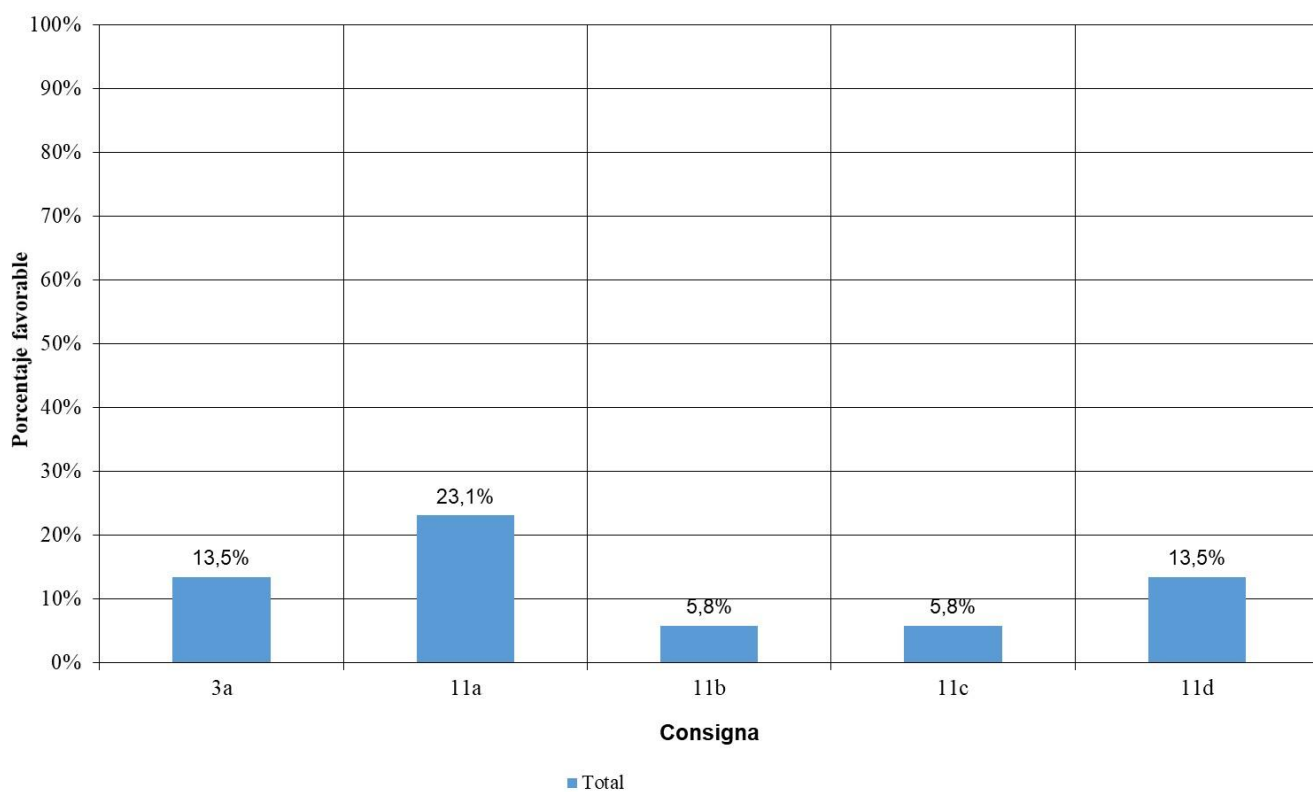
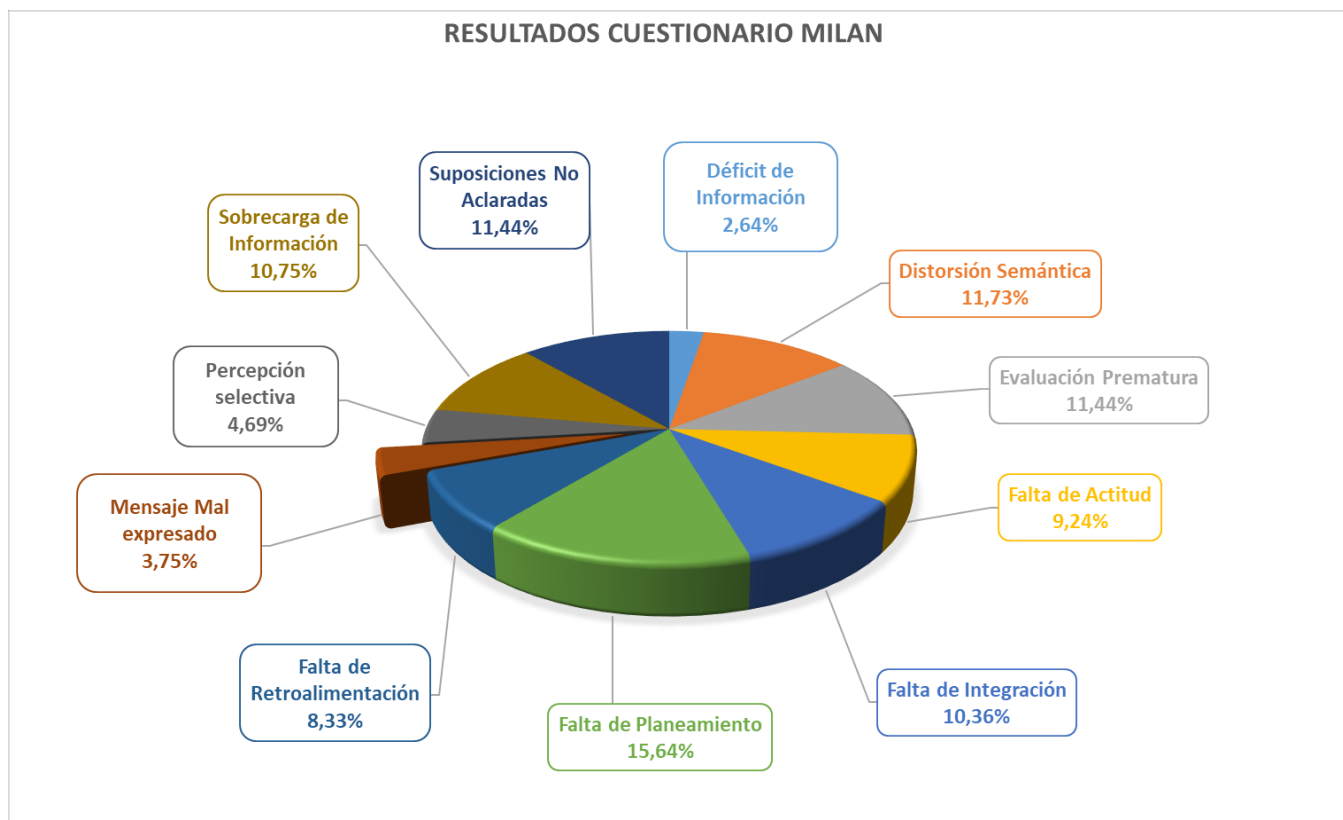
Se encuentra en 51,3 % de las respuestas a las 3 consignas referidas a ella y se manifiesta principalmente en las respuestas de la consigna 1 b :No planea o define el propósito de una orden buscando las palabras y el modo adecuado.

Falta de Retroalimentación



Esta variable representa el 8,33% de las respuestas favorables que la existencia de factores negativos en la comunicación interna (1 cada 12 individuos) y está presente en el 27,3 % de las consignas que la evalúan, habiéndose detectado en un 50 % y 38,5% de las respuestas de la consigna 22 b y 7 b – “No” realiza preguntas sobre los puntos principales para saber si el receptor lo entendió.

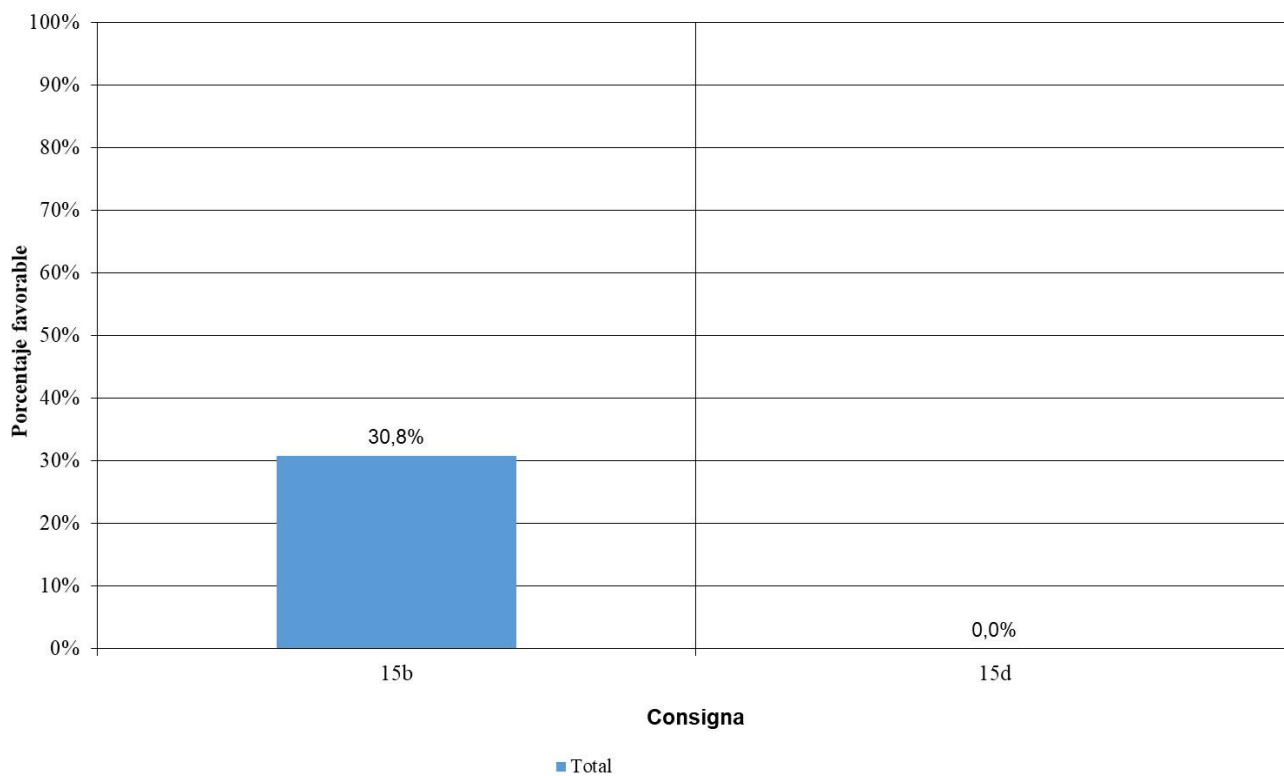
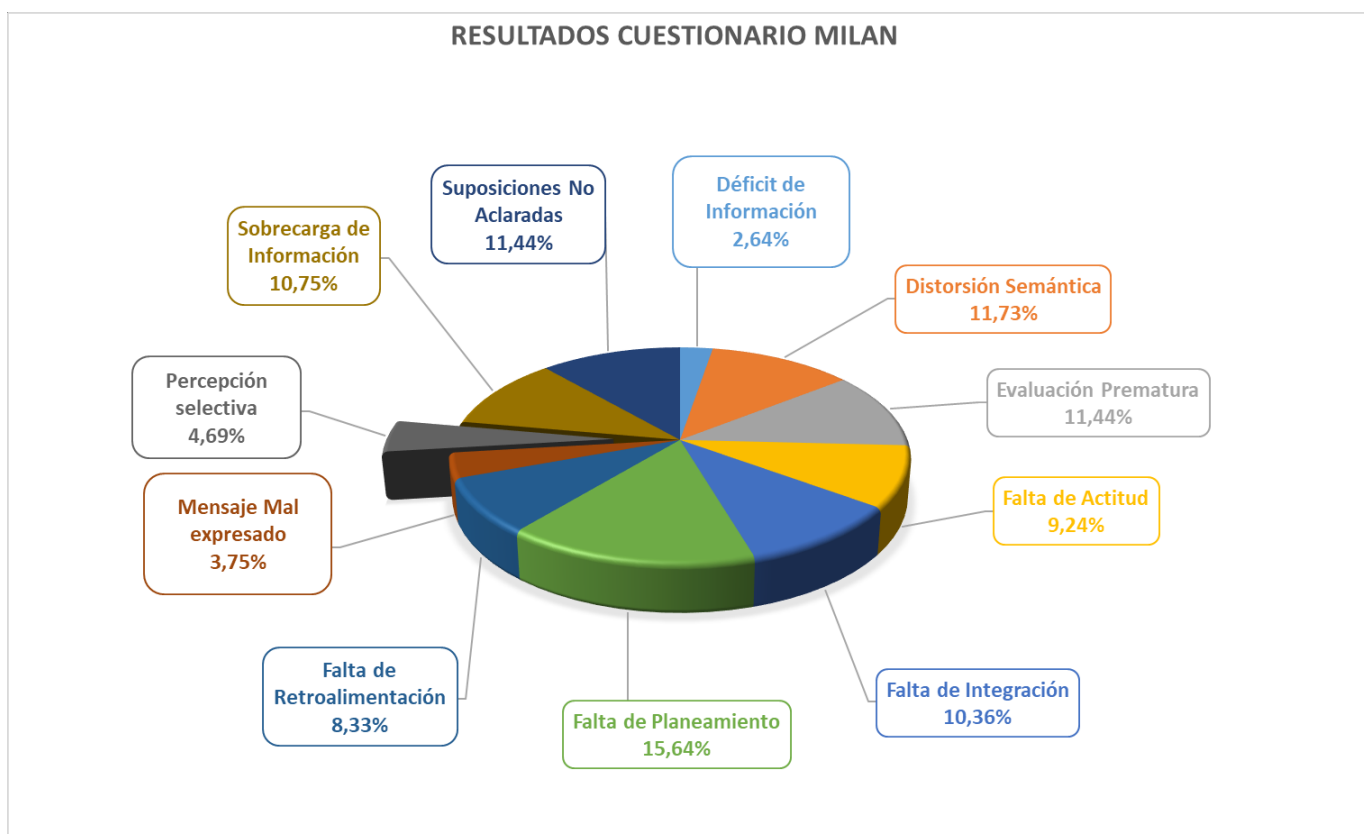
Mensaje Mal expresado



Esta variable representa el 3.75% de las respuestas favorables (3 cada 80 individuos) por lo que su presencia no debe ser considerada como relevante.

Está presente en el 12.3% de las consignas que la evalúan, siendo la consigna 11a la que alcanza el mayor valor de las respuestas (23.1%) – “ Cuando Ud. recibe una orden o instrucción, y a pesar de lo claro que pueda estar la idea en la mente del emisor, considera que hay : a) Omisiones”

Percepción selectiva

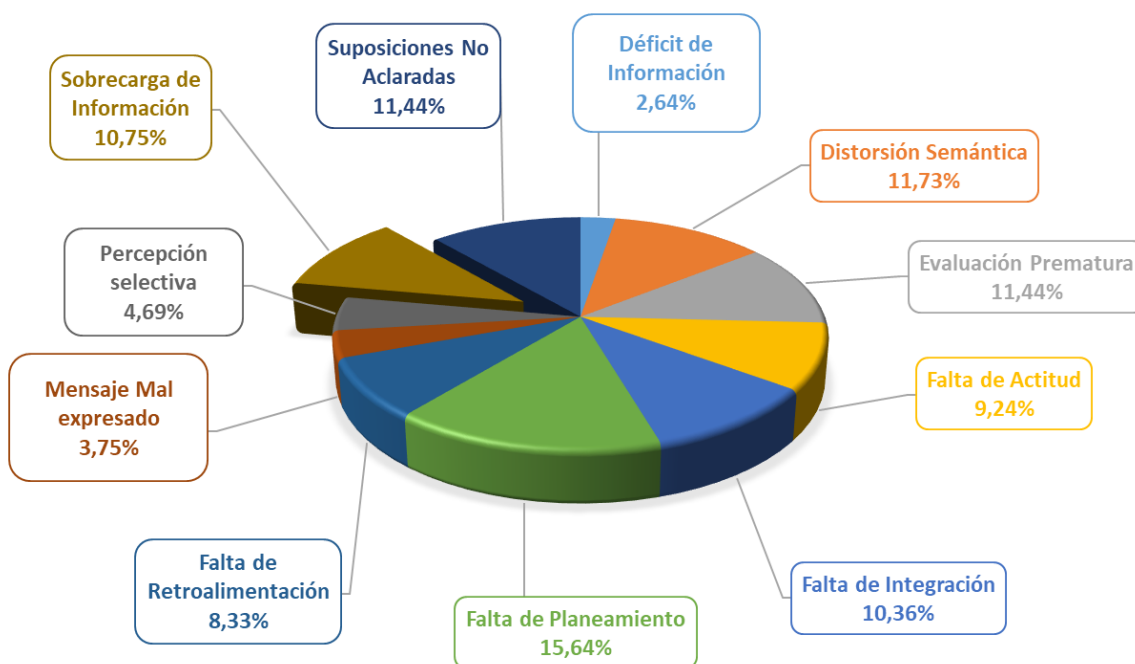


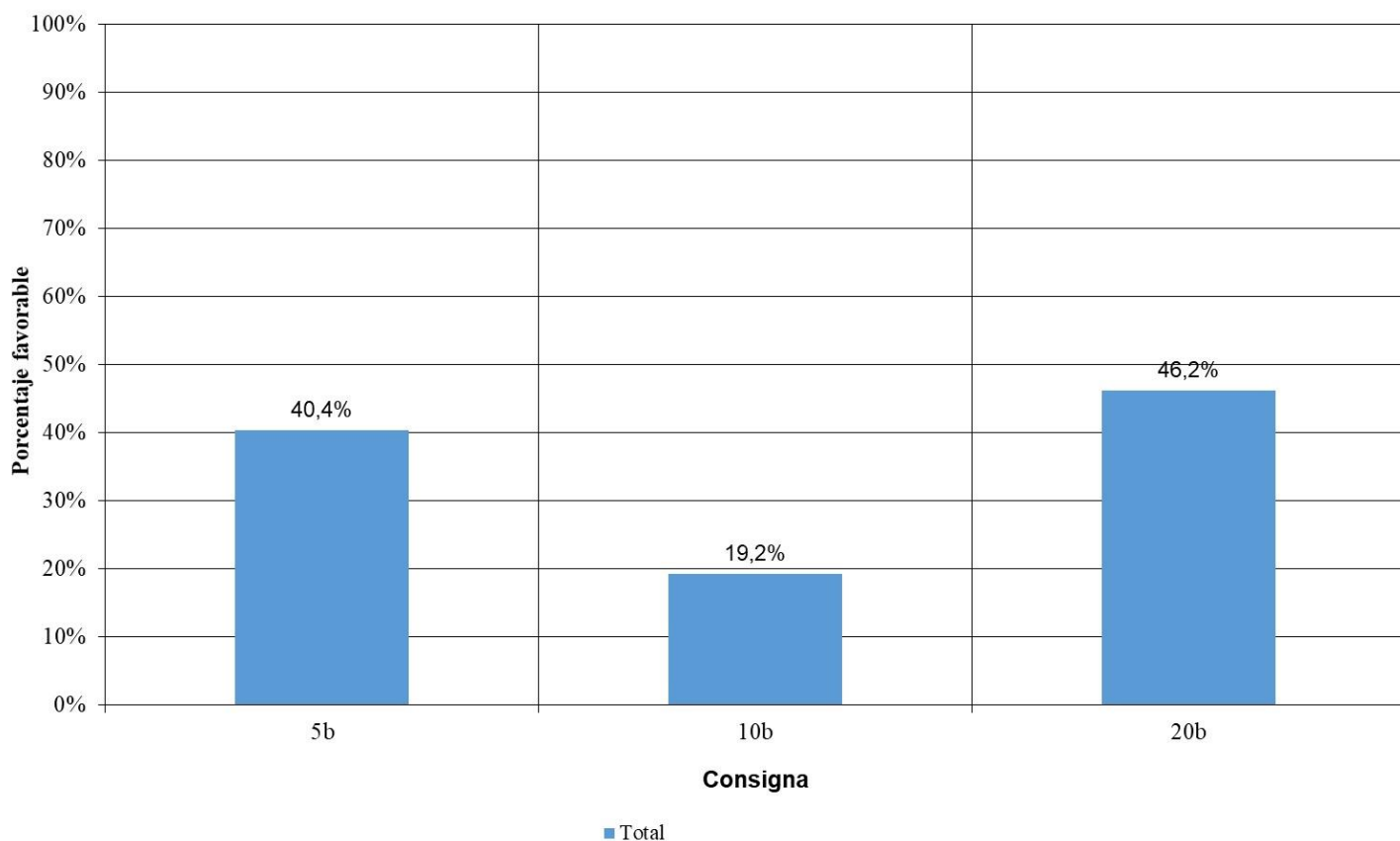
Esta variable solo está presente en el 4.69 % de las respuestas favorables (3 cada 64 individuos) por lo que no es significativa su presencia.

Está presente en el 15.4 % de las respuestas a las 2 consignas referidas a ella y se manifiesta con mayor énfasis en las respuestas de la consigna 15b, “Desecha información, que Ud. considera que está de más cuando recibe una orden o instrucción verbal”.

Sobrecarga de Información

RESULTADOS CUESTIONARIO MILAN

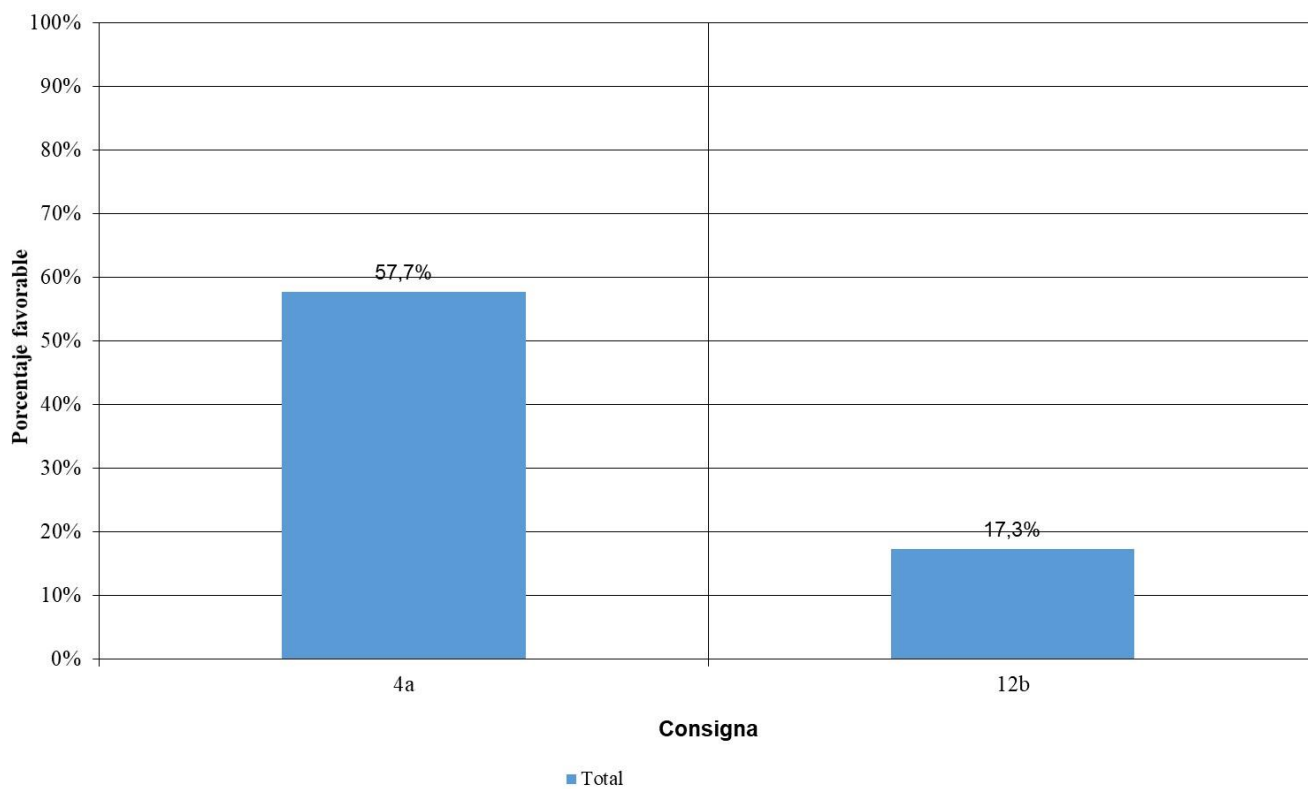
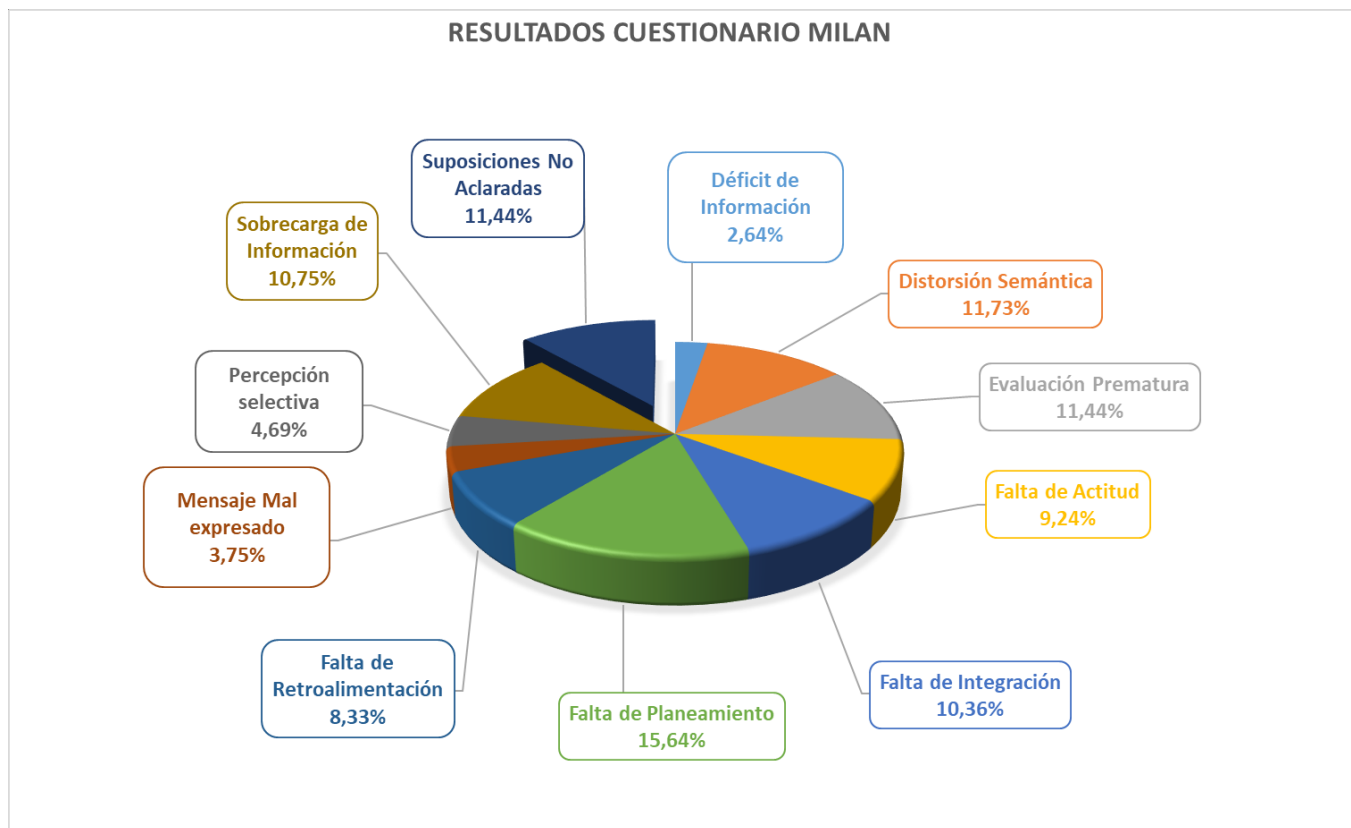




Esta variable está presente en un 10,75 % de las respuestas favorables (10 cada 93 individuos) por lo que su participación debe considerarse.

Se encuentra presente en el 35.3 % de las respuestas a las 3 consignas referidas a ella y se manifiesta principalmente en las respuestas de las consignas 5b y 20 b, "Considera excesivamente detallada" la información expuesta cuando emite una orden o brinda información a un par.

Suposiciones No Aclaradas



Esta variable representa el 11.44 % de las respuestas favorables (4 cada 35 individuos) por lo que su influencia debe considerarse.

También está presente en el 37,5 % de las consignas que la evalúan, siendo la consigna 4-a la que alcanza casi el 58% de las respuestas (57.7%). Cuando formula una orden “Resume porque el personal a su cargo conoce lo que debe hacer”

En resumen, las variables con participación en la formación de los factores negativos dentro de la comunicación interna son:

-Falta de planeamiento.

Se registra en el Grupo Empresarial Milán con una presencia porcentual de 15.64%

Esto se debe principalmente a que muchas de las actividades que realizan en las distintas unidades de negocio son para resolución de problemas que surgen por su dinamicidad en cada momento.

Esta variable se presenta porque el dinamismo propio del trabajo de administración y Ventas (actividades principales de las unidades) no permite, en muchas ocasiones, planear y definir previamente el propósito del mensaje ya que las instrucciones deben ser sumamente rápidas debido al déficit de atención que presentan los individuos de dicha generación.

-Distorsión semántica.

Se observa una fuerte presencia de esta variable con un 11.73%.

Este valores es elevado debido al uso deliberado o accidental de palabras ambiguas que provocan diferentes interpretaciones, tanto al dar órdenes como al emitir y recibir información de los pares. Es una generación que se

caracteriza por el uso de un lenguaje complejo, que combina anglicismos con el uso de palabras comunes combinadas por prefijos y sufijos que hacen que, para aquellos que no son contemporáneos a dicha generación, se les dificulte seguir el hilo de una conversación. De acuerdo con el doctor Javier González, decano de la Facultad de Filosofía y Letras (UCA) e investigador del CONICET en el área de Filología Hispánica, dicho lenguaje se trata de un fenómeno cronolectal, es decir, que implica un lenguaje propio de una franja etaria, y también sociolectal, que se refiere más a una clase sociocultural.

-Suposiciones no aclaradas.

Es dar por sentado o existente alguna cosa, son suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes pero que con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia.

Se presenta en el Grupo Empresario con un 11.44%. La percepción, es lo que uno ve y oye, constituyendo éste nuestro punto de vista. El creer haber visto u oído algo, y no preguntar sobre lo percibido llega a constituir un factor negativo dentro de la comunicación. Ya que es probable que esto pueda condicionar un comportamiento.

-Evaluación prematura.

Dicha variable se presenta con un 11.44% de la totalidad, constituyéndose como una de las variables a las que hay que prestar mayor atención. Escuchar requiere atención y la mayor disciplina para evitar juzgar antes de tiempo. Se requiere una escucha activa y empática para poder evitar algunas frustraciones en el desarrollo de los objetivos empresariales. Teniendo en cuenta que nuestra muestra constituye un 30.76% de nuestra población total, podemos afirmar que se trata de una generación a la que le falta el desarrollo de las habilidades de escucha activa. Teóricos afirman que éstos poseen un déficit de atención cuando de información se trata, por lo que la idea de combinar (en un mismo grupo de trabajo) varias generaciones resultaría fructífero para el desarrollo de las habilidades y competencias comunicacionales de las cuales flaquean o carecen. Deben considerar que para aprender es necesario escuchar, aunque resulte engorroso.

-Sobrecarga de información.

Se presenta con un 10.75% dentro del Grupo Empresarial Milán, un % alto el cual debe ser tratado.

Debido a la sobrecarga de información, cada individuo puede responder de formas muy diferentes a la misma. Desde a desestimar la misma, o tener errores en el procesamiento de ésta, o filtrarla por orden de importancia. Esto último dependerá de cada individuo, de sus necesidades, de la percepción de urgencia que pueda llegar a tener la información que está recibiendo.

A veces se incurre en el error de creer que mientras más veces se repita una instrucción, más rápido será captada y entendida. Pero para dicha generación, no se trata de cantidad, sino de la calidad de la misma. La cual debe ser corta y específica.

-Falta de integración generacional

El Grupo Empresarial Milán cuenta con la presencia de un 10.36% de ésta variable.

Una buena integración generacional, implica un buen relacionamiento de parte de los trabajadores que pertenecen a distintas generaciones. Logrando que cada una aprenda de las virtudes de las otras y logre enseñar y comunicar lo que sabe.

Esta variable se vincula con una correcta gestión generacional, donde si se procesa una Integración Generacional exitosa, podemos afirmar que existirán altas probabilidades de que ocurra un Relevamiento Generacional exitoso (traspaso de la herencia y la sucesión). Este punto es importante porque contribuye a la herencia de conocimientos empresariales, que son aquellos que solo pueden adquirirse mediante la experiencia. Si estos conocimientos se pierden o no son transmitidos correctamente, puede resultar una complicación en la prosecución de los objetivos empresariales.

-Falta de Actitud.

Forma parte de las variables con menores valores que conforman los factores característicos negativos en la comunicación. Ocupando el puesto 7 de 11 con un valor de 9.24% dicha variable se manifiesta como la predisposición a actuar o a dejar de actuar en cierta forma. Es decir si la persona ya ha tomado la decisión, no puede escuchar con objetividad lo que se dice. Se vincula a la motivación personal del individuo y, además, se debe principalmente a que la estructura de la organización es formal y la comunicación es del tipo vertical descendente, por lo que la ampliación de la información se efectúa solo a pedido del interesado.

Esta estructura organizacional, si bien está en proceso de cambio, (ya que los hijos de quien es el socio fundador, se encuentran dentro de la Generación Millennial y por lo tanto buscan una estructura organizacional más relajada) aún tiene su presencia debido a la existencia de personal de la vieja estructura los cuales solo hacían preguntas cuando se les otorgaba la autorización de hacerlo y estaba “mal visto” aquel empleado que solicitaba más información que la que se le brindaba, y de allí la reticencia a hacer preguntas al superior. Aún hoy esta vieja cultura está presente, pero la nueva generación de empleados y obreros va paulatinamente cambiando esta forma de pensar y acompañan al pensamiento de empresa en la búsqueda de la mejora continua.

-Falta de Retroalimentación.

Comprende una de las variables con un índice porcentual más bajo (8.33%) que el porcentaje equivalente asignado a las variables (9.09%). Es decir, que si bien dicha variable se encuentra presente, no es de considerar o al menos no se la considera una amenaza a corto plazo.

La retroalimentación es la comunicación que el receptor envía al emisor, indicándole si entendió o no su mensaje. Ésta le permite al emisor identificar si es necesario modificar su mensaje original, a fin de alcanzar el objetivo deseado. Por lo que, de los resultados obtenidos, podemos deducir que los trabajadores pertenecientes a la generación en estudio no presentan dificultades para comunicar si han comprendido o no las directivas recibidas.

Visto desde la perspectiva de Recursos Humanos, la poca retroalimentación puede provocar salidas imprevistas generando pérdidas innecesarias en la organización. Debiendo incurrir en nuevos costos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal.

-Percepción selectiva.

Es una de las cuatro variables que tienen menor presencia en la conformación de los factores característicos negativos que afectan la comunicación de este Grupo Empresarial. El valor promedio general es de 4.69%, lo que significa que no es una variable a considerar como un problema.

Esta variable está presente cuando las personas escuchan lo que quieren escuchar, desechan información y tienden a percibir lo que esperan percibir, por lo que en lo observado y analizado en estas área, el personal solo lo indica en 16 de las 569 respuestas favorables halladas

-Mensajes mal expresados.

Constituye una de las cuatro variables con menos incidencia dentro del Grupo

Empresario Milán, obteniendo un porcentaje del 3.75%.

Como el mensaje puede perder claridad si se escogen mal las palabras, si hay omisiones, incoherencias, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases o jerga innecesaria, y las respuestas favorables halladas son solo 32 de las 569 (5.62% de respuestas obtenidas) esta variable no tiene incidencia, aunque puede trabajarse con capacitación para disminuirla, mejorando la calidad de la comunicación.

-Déficit de información

Es la variable con menor valor, que conforman barreras en la comunicación en el Grupo Empresario. El valor del promedio general es de 2,64%

Cuando el flujo de información es restringido, falta información para interpretar correctamente el mensaje y provocado por el filtrado excesivo del emisor, se manifiesta su presencia.

Las clases de Comunicación existentes en las unidades observadas son:

- Vertical descendente, es de arriba hacia abajo emanado del superior y dirigida al subordinado, como lo son las órdenes, instrucciones o enseñanza.
- Vertical ascendente, comunicación desde abajo hacia arriba donde el emisor es el subordinado y empleado en las sugerencias y
- Horizontal, utilizada para que los diferentes sectores de la organización puedan capacitarse o coordinar sus actividades. Se da entre personal de la misma jerarquía.

CONCLUSIÓN FINAL:

Con la interpretación de los datos recogidos, depurados, tabulados y graficados puede indicarse que **se detecta la presencia de factores que constituyen barreras en la comunicación interna de los 52 trabajadores Millennials pertenecientes al Grupo Empresarial Milán.**

Todas las variables analizadas están presentes favorablemente en diferentes grados, siendo las que se hallan en mayor proporción la falta de planeamiento (15.64%) y distorsión semántica (11.73%), seguidas por suposiciones no aclaradas (11.44%), evaluación prematura (11.44%), sobrecarga de información (10.75%), falta de integración generacional (10.36%) y falta de actitud (9.24%).

Por lo que se puede comprobar que la hipótesis inicial se refuta. Ya que, si bien todas las variables que constituyen las barreras que afectan la comunicación interna están interconectadas, la que predomina es “Falta de planeamiento” y no “déficit de información” como se afirmaba inicialmente.

Esta comprobación la realizo en base a las respuestas obtenidas y al análisis de aquellas que identifican la presencia de variables indicadoras de dichos factores dentro de la comunicación interna del mencionado Grupo Empresarial.

De igual forma, se logró cumplir los objetivos propuestos inicialmente, como ser la identificación, determinación, descripción y cuantificación porcentual de las variables que constituyen barreras en la comunicación dentro del Grupo Milán.

APORTES PROFESIONALES

La comunicación es un proceso que no solo implica transmisión de datos y hechos de una persona a otra, sino que incluye la intensidad de sentimientos e intereses personales, que pone cada miembro involucrado. Por lo tanto, la comunicación, verbal y no verbal, es el elemento más significativo y el que más influye en todo proceso de interacción humana.

Mejorando la comunicación entre los actores que constituyen los pilares de una unidad organizativa, con eficacia y eficiencia, se sustentará el desarrollo de un sentimiento de pertenencia que se verá reflejado en el mejoramiento de la realización de una tarea dentro de la empresa.

El tema de esta investigación fue elaborado, y consultado con los socios fundadores del Grupo Milán. El rol de la autora de éste trabajo fue el de agente de cambio externo que, por razones metodológicas y éticas, le permite realizar sugerencias o recomendaciones y por lo tanto no adoptar decisiones unilaterales o dar órdenes. La tarea está relacionada con la posibilidad de otorgar al Grupo Empresario espacios de reflexión y posterior acción, sin intervenir directamente en el mismo, planteando recetas mágicas que otorguen soluciones ideales; en todo caso la tarea consiste en sugerir posibles alternativas de acción, basadas en los resultados de la investigación, a fin de que sean los propios actores implicados los que reflexivamente establezcan nuevas pautas de funcionamiento del Grupo Empresario y sus distintas unidades de negocio, que propicien el logro de los objetivos y cambios deseados.

Por lo pronto, la investigadora sugiere:

- Buscar una metodología de trabajo participativa, donde en la misma se incluyan a las diferentes generaciones, de modo tal que se le otorgue al sistema mayores posibilidades de lograr los cambios deseados y que estos sean más estables.

- Concientizar mediante charlas la importancia de lograr una buena comunicación y la búsqueda de soluciones que permitan consolidar la misma y el compromiso con la actividad de planificación y coordinación.
- Dentro de las funciones psicológicas que desempeñan los grupos, realizar trabajos psicológicos sobre los distintos grupos para satisfacer necesidades de afiliación (amistad, apoyo moral, afecto). Y, así por medio de dichos trabajos, lograr una escucha activa y empática.
- Ayudar a confirmar el sentido de identidad de sus miembros y afianzar la estima que cada uno tenga de sí mismo, para que puedan sentirse parte esencial de todo el Grupo Empresario.
- Permitir discutir temas de la realidad social que provocan incertidumbre en los miembros del grupo, como ser las barreras idiomáticas o cronológicas, ahondando sobre problemáticas específicas y buscando claras soluciones por medio del diálogo y consenso.
- Utilizar como base de los proyectos de mejora, aquellas variables que no obtuvieron porcentajes superiores a los asignados equivalentes. De forma tal que, para reducir los % obtenidos en la variable Falta de Planeamiento, es necesario elaborar un plan para el desarrollo de las habilidades comunicacionales que permita planificar la comunicación, aprovechando que poseen actitud para actuar y proceder, para que la información que reciban sea considerada precisa y no redundante.
- Se ha podido observar que existe una distancia generacional entre los empleados, por el cual aparecen zonas de conflicto. Se sugiere que realizar

charlas o talleres de capacitación a través de los cuales les permita a los empleados de la empresa, entender que todos tienen un objetivo común y que la convivencia de jóvenes y maduros ejecutando tareas y desempeñando roles acordes a sus habilidades es una excelente combinación del que se pueden obtener muy buenos resultados, y que del antagonismo entre "jóvenes" y "viejos" no se puede desprender en vencedores y vencidos. Un factor común entre los jóvenes es el dominio de las herramientas informáticas, su curiosidad, el volumen y calidad de la información global consultada, como así también la capacidad de ser "multitasking" les da la posibilidad de ver distintos ángulos de una misma situación. Los mayores" han sumado años de experiencia en la interrelación de grupos de trabajo con conceptos y habilidades más claras de supervisión, poseen paciencia, objetividad, conducción y liderazgo, tienen una percepción global de los acontecimientos y disponen de una sensibilidad mayor para el reconocimiento de los riesgos y para la toma de decisiones, disponen del talento acumulado en horas de batalla, capacidad para "unir" las partes sueltas de las organizaciones para que funcionen en términos de equipo, compiten menos y van "al grano". En cambio, los jóvenes buscan en el desafío y la competencia la forma de autoevaluarse. Los talleres podrían hacerles practicar el "arte de ceder" y "cooperar" para lograr una exitosa convivencia generacional en pos de un objetivo común, "el bienestar de todo el Grupo Empresarial".

ANEXO

ENTREVISTA:

Apellido y nombre del entrevistado: Juan Carlos C.

Cargo: Socio Fundador – Gerente General

Edad: 67 años.

Sexo: Masculino

Fecha de realización: 25/11/2020

Objetivos:

Conocer, desde la perspectiva del socio fundador, la realidad organizacional para poder comprender la dinámica que presentan las unidades de negocio.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su fecha de Nacimiento?

1/03/1953

2. ¿Cuántos años tenía cuando inicia su proyecto de empresa?

Y, mira, podría decirte que siempre he estado trabajando con el proyecto. Mi familia, digamos donde me crie y aprendí, ha sido una familia tradicional, de las que trabajaba la tierra y sufría el sol, ¿sabes? Yo desde chico estuve a la par de mi padre y mis hermanos, ayudando en lo que podía de acuerdo a la edad que tenía. Araba, arriaba, capaba, lo que había y se podía. Más manos ayudando implicaban más resultados traducidos es mayores ingresos, entonces uno se hacía de sus pesitos. De chico me los gastaba en golosinas y eso, pero ya de más grande comencé a ahorrar porque quería tener algo propio. Algo mío. Estudié, me puse de novio con quien después fue mi primer esposa (sonríe), y con lo que tenía ahorrado, mas unos pesitos que tenía por herencia y por préstamo, iniciamos esto como algo para la zona. Imagínate, todo rural, no había mucho. Y a mí me apasionaba, aún hoy lo hace. Comenzamos a vender maquinas usadas, repuestos, hacíamos service también. Y después bueno, mucho trabajo, mucho sacrificio, se vio reflejado en lo que es hoy.

Así que aproximadamente, y formalmente, debo haber tenido 23/24 años. Pero el proyecto ya estaba en mi cabeza desde hace mucho antes.

3. Actualmente, ¿Cuál es la cantidad de empleados activos que posee?

Mira, con un poco de trampita, sé que tenemos 169. Antes eran 170, pero falleció Martita, y el número dejó de ser redondo.

4. ¿Conoce el término de “Generación Millennial”?

Escuché que los mencionan mucho, también vi videos ahí en Facebook sobre ciertas cosas que hacen los Millennials. Sé que son los muchachos de ahora, no mis nietos. Esos son más vivarachos. Creo que mi hijo Emiliano es Millennial, a veces lo molesto porque vive pegado al celular y se entera de todo antes que yo. Yo prefiero el diario, no las noticias. Las noticias me deprimen y para depresión ya tengo los números del campo

5. Teniendo en cuenta que los individuos pertenecientes a esta Generación son aquellos que nacieron entre 1982 y 1994, con un rango etario de entre 38 y 26 años, ¿Cuántos empleados Millennials cree que tiene en su plantilla?

¿Ese es el rango etario de la generación? Me acabo de enterar que tengo tres hijos Millennials, con razón me llevo bien con los muchachos de LM (se rie).

Ahí ya no puedo hacer trampa, para mí todos son Millennials, son más jóvenes y más rápidos que yo. No te sabría decir, pero me arriesgo a que son

70

6. Le voy a nombrar algunos atributos y necesito que me responda en comparación con su generación, y basándose en los empleados que se encuentran dentro de dicha clasificación (también puede basarse en la experiencia), cómo nota Ud que son los miembros de ésta generación

· Relaciones interpersonales

Son muy amigueros, hablan mucho, de todo. De lo que se les ocurra. Pasa una mosca y hablan sobre la mosca, los datos de la mosca, cuánto vive una

mosca. Me hacen reír porque uno se termina enterando de cosas que quizá en otro momento no le hubiese importado. Pero así como hablan se distraen mucho, cuando les estás hablando te das cuenta que su cabeza está en otro mundo. Quizá aún pensando sobre la mosca (se ríe)

· **Puntualidad**

Aquí, como empresa, en las distintas unidades, no tenemos ese problema. Llegan puntuales porque sino pierden el presentismo ya que tienen que marcar entrada y salida con la huella (se ríe). Pero mis hijos, como jóvenes, son más relajados. Dependiendo qué tipo de compromiso llegan tarde o puntual.

Gisella, la más chica, es más atolondrada. Siempre llega tarde, pero bueno. Es madre, la entiendo. Vive con mis nietos encima.

· **Ejecución de tareas**

No me quejo, me sorprende que en las tareas complicadas que quizá a mí hace unos años me costaba realizar, ellos encuentran la forma más rápida y fácil de hacerla. Esto lo veo mucho en LM, al ser todo agropecuario y tratamiento con animales, las técnicas que usan son cosa de otro mundo. A mí no se me hubiesen ocurrido. Lo mismo si deben monitorear los campos, en mi época salía a caminar o me subía a la chata y me presentaba. Los días de lluvia se me complicaba un poco por el tema ese de que se te empantana el vehículo y chau, pero ellos ahora usan drones y todo ese chucherío que me parece fantástico.

Esto último no quita el monitoreo presencial, lo hacen, pero el dron llega mucho más rápido.

· **Relación con las directivas**

En mi época el patrón era el patrón, teníamos que tenerle el máximo respeto. Ni hablar de que no podíamos siquiera hacer bromas, en realidad no se nos ocurría. Estábamos más enfocados en hacer bien nuestro trabajo, cumplir. Pero bueno acá también trabajan (se ríe) y hacen bien lo que tienen que hacer, pero es más desestructurado. En el comité directivo están mis hijos, por lo que la diferencia de edad con algunos empleados es mínima, no existe

ese miedo o temor referencial que existía antes. Ahora no se, yo me siento muy cómodo con estas nuevas estructuras. Aliviana el ambiente.

· **Manejo y uso de las nuevas tecnologías**

Una luz. Son rapidísimos, si no conocen algo lo investigan un ratito y ya saben cómo funciona. Yo sigo con éste celular (me muestra un celular modelo 2014 aprox, con funcionalidades básicas) porque no entiendo los otros. Son aparatos que suenan por todo, y ni siquiera sé porque suena.

· **Convivencia inter-generacional**

A veces pesa un poco cuando tienen que trabajar, supongamos, un supervisor que pisa los 40/50 con un muchacho de éstos, al principio es tenso. Pero el tiempo los relaja. Sucede que en el caso que te di, el de 40/50 tiene la experiencia, esta empapadísimo de lo que tiene que hacer. No sabe hacerlo de otra forma porque así lo aprendió. Entonces cuando le muestra o explica a alguno de estos muchachos, no entienden nada.

Me pasa con mi hijo, le explico las cosas y se me rie en la cara porque, según él, me complico mucho y lo aburro. Pero aprendo mucho de él, a veces tiene razón. Y a veces no, pero le cuesta mucho aceptar que se equivoca. Entonces, como padre y jefe, dejo que se equivoque, que se raspe las rodillas, y entienda.

7. ¿Cuál es el mejor atributo que Ud. considera que tiene esta generación, y que le hubiese encantado tener al momento de iniciar con este proyecto?

La capacidad de no complicarme tanto. El poder disfrutar más el hoy, y no comerme la cabeza con el futuro. Viví mucho tiempo agobiado con cosas que después noté que tenían solución.

Ellos viven el hoy, disfrutan, no se privan.

8. Muchas gracias por su tiempo Señor Juan Carlos.

Por favor, fue un recreo para mí. Aprendí mucho, y también me hizo reflexionar sobre cosas que no tenía vistas. Nunca se me hubiese ocurrido comparar o pensar en cómo son las personas que están dentro de éste grupo.

Lo que me da la pauta de que vivimos ensimismados en nuestras cosas y no levantamos un poquito la cabeza para notar al resto.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha (2014) **La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización**. 1ra ed. Ed. Granica S.A, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- BERLO, David (1975) **El Proceso de la comunicación**. El Ateneo, Buenos Aires.
- DE ZUANI, Elio Rafael (2005) **Introducción a la Administración de Organizaciones**. VALETTA Ediciones, Buenos aires.
- GONZALEZ DE CRUZ, Berta Cecilia (2006) **Módulo Único de Metodología de la Investigación**. Administración de Empresas
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto – FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos – BAPTISTA LUCIO, Pilar (2006) **Metodología de la investigación**. 4ta ed., Ed. Mc Graw Hill.
- JOHANSEN, Olsson (1975) **La comunicación y la conducta en organizaciones**, Diana, México
- LÓPEZ, Alejandro – PARADA, Andrea – SIMONETTI, Franco (1998) **Psicología de la comunicación. Textos y ejercicios**. 4ta ed., Alfaomega, Chile.
- LOZADA DIAZ, José Carlos (coord.) **Gestión de la comunicación en las organizaciones**. Editorial Ariel s.a, Barcelona.
- MASCÓ, Alejandro (2012) **Entre Generaciones (1ª ed)**. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- MORERA JUSTO, Iris (1991) **La comunicación para el cambio en las organizaciones. Una introducción global a la comunicación institucional**. Ediciones CAECCI, Buenos Aires.
- PETERS, Thomas – WATERMAN, Robert (1984) **En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos**. Ed. Atlántida, Buenos Aires.
- PIÑUEL RAIGADA, José L. (1997) **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Editorial Síntesis, Madrid

- TERRY, George –RUE, Leslie (1987) **Principios de administración**. Editorial El Ateneo.
- WEIL, Pascale (1992) **La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión**. 2da ed., Editorial Paidós, Barcelona.
- ZYGMUNT, Bauman (2000) **Modernidad líquida**. Buenos Aires, Fondo de cultura Económica de Argentina

Webgrafía

- www.academica.mx/blogs/barreras-la-comunicaci%C3%B3n
- barrerascomunicativas.blogspot.com.ar/2011/06/barrera-semantica-de-la-comunicacion.html
- www.lanacion.com.ar/lifestyle/del-atr-al-yaqui-20-terminos-para-entender-el-lenguaje-de-la-generacion-z-nid2116578/
- www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/empresas/convivencia-generacional-empresas

Hoja de Evaluación

Calificación Final:

.....

Observaciones:

Tribunal Evaluador

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fecha: