

INDICE

Capítulo 1: Planteamiento del problema	1
1.1 Introducción	2
1.2 Definición del Tema	2
1.3 Justificación del Tema	3
1.4 Objetivo General	5
1.5 Objetivo Específico	5
Capítulo 2: Marco Teórico	6
Capítulo 3: Metodología	28
3.1 Diseño de Investigación	29
3.2 Tipo de Investigación	29
3.3 Población	30
3.4 Muestra	30
3.5 Herramientas y metodologías de recolección de datos	31
Capítulo 4: Diagnóstico Organizacional - Análisis de Resultados y Conclusión Diagnóstica	35
4.1 Diagnóstico	36
4.1.1 Reseña Histórica	36
4.1.2 Ficha Técnica	38
4.2 Análisis de Resultados	40
4.3 Conclusión Diagnóstica	57
Capítulo 6: Propuesta	60
Capítulo 7: Conclusión	95
Capítulo 8: Bibliografía	98
Capítulo 9: Anexos	100

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

1.1 INTRODUCCION

Favicur es una empresa argentina dedicada a la fabricación y comercialización de cristales de seguridad templados y laminados. Con más de 50 años de trabajo en el rubro, cuenta con la experiencia y trayectoria para ofrecer productos de calidad y que cumplen con las más estrictas normas nacionales e internacionales de seguridad.

El presente trabajo tiene como primer objetivo demostrar que el nivel de comunicación interna de Favicur repercute negativamente en el desempeño alcanzando por los mismos. A partir de ahí se busca determinar cuáles son las variables que afectan el nivel comunicacional de los recursos humanos de la organización y que posibles soluciones se pueden proponer.

En primera instancia se delinear los objetivos generales y específicos, que son los principales reactores de trabajo y pauta los pasos y operaciones a seguir para complementarlo.

En segunda instancia se desarrolla el marco teórico para dar un sustento teórico sobre el tema a abordar en la investigación.

En tercer lugar, se expone la metodología a utilizar, instituyendo las técnicas que se consideran aptas para obtener la información necesaria. Éstas se ordenan para desarrollar la siguiente etapa que consiste en el análisis de los resultados, que busca ser exacto y certero respecto de la circunstancias de la organización.

Por último se sugiere una propuesta conforme a la problemática y necesidades que presenta la organización, como consecuencia del tema planteado.

1.2 DEFICION DEL TEMA:

Relación entre la comunicación interna y el desempeño en el marco de la empresa Favicur. I.C.S.A.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

1.3 JUSTIFICACION DEL TEMA:

La sociedad se ha vuelto una voraz consumidora de la información, hasta el punto de ser denominada como la “sociedad de la información”. Algo a lo que no escapa la empresa contemporánea, alcanzándose como emisor y receptor de la información (David Capdevilla Domínguez, 2010, p, 20).

La principal función la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa. La trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la organización conceda en su desarrollo y competitividad a sus recursos humanos.

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa, dicho intercambio se da entre personas. Personas con distintas preparación, formación, con diferentes inquietudes, motivaciones y expectativas respecto a su desarrollo personal y profesional, que hacen un esfuerzo diario para entenderse y hablar en un mismo lenguaje; personas que tienen algo en común: forman parte de una misma empresa u organización.

El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a fomentar un mejor desempeño en los trabajadores de la organización. Los empleados conocen mejor sus funciones y se sienten mas comprometidos.

El alto desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, consumir sus objetivos, tanto propios como profesionales. Para ello es necesario identificar las características de la comunicación interna y proponer recomendaciones que ayudarán tanto a la compañía como al individuo, en el logro de sus objetivos.

La importancia del presente trabajo radica en que a partir del análisis de la comunicación interna en Favicur I.S.C.A. y su relación con el desempeño de los trabadores, se consigue realizar recomendaciones para optimizar estas variables, en favor de los empleados y la organización en su conjunto. A través de los resultados obtenidos se procede a tomar decisiones, para promover la mejora en las técnicas y estructuras de la empresa, así como detectar posibles necesidades entre los miembros de la organización. Se conoce las percepciones de los integrantes de la empresa, y partir de las mimas se puede identificar las dimensiones positivas y negativas, e incidir sobre estas últimas a partir de acciones planeadas. El estudio de los componentes y las variaciones del medio interno de la empresa es esencial para que los gerentes puedan diagnosticar y comprender cómo perciben las personas la comunicación de la organización, y con ello tomar medidas pertinentes en beneficio de la institución y de los propios empleados con el fin de aumentar su desempeño.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

1.4 OBJETIVO GENERAL:

Evaluar la comunicación interna imperante en Favicur I.S.C.A, con el propósito de mejorar el desempeño del personal de la organización.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Evaluar las distintas variables que influyen en la comunicación interna de la organización.
- Determinar cuáles son las principales herramientas de comunicación interna que se utilizan en Favicur I.S.C.A
- Determinar la relación existente entre comunicación y el desempeño organizacional.

Capítulo 2

Marco Teórico

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

La elaboración del Marco Teórico es fundamental para realizar un buen análisis, ya que nos permite contar con un conjunto de significados, temas y conceptos que nos facilitan abordar el tema de trabajo que se va a investigar. Es un marco de referencia, que se elabora por medio de una elección minuciosa de las fuentes de información que resultan útiles para desarrollar el análisis del trabajo.

Solo las compañías líderes que asumen que la autentica comunicación engloban al conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traduciendo esto en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que deben tener en la gestión del negocio. La comunicación interna es la base sobre la que pivotean todas las demás comunicaciones, o lo que es lo mismo el éxito empresarial (*Razón y Palabra*, 2007).

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.

Las teorías sobre la importancia estratégica de la comunicación y su valor como nexo integrador no son nuevas. La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales (Harold Koontz y Heinz Weihreich, 1991, p 78).

Por el contrario, la incomunicación o un cierto déficit de comunicación, es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas. El público interno es, sin duda, el que requiere de una atención

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur preferente y de una acción comunicadora mucho más intenso (Justo Villafañe, 1999, p 301). El coste de no comunicar suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Justo Villafañe 1998, p 238).

Podría decirse, por lo tanto, que la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución.

Muchas empresas confunden a la comunicación interna con un modelo de información unidireccional. La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados. Busca contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible.

Las organizaciones empresariales se consideran fruto de la una realidad formal y otra informal en su funcionamiento diario. Esta situación genera en la comunicación interna, los correspondientes canales de comunicaciones formales e informales que debemos reconocer y distinguir. Estos canales de comunicación son complementarios e insustituibles. Es necesario

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur que la comunicación formal logre trasladar la mayor información que pueda ser selecta para los distintos grupos que configuran la plantilla de la compañías, en base a ello se determina la existencia en mayor o en menor medida de los rumores como medio complementario de la información informal.

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y esta perfectamente definida. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que trascurren por esos canales:

- La comunicación vertical: fluye de arriba hacia abajo siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la empresa.
- La comunicación descendente: denomina la información que proviene de los directivos y los mandos de la empresa, fluye en cascada hacia abajo respetando escrupulosamente la línea.
- La comunicación ascendente: indica una buena gestión del activo humano, lo que revela el grado de aceptación y credibilidad del poder. Aporta seguridad al poder y le da seguridad al personal y lo anima a participar.
- La comunicación horizontal: fluye entre las áreas, dentro de un mismo nivel. Facilita a la descentralización y pertenece al tipo de comunicación que propicia a las nuevas tecnologías.
- La comunicación transversal: se mueve entre las distintas áreas, fuera del poder jerárquico.

Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. La principal forma de comunicación informal es el rumor. Este aparece cuando los canales de

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir. <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Desempeñar una comunicación eficiente dentro de una organización, es priorizar el éxito empresarial. A través de ella se logra conseguir colaboración, motivación e involucración de todos los empleados, que su trabajo sea mejor y que ofrezcan una imagen positiva y coherente de la empresa, contribuyendo a alcanzar los objetivos del negocio.

Definimos a la comunicación interna como “un conjunto de acciones que se emprenden y se consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y proyecto común” (Sara Díez Freijeiro, 2006, p, 31). La comunicación interna, en una organización, es de vital importancia por que tiene el objetivo de brindar a los trabajadores la información necesaria para poder desempeñar sus tareas de la forma más eficiente posible. Es el conjunto de actividades efectuadas por todas las organizaciones para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la empresa, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que mantengan informados, integrados y motivamos al personal para contribuir a su trabajo. Ella nos permite:

- Permite a la organización mantener la coordinación entre sus partes.
- Se constituye como un instrumento de cambio que permite el desarrollo, aceptación y asunción de una serie de valores y objetivos.
- Estimula la creatividad y la colaboración.
- Reduce el nivel de tensiones y conflictos.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

- Incrementa la satisfacción en el trabajo, el compromiso personal y la mejora del clima laboral.
- Incide en el aumento de la productividad y en la reducción de los costes.

En la actualidad, los empleados quieren saber que ocurre y cuál es su papel en la organización, es responsabilidad de la administración de personal la de gestionar correctamente esta información. Los empleados necesitan saber que pueden expresar sus opiniones, ser escuchados y valorados por parte de la compañía para poder trabajar motivados, y alineando su labor a los objetivos de la empresa.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, la ausencia de esta produciría que el personal no supiera que hacer ni que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información y los supervisores y los líderes no darían instrucciones. La coordinación sería imposible y la organización se colapsaría.

La comunicación ayuda a lograr las funciones más básicas de la administración para que las organizaciones logren sus objetivos y enfrenten sus dificultades. Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción del trabajo. Los individuos comprenden mejor el trabajo y se sienten más comprometidos.

La comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización como (Robbins. S, 2004):

La comunicación sirve para *controlar* de varias maneras la conducta de los miembros, ya que, la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

La comunicación como un medio de *expresión emocional*, para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye su fuente principal de trato social, ya que, la comunicación que se tiene dentro del grupo es el medio por el cual manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de sus necesidades sociales.

Por último la comunicación de *información*, es la que facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos y grupos información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

La comunicación interna en la empresa actual se dirige a conseguir que los empleados y el equipo alcancen un alto grado de excelencia en su trabajo. Para que esto se produzca, es necesario que se generen en los miembros del equipo unas determinadas sensaciones sobre su trabajo por medio del manejo de los flujos de información internos.

El líder del equipo es la persona responsable de transmitir esas sensaciones. A través de la comunicación proporciona el feedback necesario.

1. Mostrar objetivos realistas y alcanzables.
2. Admitir los errores como algo natural en las personas.
3. Realizar críticas de modo constructivo y fomentarlas en equipo.
4. Transmitir optimismo.
5. Esperar lo mejor de los demás miembros del equipo.
6. Transmitir serenidad.
7. Valorar las metas conseguidas de los demás.

Las características de la comunicación de un equipo de trabajo efectivo son:

1. Las metas del grupo son claras, compartidas e interesantes.
2. Los miembros del grupo se sienten implicados y así lo expresan.
3. La participación en el grupo es activa.
4. Los sentimientos se expresan libremente.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

5. Se diagnostican los problemas y se buscan los remedios adecuadamente.
6. Cuando el grupo lo necesita, se encuentran miembros que asumen las funciones de liderazgo.
7. En la toma de decisiones se busca el consenso y se apoyan las decisiones que se toman en grupo.
8. Los miembros del grupo tienen confianza los unos en los otros.
9. El grupo es flexible con el resto de los miembros, busca nuevos modos de hacer y es innovador y creativo.

Las personas necesitan este mecanismo de retroalimentación para regular el comportamiento y orientarlo a la consecución de una meta.

La comunicación interna tiene alcance a lo largo y ancho de la organización, por ende debe ser el elemento dinamizador y de soporte de la estrategia de negocio, pues es a través de ella que el líder da a conocer sus objetivos, direccionando la organización en donde, de manera complementaria, la comunicación se convierte en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen.

La comunicación como variable organizacional se ha convertido con el transcurso del tiempo en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas. El análisis del sistema comunicacional implica sumergirse en diferentes factores que afectan e influyen a la comunicación.

La comunicación interna y la cultura organizacional se encuentran profundamente entrelazadas. “La cultura empresarial determina en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser unos de sus factores determinantes” (Javier Fernández del Moral, 2004, p 85). Para que exista comunicación interna la cultura empresarial

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur tiene que hacer lo posible, creando identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. “Los contenidos básicos de la comunicación interna en sus objetivo prioritario de dar a conocer y mover a participar a todos es la filosofía y misión de la empresa, su identidad corporativa, su personalidad y su cultura” (Jesús García Jiménez, 1998, p 55)

La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantiza la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado.

Los avances tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, las crisis políticas, la pérdida del sentido de pertenencia del empleado con la empresa, el crecimiento del trabajo virtual, y la pérdida de confianza generalizada en los contenidos de la comunicación, son algunos de los factores que definen el planteo de un nueva forma de encarar la comunicación interna en las empresas.

El rol del área de Recursos Humanos es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno que afectan a cada organización de acuerdo su magnitud y a la industria en la cual opera. Y esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales y uno de los contenidos principales de la comunicación interna.

Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

El departamento de personal debe ser capaz de transmitir mediante la comunicación interna los siguientes variables:

- Adaptar la comunicación a la evolución de las relaciones interpersonales.
- Mejorar las insuficiencias de los cuadros directivos en sus funciones de comunicación.
- Asegurar la coherencia entre las diversas políticas de organización interna.
- Homogenizar el discurso interno y externo de la empresa.
- Asegurar los lazos entre los diferentes sectores sociales de la empresa.

Hay que valorar los mensajes emitidos y asegurar la difusión de la información, controlando su recepción optima por parte del publico al que se dirige, favorecer el y mantener el buen clima interno.

La comunicación interna y el clima organizacional son herramientas muy útiles a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

El desarrollo y crecimiento de los individuos que integran una empresa, es estratégicamente importante para la Organización, observando esta necesidad, las empresas buscan motivar a sus colaboradores por medio de planes que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación que evite la obsolescencia profesional. Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más complejas. Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal.

Un buen tratamiento de la comunicación interna repercute en un buen clima laboral, aumento de participación de los empleados, una mejor integración, más motivación y liderazgo de equipos.

“Parece indudable la conexión entre clima laboral y la situación de comunicación interna en una organización. Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima” (Federico Gan y Gaspar Berdel, 2007, p.181). Tal como dicen los autores, ambos conceptos se encuentran íntimamente relacionados. Según el clima o ambiente que haya en la organización va a determinar el marco de referencia en el cual se va a comunicar la persona, puede estar asociado con temor o con confianza y a partir de estos espacios la persona decidirá si puede comunicarse o no, o de qué forma debería hacerlo. Si bien el deterioro de los elementos del clima organizacional tenderán a afectarlo negativamente, lo cierto es que la mayor incidencia sobre la percepción de este factor de gestión está en la comunicación. No olvidemos que las organizaciones están compuestas por individuos y esos individuos son netamente seres sociales que necesitan de la comunicación no solo como elemento de interacción sino como elemento de validación de su ser frente al entorno.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

La necesidad de sentirse percibido, escuchado, ser tenido en cuenta y tener la posibilidad de expresarse son elementos naturales de la persona que de ser modificados causarán un efecto inmediato en la conducta. Por ello no es ningún misterio observar que la comunicación agresiva incide negativamente en el clima y que las relaciones cordiales inciden en la disposición al logro de los objetivos corporativos afectando la motivación de los empleados. La comunicación es el gestor de cambio por excelencia dado que es a partir de ella que se dinamizan y construyen el clima para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos.

En todas las organizaciones del mundo existe lo que se denomina clima o ambiente organizacional. Este puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la empresa que integran, es “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y que establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (Guillén y Guil, 1999, p.166).

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

El análisis del clima organizacional se caracteriza por ser un concepto multidimensional, debido a que constituye la personalidad de la empresa por medio de la características que la conforman a ella (Darío Rodríguez, 2000.). Más allá de la globalidad que abarca este concepto, al clima organizacional se lo estudia como medio interno, es decir en él se presta atención a variables y factores de índole interno y no a los factores del entorno en el que la organización se encuentra inmersa. La globalidad del término esta relacionada

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur con las percepciones que tiene el personal sobre la empresa, como consecuencia de la interacción entre ambos. El eficaz diagnóstico del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Litwin y Stinger 1978)

Un empleado no opera en el vacío. Lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja.

Si bien el clima es fruto de esta combinación armónica de variables y factores que integran la organización, este nunca podría alcanzar los niveles esperados sin una eficaz administración y gestión de la comunicación interna, ya que gracias a un eficiente manejo de esta permite optimizar el ambiente de trabajo y por consiguiente el rendimiento de los empleados.

Como bien venimos hablando, todas estas acciones acerca del clima y las comunicaciones tienen un fin común y es que los miembros de la empresa sean los más productivos posibles. Las organizaciones dependen de las personas, al mismo tiempo que

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur afectan la vida de las mismas. Por este motivo consideramos que la satisfacción de las partes interesadas, es clave para la efectividad organizacional. Para ello, la organización debe tener un sentido de comunidad. Es un espacio donde las personas interactúan emocionalmente unas con otras y no se sienten inhibidas de hablar acerca de lo que sienten, de los temores, desilusiones y aspiraciones. Dado que esta circunstancia les permite cuidar y contenerse mutuamente generando un espacio donde existe una buena comunicación, disposición y compromiso para hablar de manera franca y respetuosa.

En el ámbito de las organizaciones, unos de los aspectos de la comunicación, señala que pocas veces sus integrantes conocen con precisión que piensan de ellos aquellos con quienes se relacionan en el desempeño de sus tareas. La percepción de un gerente acerca de lo que piensa un sub alterno sobre sus actitudes o sus decisiones y lo que este realmente piensan, no siempre coinciden. El sub alterno teme a expresar lo que piensa o no encuentra oportunidad para hacerlo. Tal falta de comunicación se constituye en un problema para el gerente, por que ignora que piensan de el sus subordinados le impide, en ciertos aspectos, mejorar su desempeño.

La comunicación constituye el fenómeno conectivo fundamental en las relaciones entre los seres humanos, cobrando gran relevancia en el ámbito del trabajo. En las relaciones laborales, la mayor parte de los conflictos, malos entendidos e ineficiencias, tienen origen en problemas de comunicación tanto formal como informal.

En lo formal, se producen errores especialmente en la forma de transmitir y recibir información, instrucciones y retroalimentación positiva y correctiva, Todo esto dificulta relaciones entre pares y, muy especialmente, entre jefes y colaboradores. Muchas relaciones marcadas por malas comunicaciones formales tienden a generar aislamiento y desinformación, afectando el trabajo en equipo y el proceso de toma de decisiones.

En lo informal, las relaciones interpersonales están plagadas de sentimientos que no se

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur expresan o que se transmiten erróneamente, lo que conduce a dificultades e impide el desarrollo de relaciones humanas positivas, armónicas y gratificantes.

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal debe ser la de apoyar culturalmente el proyecto organizacional. Las organizaciones pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna. Se requiere que en las organizaciones actuales exista cada vez una mayor atención en estos procesos y plantear estrategias.

“La tecnología del desempeño considera a la comunicación como la función que permite autorregular el comportamiento de un individuo en el contexto de un sistema de desempeño, un grupo de individuos operando en un proceso, una organización en su contexto de mercado, accionistas y clientes o un ecosistema en el que múltiples organizaciones se deben comunicar para coordinar en la cadena de valor” (Mariano L. Bernárdez, p 374, 2002). Las habilidades de comunicación organizacional son fundamentales para desempeñar el puesto con eficacia. Prevenir malos entendidos y errores de comunicación permite aumentar la capacidad de trabajar mas productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de la organizaciones. La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxima cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean interpretados con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios concretos para logara un objetivo especifico. Y son beneficios concretos por que sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta al trabajo, se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja productividad, hay desmotivación e incertidumbre y se pierde eficacia disminuyendo el desempeño de los trabajadores.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

Las empresas, pueden lograr un alto desempeño organizacional gracias a un buen sistema de comunicación interna, en donde se puedan dar a conocer las funciones vitales para la organización. El significado de la comunicación interna es muy importante, ya que, aunque las empresas cuenten con la mejor estructura o un desarrollado sistema de trabajo, si no se tiene un adecuado sistema de información, para todos los niveles, no se podrán obtener los resultados deseados, con esto se percibe que el desarrollo de un empleado dentro de la organización va verse condicionado por la correcta información recibida.

El programa de comunicación interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización, elementos innovadores que sitúan a esta en una clara posición de ventaja competitiva. Así como ponen al empleado en una situación de estar abierto a la recepción de información para su mejor desarrollo.

El plan de comunicación interna se justifica ante la urgencia de mejorar el desempeño de los puestos y de trabajar en un entorno de confianza. Los trabajadores configuran el primer público afectado por los mensajes y decisiones de la dirección y simultáneamente además son los que están en contacto directo con los clientes y usuarios más inmediatos a los cuales transmiten sus motivaciones, convicciones y expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido la comunicación interna debe ayudar a cada trabajador a realizar no solamente su tarea sino también, participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes, con la condición de encontrar en su jerarquía un reconocimiento y valorización, además responder a las expectativas de los trabajadores de conocer su empresa, poder intercambiar opiniones, dialogar y tener perspectivas de futuro.

La Comunicación Organizacional, centra su atención en el análisis, de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.

Un buen programa de comunicación interna es un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño

En la actualidad estamos evaluamos constantemente el desempeño de las cosas y de las personas que nos rodean. La evaluación de desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de la persona empleada comienza a ser evaluado en términos de costo y beneficio. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Este mecanismo no se preocupa por el desempeño general a nivel organizacional, si no por el desempeño del cargo y el comportamiento del rol de quien lo ocupa. Unas de las características de esta es que no depende de un factor solo, sino por el contrario, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

Para ser más claro definimos a la evaluación de desempeño como una “apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur (Idalberto Chiavenato, 1999, p.357). Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, gracias a este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

La Evaluación del Desempeño resulta útil para los siguientes aspectos:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

OBJETIVOS

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como familia, salud finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

Siguiendo el modelo de Chiavenato separa los beneficios de la evaluación de desempeño en, beneficios para el jefe beneficios para el subordinado y beneficios para la organización. Los mismos son:

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para el subordinado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

Beneficios para la organización:

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

El proceso de evaluación de desempeño tiene grandes contribuciones tanto para la organización en general como para la gestión de los recursos humano de los cuales destacamos:

Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

Clima organizacional

- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones personales, así como el clima de la empresa.

Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a

Capítulo 3

Metodología

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

FICHA TÉCNICA	
Diseño de la Investigación	No experimental
Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa y cuantitativa
Técnica de recolección de datos	-Entrevista - Encuestas - Análisis de datos secundarios
Instrumento	-Guía de pautas -Cuestionario
Población	124 personas
Muestra	50 personas
Criterio Muestral	No probabilístico

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

3.1 Diseño de Investigación

En relación a los objetivos establecidos para la realización de trabajo, la investigación a desarrollar es de características de un diseño no experimental. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en sus contexto natural para después analizarlos. Es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones (Kerlinger 1979, p. 116). En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

3.2 Tipo de investigación

La siguiente investigación es de tipo descriptivo- correccional.

Es de carácter descriptivo ya que miden, evalúan o recolectan datos sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Se busca de puntualizar con exactitud las características de un determinado contexto (comunicación interna en Favicur). Se inquiera determinar las características y rasgos importantes de la comunicación interna en el marco de la empresa Favicur, en relación al momento en el que se confeccionó la investigación.

Es de carácter correlacionar debido a que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Busca conocer la relación que existe entre dos o más variables en un contexto determinado, la relación entre la comunicación interna y el desempeño en Favicur.

Este tipo de investigación esta indicada para determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Ella no pretende establecer una explicación completa de la causa

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento.

Se caracteriza, porque primero miden las variables y luego mediante pruebas de Hipótesis y la aplicación de técnicas estadísticas se estimula la correlación.

Su objetivo principal es saber como se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Esto se debe a que si existe relación entre ellas, al variar una variable, de igual modo varía la otra.

Esta relación puede ser positiva o negativa:

Es decir, Que si una variable muestras resultados positivos, así mismo sucederá con la otra. Igualmente sucede con una variable negativa los resultados de la otra variable serán negativos

3.3 Población

La población objeto de estudio está representada por las 124 personas que trabajan en la empresa Favicur I.S.C.A., ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina.

3.4 Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, un reflejo fiel del conjunto de la población. Las muestras pueden ser probabilísticas y no probabilísticas. Las probabilísticas son el subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Por el contrario, en las muestras no probabilísticas son el subgrupo de la población en que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la población.

Este estudio es de tipo no probabilístico y se realiza sobre en 40% de la población total.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

3.5 Herramientas y metodologías de recolección de datos

Se utilizó tanto el método cuantitativo como el método cualitativo. El primero permite mostrar más claramente los datos en forma de gráfico y tablas, mientras que el segundo es el principal, debido a que se adapta mejor a las características del trabajo.

1.5.1 Entrevista

Entrevista en Profundidad

Entrevista en profundidad: Las entrevistas en profundidad se centraron en determinadas temáticas que permitieron crear un espacio de significaciones a ser interpretadas. Las mismas son dúctiles y dinámicas y cuentan con un mayor grado de libertad al momento de instaurar la interrelación narrativa entre el entrevistador y el entrevistado” (Vieytes Rut. 2004).

Objetivo: Analizar las herramientas de comunicación interna, en virtud de establecer su influencia en el **estándar de desempeño**.

Participantes: Responsable de RRHH, Gerente Operativo, Gerente de Calidad.

Instrumento: Ver Anexo 1 - Guía de pautas de Rut Vieytes.

Lugar: Sala de reuniones de favicur.

Estrategia de análisis:

Se procede mediante la desgrabación de la entrevista.

1.5.2. Cuestionarios

Se procede a confeccionar encuestas que permita obtener información cuantitativamente analizable acerca de problemas percibidos por el colectivo de personal de la empresa.

El cuestionario fue extraído de un modelo expuesto por Justo Villafañe de su Libro la Imagen Positiva es un modelo.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

Se tomó una muestra no probabilística por conveniencia la cual se entendió sería la correcta debido a la factibilidad y posibilidad de acceder a los empleados.

Objetivo: Estudiar el clima organizacional imperante y el impacto de este en el estándar del desempeño del personal.

Participantes: A 50 miembros de los distintos grupos de trabajo, seleccionadas al azar.

Lugar: Planta de producción.

Instrumento: Ver Anexo 2 – Evaluación de Clima Laboral.

Estrategia de análisis: se procede mediante la tabulación de los datos obtenidos de la encuesta, según el modelo de Justo Villafañe.

Lugar: Planta de producción.

3. Técnicas Documentales: recopilación de información.

Fuentes documentales Secundarias: Análisis de la documentación secundaria, que consiste principalmente en revisar documentos pertenecientes a la organización que mantenga relación con el sistema de RRHH.

Objetivo: Relevar la comunicación interna y su relación con el estándar de desempeño alcanzado por el personal.

Documentos internos: se analizaron documentos referidos a la misión, visión, identidad corporativa, valores organizacionales, plantilla actual del personal, organigrama, cursos de capacitación.

A. Justificación de las herramientas a utilizar

Entrevista: permite conocer las necesidades del personal de la empresa, explora áreas que surgen durante la misma.

Cuestionario: traducen los objetivos del proyecto en preguntas concretas y suscitan en las entrevistadas respuestas que ser clasificadas y analizadas críticamente.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur
Técnicas documentales: corrobora si existe una coherencia entre lo recolectado anteriormente y lo que rescata de los manuales de la empresa.

B. Análisis de la información y datos relevantes

Reunida la información de los tres instrumentos anteriormente reseñados, se procede a mostrar los datos obtenidos a través de gráficos que pongan en manifiesto lo expresado por todo el plantel de la organización.

Analizar los datos obtenidos según diagnóstico organizacional.

Diseñar el plan estableciendo la brecha que se puede cubrir.

Formular programa de implementación de la propuesta realizada para favicur a través del gráfico de Gantt.

Estimar presupuesto para definir los costos de las propuestas.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

Tiempo estimado para el desarrollo de las herramientas de

recolección de datos

Actividades	Meses					
	Septiembre				Octubre	
	Semana del 5	Semana del 12	Semana del 19	Semana del 26	Semana del 3	Semana del 10
Entrevista en Profundidad						
Guía de pautas						
Contacto con los entrevistados						
Realización de la entrevista						
Desgrabación y análisis de la entrevista						
Cuestionario de clima						
Contacto con jefe de RRHH						
Entrega de cuestionarios						
Relevamiento						
Análisis						

Capítulo 4

Diagnostico Organizacional -

Análisis de los Resultados y

Conclusión Diagnóstica

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

4.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

4.1.1 Reseña histórica

En función de la información recabada acerca de la organización, a continuación presentaremos los datos más relevantes para la realización de este trabajo final.

En 1961, FAVICUR I.C.S.A. comenzó en pleno San Vicente de la ciudad de Córdoba la fabricación de vidrios y cristales curvos templados para vehículos, lejos estaba de suponer que ese hecho sería la piedra fundamental de su actual complejo.

La inquietud empresaria de sus directivos hizo que la empresa ampliara su mercado, mejorando notablemente el equipamiento técnico, lo que le permitió proseguir con la mejora continua de la calidad. Desde 1975 Favicur está operando en AV. Padre Clarete 5840, Barrio los Bulevares, lugar donde montó su estructura edilicia, que cuenta en la actualidad con más de 50.000 m², entre ellos 8.000 m² cubiertos que albergan su capacidad productiva.

Cuenta con una moderna planta que le permite a la empresa estar a la vanguardia en desarrollo técnico de vidrios y cristales de seguridad. Favicur es una empresa nacional, con capitales, directivos, técnicos y operarios argentinos.

En la moderna planta industrial de Favicur, se producen parabrisas, lunetas, lunetas térmicas, ventanas, ventiletes, ya sea en versión plana o curva, y vidrios planos para arquitectura fabricados con equipamiento de avanzada y máxima tecnología, que le permiten asegurar calidad óptima, ajustada a las exigencias de las normas oficiales de fabricación.

Su producción se destina principalmente a todas las empresas que comercializan repuestos en vidrio para el automotor, a las fábricas de carrocería para ómnibus y a la industria de la construcción.

Como fruto de esta dedicación, su capacidad operativa se está ampliando considerablemente, llegando hoy a establecer relaciones contractuales con las principales terminales automotrices de los países limítrofes y numerosos de Latinoamérica.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

Misión

- ✓ “Poner todos los días en marcha con energía, nuestra capacidad transformadora para brindar una mejor calidad de vida”.
- ✓ Comprometidos con nuestra tarea producimos cristales de seguridad para automóviles y obras de arquitectura. Nuestra gente se preocupa por el bienestar de la comunidad, ofreciendo productos y servicios de calidad.

Visión

- ✓ En el corto y mediano plazo, acentuar el enfoque hacia la comercialización de autopartes para los mercados internos y externos, abasteciéndose de una plata industrial eficaz propia y de fuentes nacionales y de importación.
- ✓ En el mediano y largo plazo, desarrollar con el mismo enfoque, en el mercado de arquitectura y comercialización de cristales y afines.

Políticas/estrategias:

- ✓ Lograr satisfacer los requerimientos del cliente, superando sus necesidades y expectativas a través de la mejora continua.
- ✓ Cumplir con las entregas en tiempo y con el total de los productos solicitados por el cliente.
- ✓ Lograr el máximo volumen de ventas, partiendo de una disposición mayoritaria de productos en stock, respetando políticas de stock mínimas.
- ✓ Gestionar las ventas con un seguro y efectivo sistema de cobranzas.
- ✓ Maximizar los desarrollos de nuevos productos comercialmente relevantes con mínimo tiempo y costo de desarrollo.
- ✓ Maximizar la capacidad disponible de planta, minimizando las pérdidas industriales.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

- ✓ Maximizar el desarrollo de los recursos humanos, a través de su involucración plena tras los objetivos de la calidad de la empresa

Sucursal:

- ✓ Favicur I.C.S.A. tiene 1 sucursal en Bs. As.

Rama de la actividad:

Fabricación y comercialización de cristales de seguridad templados y laminados.

Condiciones legales:

- ✓ La norma que respalda a la empresa es la ley de tránsito Res. 793. y el sistema de calidad está asegurado con certificado registro IRAM - ISO 9002 y de producto certificado en Europa con la Norma R43 de O.N.U con número de aprobación E 10001468 y DOT 530 reglamento de Estados Unidos.

4.1.2 Ficha Técnica

Ficha Técnica	
Organización	Favicur ICESA.
Ramo	Fabricación y comercialización de cristales de seguridad templados y laminados.
Ubicación geográfica	<ul style="list-style-type: none">• Casa Central: Av. Padre Claret 5840.• Sucursales en: G. Espinosa 1544 Buenos Aires.
Cantidad de empleados	189

FAVICUR cuenta una totalidad de personal efectivo y contratado de 189, los cuales se distribuyen entre la ciudad de Córdoba y Buenos Aires de la siguiente manera:

Personal Administrativo de Córdoba:

Del total de empleados 124 trabajan en Córdoba (34 administrativos y 90 operarios) y los restantes pertenecen a Buenos Aires (13 en la administración y 9 operarios) es decir que hay 141 trabajadores efectivos y 48 contratados, esto da un total de 189 trabajadores.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur

Personal Administrativo de Córdoba

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| 1. Gerente General | 2. Aux. RRHH |
| 2. Responsable Comercial | 2. Responsable Producción |
| 1. Logística | 1. Aux. Producción Templado |
| 1. Aux. Logística | 1. Responsable Ing. de producto |
| 1. Servicio Post. Venta | 2. Aux. Desarrollo Producto |
| 1. Responsable Compras | 1. Responsable Producción Laminado |
| 1. Aux. Compras | 3. Ingeniería de Procesos |
| 2. Responsable Administrativo | 1. Responsable Calidad |
| 4. Aux. Administrativos | 1. Laboratorio |
| 1. Tesorería | 1. Responsable ISO |
| 2. Contabilidad y Costos | Personal Operario de Córdoba |
| 1. Aux. Costos | 90. Operarios |
| 1. Responsable RRHH | |

Personal Administrativo de Buenos Aires

1. Responsable Logística Bs. As.
1. Ventas Mercado Repuestero
1. Ventas Mercado Carrocero
1. Aux. Administrativo
9. Telemarketers (Ventas telefónica)

Personal Operario de Buenos Aires:

9. Operarios

La Empresa FAVICUR agrupa su personal en dos áreas, Operarios y Administrativos. Con respecto a éstos últimos es el área donde se encuentra el personal jerárquico, es decir aquel sector donde se requiere un mayor nivel de conocimiento profesionales para desempeñar su actividad y así cumplir los objetivos de la Empresa. Por ejemplo, para el área de desarrollo de producto la empresa cuenta con un Ingeniero, para el área de Contabilidad y Tesorería cuenta con dos Contadores Públicos.

En el sector Operativo, ya no se busca personal con títulos profesionales sino que basta tener ciertos estudios y conocimientos (secundario completo o incompleto). Otro requisito con los que operarios cumplen es, contar con experiencia laboral en industrias a los fines de poseer un vasto conocimiento de cómo se trabaja en una línea de producción, o de contar con conocimientos técnicos, esto último no es excluyente, debido a que no hay muchas industrias

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur que se dediquen a este rubro, en caso de no tener dichos conocimientos el personal es capacitado por la empresa.

Favicur busca preferentemente que los operarios tengan familia a cargo, para generar un compromiso más fuerte. Así mismo el personal contratado debe estar entre un mínimo de 20 y máximo de 35 años de edad.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la aplicación de herramientas tales como entrevistas en profundidad, cuestionario de clima laboral, análisis de fuentes secundarias, se obtiene información fundamental para poder desentrañar acerca de como en Favicur entiende la comunicación interna, sus principales herramientas, la gestión de la misma y su relación con el desempeño del personal. A continuación se procese al análisis.

La comunicación es una herramienta fundamental para alcanzar el trabajo en equipo y la efectiva coordinación entre las diferentes áreas de la empresa. Palabras de la Responsable de RRHH: *“Bueno para nosotros es indispensable, en el área de recursos humanos, la forma de trabajar eficiente, más que todo desde recursos humanos con las otras áreas, poder comunicarte con otros es saber que necesidades tienen y hasta donde puedes cubrírse las”*.

Favicur cuenta con dos variables principales de comunicación interna, por un lado se encuentra la **comunicación interna formal** y por el otro la comunicación **interna informal**. La comunicación interna formal hace referencia todos aquellos canales que generan información desde la alta gerencia y se distribuye a lo largo de toda la organización. Entre estas vías de comunicación formal tenemos por un lado, Cartelera, Revista, Reuniones, “Lecciones de un Punto”, Planillas de sugerencia, que son los principales lazos informativos entre las gerencias y el personal de planta.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Por el otro lado tenemos a los comités y la intranet ambos canales se desarrollan entre los gerentes y jefes de departamentos. Los comités se llevan a cabo en la organización, estos son reuniones de trabajo en donde se indagan principalmente aspectos relacionados a los objetivos, los factores de éxito y las acciones a implementar para el cumplimiento de los mismos. Estas reuniones o comités son un mecanismo que lo aplican las diferentes áreas de la empresa, el cual consiste en encuentros entre los responsables de las áreas y los gerentes de la empresa para exponer lo que está sucediendo en cada sector y qué acciones emprender al respecto.

La empresa cuenta con cuatro comités, el comité de gestión-calidad, el de producto-proceso, comité comercial, y el comité de planta, cada uno de estos evalúan las acciones de su equipo y luego lo expresan en las reuniones con los gerentes, la periodicidad de los encuentros está determinada según el comité que se trate.

Por último, Favicur utiliza la intranet como una herramienta de soporte, esta nunca es la principal vía para delegar información, sino más bien funciona como anexo para el personal administrativo y no así para el personal operativo, esto se debe a la simple razón de que el personal de planta no tiene acceso a la red cibernética de la compañía.

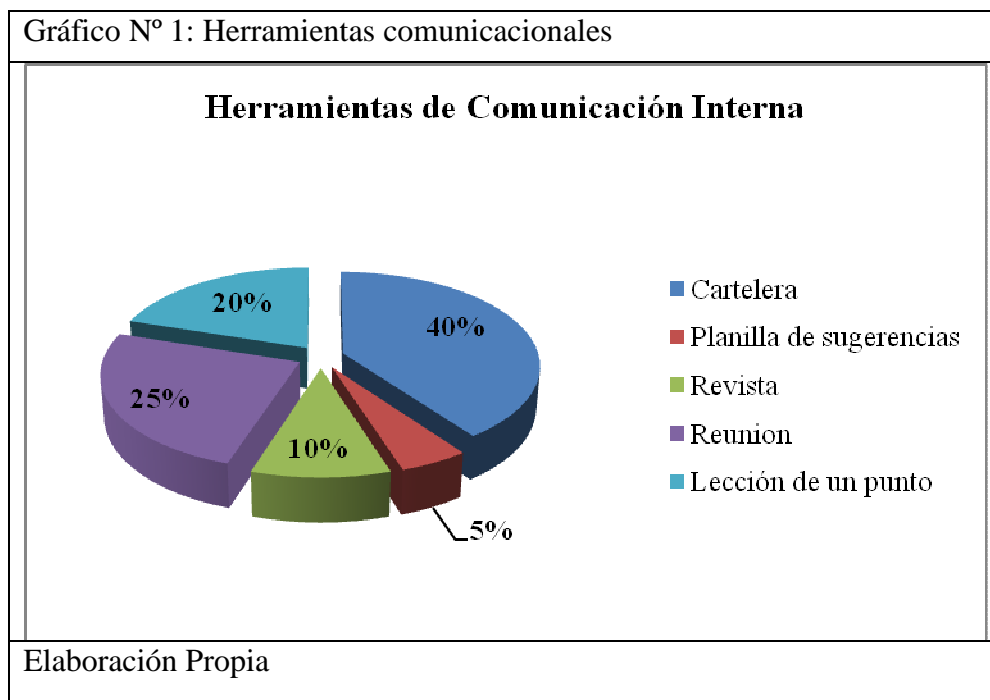
Por el lado de la **comunicación interna informal**, se hace referencia a los “rumores” organizacionales, en Favicur le llaman rumor a toda aquella información que corre por los canales de la organización principalmente en la línea operativa, a diferencia de la comunicación interna formal, esta surge principalmente de los estatutos más bajos de la organización y se distribuye a lo largo y lo ancho de la misma, es decir que se trata básicamente de una comunicación ascendente. Palabra del Gerente Operativo: *“La informal es el “rumor” particular que corre a través de los canales, es bueno tener esos canales, generalmente nosotros tenemos la línea operativa, la línea de gestión operativa que está en contacto con la gente con una apertura grande y con una línea de no generar criterio, es decir*

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur *de no criticar una postura para poder tener esa captación particular, generalmente una fluye de arriba hacia abajo y otra fluye de abajo hacia arriba*

Herramientas comunicacionales:

Como se menciona anteriormente, Favicur cuenta con cinco herramientas de comunicación formal para gestión de la comunicación interna entre los mandos medios y los operarios. Las mismas son:

- Cartelera
- Reunión
- Lecciones de un punto
- Planilla de sugerencia
- Revista



La **cartelera** es la principal vía de notificación (esto hace referencia a la masividad y no la efectividad) que utiliza la empresa para comunicar todo tipo de novedades hacia el

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur personal operario de planta (los casos de polivalencia, los indicadores mensuales, un cambio de turno, una notificación de una gratificación o alguna capacitación). Con un 40% se posiciona en el primer lugar siendo el medio de comunicación de mayor alcance de la organización. La misma se encuentra distribuida a lo largo y ancho de la planta con información fundamental para el desempeño de los operarios. **Dicho procedimiento no garantiza que el personal de planta este informado acerca de las acciones a desempeñar, ni que tenga en cuenta el contenido o entienda con claridad el mensaje que la organización pretende transmitir.**

En segundo lugar con un 25% se encuentran las **reuniones**, se dan entre los jefes de cada área con sus colaboradores. Las mismas se realizan todos los días laborales al comienzo de cada turno durante un espacio no superior a los 10 minutos. En dichas reuniones cada superior plantea las actividades a desarrollar en la jornada laboral. La finalidad es que todos los miembros del área, estén comunicados uno con otros para evitar la superposición de actividades.

Lecciones de un punto se posiciona en el tercer lugar con el 20%. Este procedimiento se efectúa mediante capacitaciones puntuales para direccionar la atención de los operarios en aquellos factores críticos de proceso en donde es fundamental que el personal no falle. Estos factores críticos son muy importantes no solamente para la organización sino también para el saber hacer del trabajador. **Es la función en donde se le notifica al personal cómo va el desempeño de su trabajo.** Las elecciones de un punto tienen el objetivo de reflejar todo lo que la empresa considera como factores críticos de proceso. Estas elecciones de un punto son generalmente muy acotadas y se focalizan en dos o tres puntos críticos claves mediante fotos y diagramas en su puesto de trabajo, para que el operario lo tenga presente a diario.

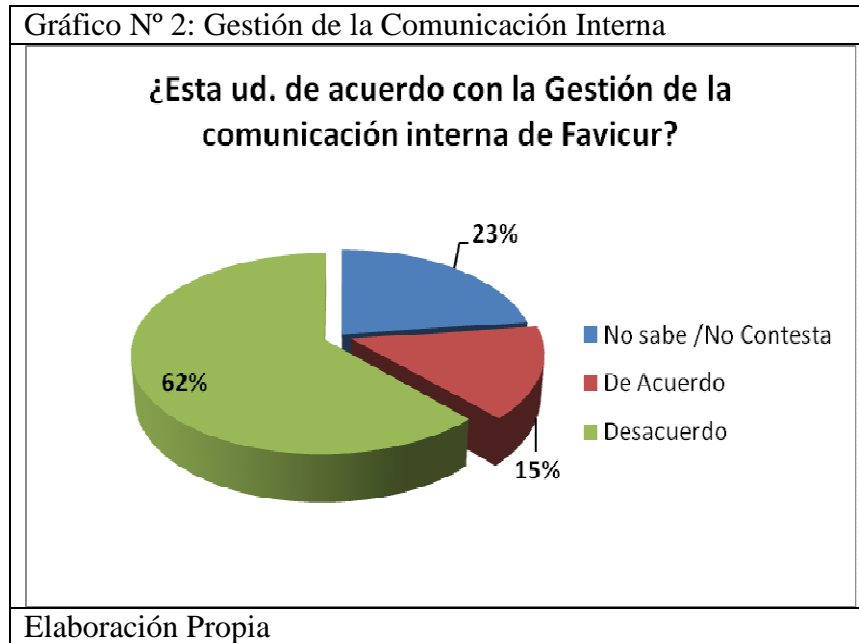
La **revista** con el 10% se posiciona como la cuarta herramienta de comunicación formal que vincula a la empresa con el personal de planta. Esta sección se ocupa de brindar a todos los

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur operarios información sobre temas generales que involucran tanto a la organización con el personal, como a la organización con el entorno que la rodea. Se tratan temas como eventos, cumpleaños, nacimientos, nuevas estrategias empresariales, cultura general entre otros. Desde ya, esta herramienta no tiene como incidencia directa en el quehacer diario de los trabajadores, debido a que no trata con profundidad los temas inherentes a la producción y al desempeño de los diferentes puestos de la organización.

Por último las **planillas de sugerencia es el único mecanismo de comunicación formal que a diferencia de las otras cuatro opera de forma ascendente**. Con el 5% se ubica quinta y su objetivo es obtener una retroalimentación por parte del personal operario hacia los mandos medios y la cúpula organizativa. Consiste en que el operario llena una planilla con su propuesta y con las referencias técnicas sobre el proceso, esta puede ser con dibujo si se lo prefiere. Si la propuesta es coherente con los procesos de la organización y su aplicación desemboca en beneficios para la organización, el responsable de área procede a firmar dicha sugerencia. Posteriormente se somete a una evaluación técnica en el departamento de ingeniería o del departamento correspondiente para realizar las mejoras a esta recomendación. Si es aprobada por este último y se considera una sugerencia válida, no necesariamente se tiene que implementar, se le otorga al empleado un premio monetario entre los trescientos y quinientos pesos aproximadamente.

Hasta el momento, se procedió a explicar los principales medios de comunicación interna que utiliza Favicur para gestionar la información entre los mandos medios y los operarios de planta, sin profundizar como influyen éstos en el personal. Es por ello, que a continuación se analiza si la implementación de estas herramientas está arrojando resultados positivos.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

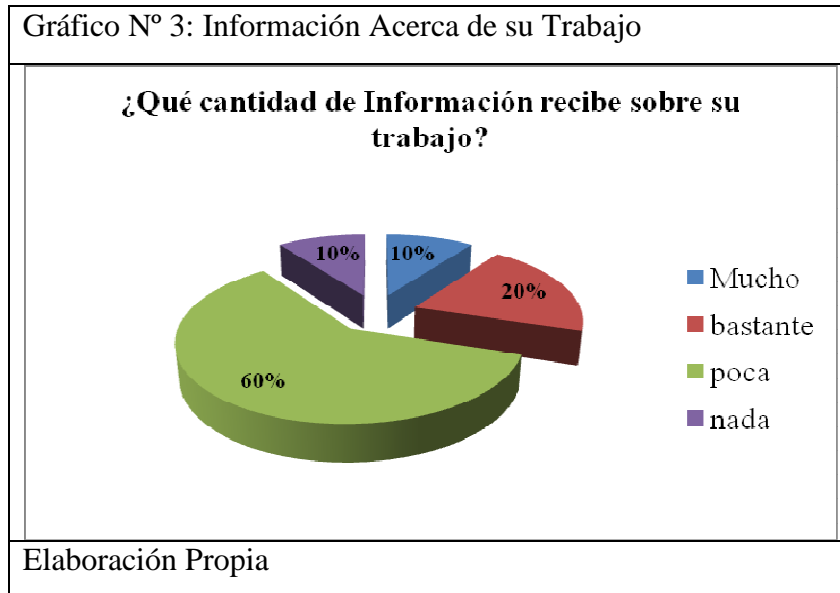


El resultado de este gráfico nos permite ver la disconformidad que poseen los miembros del personal de planta en relación al sistema de comunicación que aplica la empresa. Como se puede apreciar los encuestados no están conformes con la manera en que se gestiona la comunicación interna. Se hace referencia a que se genera un espacio propicio para la creación de rumores para satisfacer la ausencia de información, junto a esto los bloqueos de información entre personas de diferentes niveles jerárquicos, la falta de información limpia, la comunicación de tipo negativa a través de las críticas y la generación de temor.

Se evidencia, que **no existe la comunicación de tipo participativa**, es decir, que ellos no interfieren en la gestión de la comunicación sino que predominan las órdenes provenientes de arriba. Se demuestra un claro desconocimiento acerca de las normas, políticas, objetivos y valores de la empresa, y predomina el sentimiento de que no cuentan con la información necesaria para poder desempeñarse de manera adecuada, consideran que no están bien informados. En consecuencia el 62% de los encuestados manifiesta que no está satisfecho con la comunicación interna dentro de la empresa.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

En vista que los trabajadores manifestaron disconformidad con la gestión de la comunicación interna, se procede a indagara acerca de la cantidad de información que reciben sobre su trabajo.



Se detecta que la cantidad de información que reciben los trabajadores es poca, (60%).

Es decir, que el personal **no obtiene la suficiente información para poder desempeñar su trabajo como corresponde**. Esto denota la ineficacia de las herramientas comunicacionales como ser:

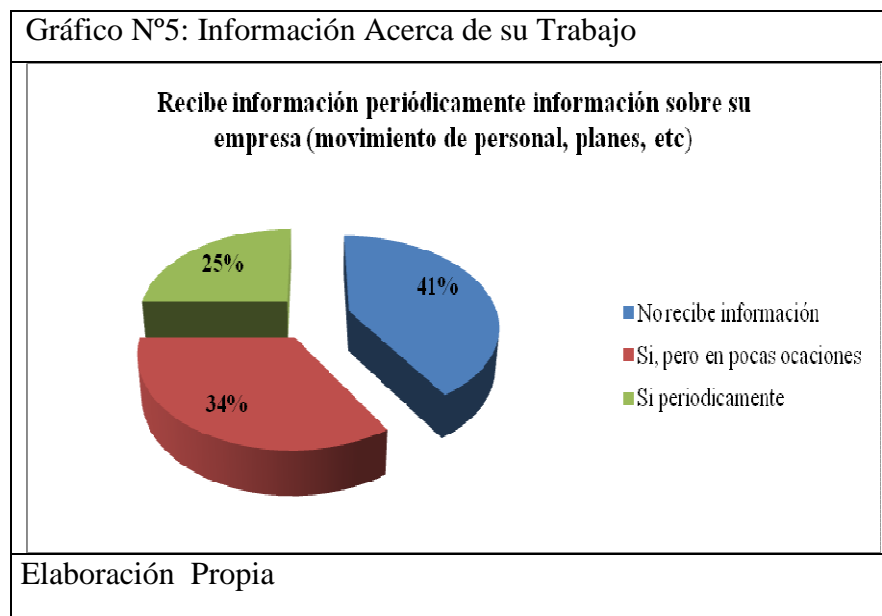
- Las **carteleras** contemplan información fundamental para los trabajadores, pero las mismas no son tenidas en cuenta por los operarios.
- Las **reuniones** para que el personal desarrolle las tareas diarias de manera efectiva, no son comunicadas apropiadamente.
- Las capacitaciones de las **“lecciones de un punto”** no logran comunicar aquellos focos críticos que el operario debe tener en cuenta.
- La **revista** no comunica información que influya al desempeño de los puestos de la organización, sino que trata sobre temas de índole general acerca de Favicur.
- Y por último el **buzón de sugerencias**, se encuentra limitado a proponer acciones de mejora, pero su aplicación es demasiado compleja lo cual restringe su uso.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Las fallas de las herramientas comunicacionales produce que en reiterada ocasiones que la forma en que se comunica cómo se deben llevar a cabo una tarea sea mediante comunicación individual generando confusión en los grupos de trabajo, en consecuencia se producen contradicciones entre lo que se le comunica a un empleado y lo que le informan a otro, **lo que dificulta en gran medida el poder desarrollar de forma efectiva actividades en equipo**, por departamento. **Se conoce que un 40% de fallas en la cadena de producción se produce como consecuencias de la incorrecta trasmisión de tareas entre los miembros de un grupo.**

La empresa está atravesando un periodo en donde las herramientas comunicacionales (mencionadas anteriormente), tiene carencias en su desempeño, ya que más allá de que están funcionando la puesta en práctica no es la deseada.

A continuación se procede a analizar diferentes factores que son consecuencia de la deficiente gestión de la comunicación interna:



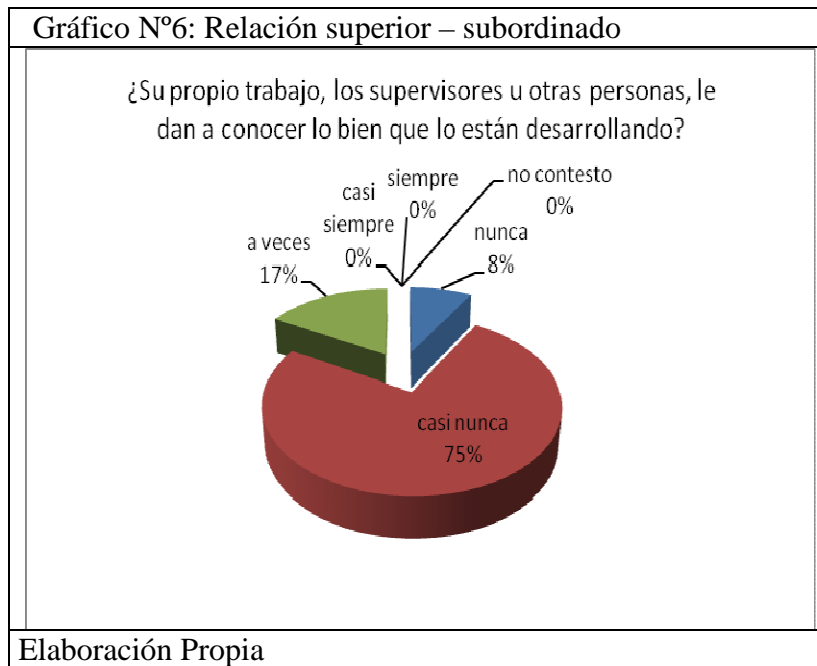
Siguiendo con la tendencia que nos demuestran los análisis previos en relación a la comunicación, es escasa la información que recibe el personal en relación a la globalidad las acciones que realiza la empresa. Como se observa en 41% “no recibe información” y el 34%

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur recibe pero en “pocas ocasiones”. Este último punto reafirma **la debilidad en el sistema comunicativo de Favicur**, ya que el análisis de datos obtenidos nos permite observar que la empresa está fallando en el contacto con su personal. Tanto la cartelera, como la revista interna tienen como objetivo hacer saber a todos los miembros de la planta sobre aquellos acontecimientos que involucran a la globalidad de la organización, esto demuestra la falla en su aplicación, ya que el grafico nos permite analizar que **el personal no está al tanto de aquellos cambios generales que sufre la empresa**. Por ejemplo en reiteradas ocasiones **se realizaron modificaciones en la estructura sin informar al personal mediante las vías de comunicación formal existentes**, como fue el caso en que el departamento de producción ordeno comenzar con la producción de un nuevo cristal sin consultarlo con el departamento de calidad, lo que trajo como consecuencia de que el productos no pudiera salir al mercado a causa de no cumplir con los estándares de calidad a los cuales la empresa acatar. **Cabe destacar que este desajuste comunicacional ocasiono grandes perdidas económicas, ya que el proceso requería de una inversión superior a los treinta mil pesos con un optimo de ganancia que superaría cuatro veces esa cifra.**

Como se observa en estas situaciones Favicur posee falencia comunicacionales consecuencia de la ausencia de planificación que una empresa de esta característica debería tener.

Además los operarios manifiestan que **no obtienen el feedback necesario acerca de la desempeño de su trabajo**. A continuación se evidencia los resultados:

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

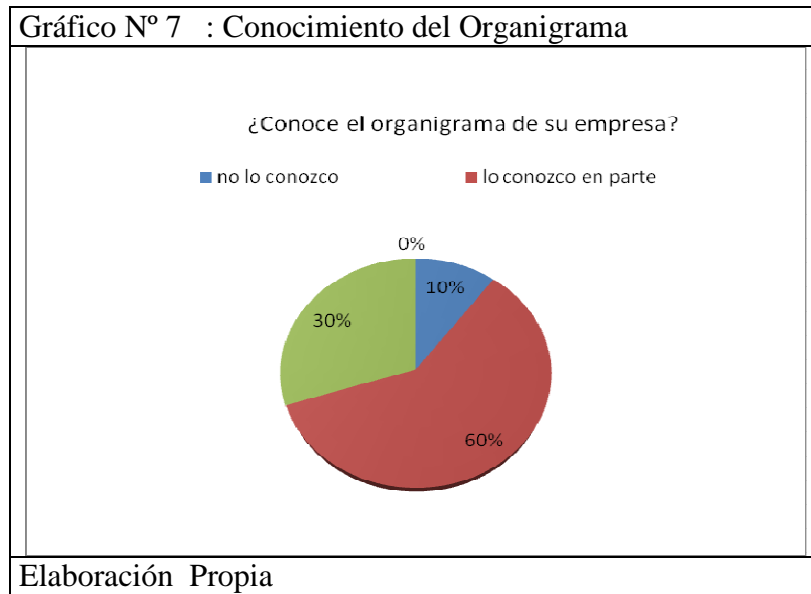


El gráfico muestra que el 75% de los encuestados respondió que “casi nunca” le dan a conocer lo bien que desarrolla su trabajo y solo el 17% menciona que “a veces”. **Es decir que la empresa no solo posee falencia en el sistema comunicacional en los aspectos generales como se demuestra en la instancia previa, sino que también en las relaciones más íntimas como es la de superior-subordinado.**

El reconocimiento es uno de los factores motivacionales importante que posee una organización, la ausencia de ella es causa de desmotivación y disminuye el desempeño de los mismos. Cada departamento o sección de la empresa lleva a cabo diferentes reuniones entre los jefes y los operarios para comunicar las acciones a desempeñar en la semana o en la jornada laboral, si bien la aplicación de esta herramienta es un avance en el sistema comunicacional, los empleados manifiestan mediante esta **gráfica su disconformidad con los jefes de departamento debido a la falta de reconocimiento por el trabajo realizado.**

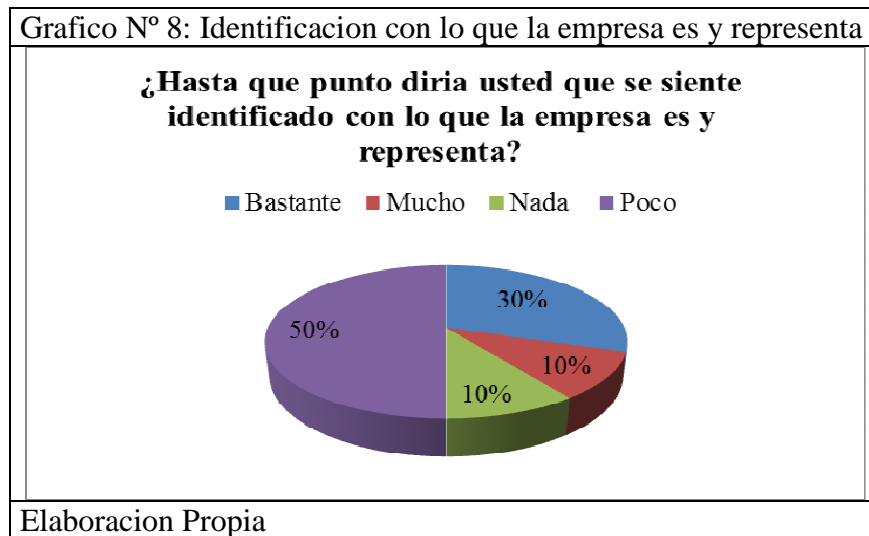
Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

La falla en la gestión de la comunicación interna afecta tanto a las variables mencionadas anteriormente, como así también a aspectos que se hacen a la estructura organizativa como ser: el organigrama. Se analizó este punto y se constató lo siguiente:



El siguiente gráfico muestra como el personal no tiene una percepción general de la empresa, debido a que el 60% de los operarios “conoce en parte” al organigrama, mientras que solo el 30% lo conoce bastante bien y nadie (0%) lo conoce muy bien. En relación a lo expuesto y en conjunto con lo que se indago en la instancia anterior, se deduce que **las fallas en la implementación de herramientas comunicacionales traen aparejado como consecuencia, un alto nivel de desconocimiento por parte del personal acerca de cómo se establece y distribuye la estructura organizativa.**

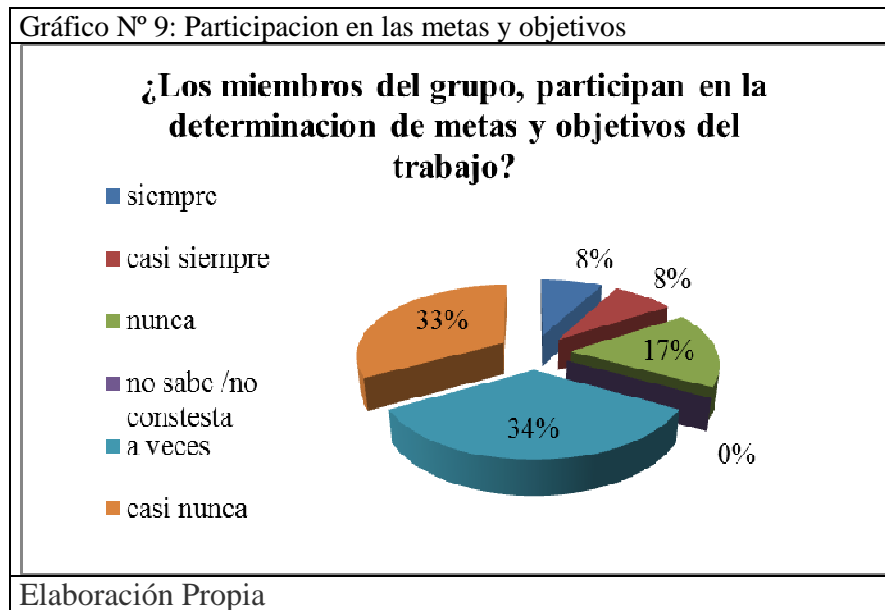
Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur
 En consecuencia se indago sobre el grado en que el personal se siente identificado con la empresa.



Se observa que el personal no se siente identificado con la empresa, ya que un 50% es decir la mayoría esta “poco” identificado. Esto demuestra la debilidad en el sentido de pertenecía por parte del personal de Favicur. Se puede observar que no tienen claro cuáles son los objetivos de la organización, ya sea porque los desconocen o tienen poseen un percepción difusa acerca de los mismos. Esto incide profundamente en el deterioro del sentimiento de pertenencia.

Estos indicadores son de importancia para la investigación, ya que nos indican de manera objetiva las fallas puntuales que tiene la empresa en las variables que hacen referencia a los aspectos comunicacionales. **Ni las carteleras, ni la revistas y las reuniones son capaces de transmitir la información necesaria para fortalecer el compromiso de los operarios.**

Añadiendo a esta idea, se puede contemplar que no solo el personal no se siente identificado con lo que la empresa es y representa, sino también que no se lo involucra en aspectos que fortalecerían el compromiso del trabajador con la empresa. Es decir, implicar al personal en las metas y objetivos organizacionales:

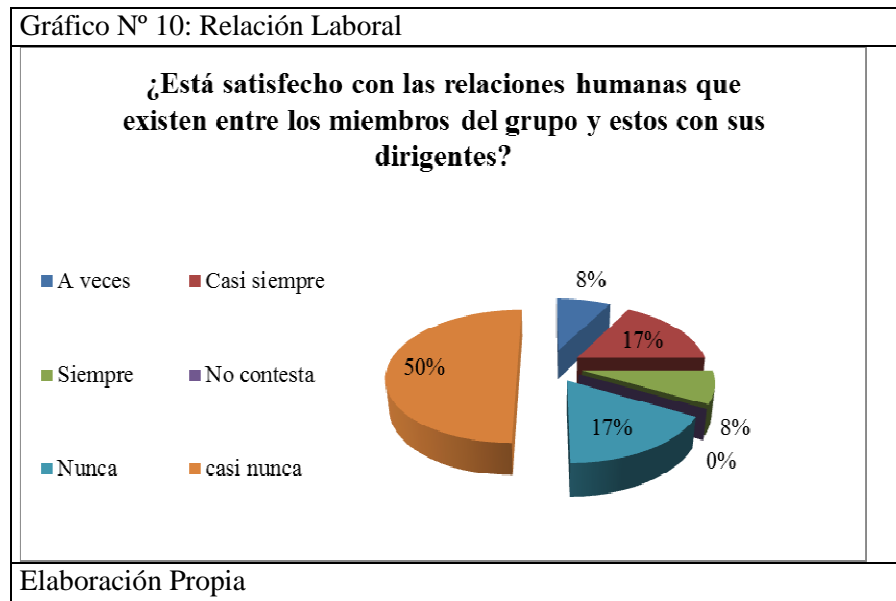


Los miembros de la organización, tienen poca participación a la hora de establecer las metas y objetivos de su trabajo. Entre los índices más representativos encontramos, en un primer lugar con el 34% “nunca”, seguido por “casi nunca” con el 33% da una pauta de la baja influencia que tienen los operarios. Es decir que el trabajador en su mayoría tiende a desempeñar en su labor procesos ya establecidos por los responsables de área sin tener interferencia en la creación del mismo. En la organización, la principal vía de comunicación es el modelo vertical y en su mayor medida se efectúa de manera descendente, encuestados considera que no se tienen en cuenta sus opiniones ni sugerencias, ni el uso de canales formales para comunicarse. Los operarios consideran que no es habitual el intercambio de puntos de vista acerca de problemas, soluciones, métodos, actividades sobre el trabajo. Perciben que la empresa es poco abierta a que el personal exprese libremente su opinión y que se resiste a aceptar positivamente la contribución del trabajador a la solución de problema.

Si bien como se menciona en párrafos anteriores, Favicur cuenta con una herramienta de comunicación formal ascendente (planilla de sugerencia), este gráfico permite observar que

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur el funcionamiento de la misma no es la esperada, ya que en la percepción de los operarios, la influencia que ellos ejercen sobre el quehacer laboral, es mínima.

Por otro lado, se indago acerca de la relación que tienen los trabajadores con los miembros del grupo de trabajo y estos con los dirigentes para comprender como afecta la comunicación en las relaciones internas en un mismo departamento.



Este grafico muestra que el 50% de los operarios de la empresa no están satisfechos con las relaciones existentes dentro de un grupo de trabajo. Se pudo constatar que esto se debe a que los empleados perciben que los sistemas de trabajo e información no facilitan el trabajo en equipo.

Es importante destacar, que Favicur comete errores que impiden que el sistema opere de forma eficiente. Unas de las causa de esto, es la cúpula gerencial omitiendo información necesaria para desempeñar las actividades organizacionales y generando dificultades en la coordinación de los procedimientos de las diferentes áreas de la empresa. La falta de comunicación entre las áreas trae como consecuencias estancamientos en la producción, **sucede muy a menudo que un área se encuentra en proceso de formación de un plan de acción y la hora de querer implementarlo no lo puede hacer debido a la falta de comunicación con las áreas restantes empresa.** En frases de la Responsable de RRHH:

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur
“Acá cada uno resguarda su área, cada uno cuida su quintita digamos, entonces hay cierta información que necesitan las áreas y más la de recursos humanos que no la tenemos”.

Otro problema comunicacional que está sufriendo la organización en la actualidad, es en la relación entre los jerárquicos y los operarios, debido a la creciente en la producción de los últimos años de la empresa, lo que produjo que las horas de trabajo se enfocaran únicamente a la parte productiva y que se dejen de hacer las reuniones entre las partes. Años atrás se reunían los jerárquicos y los operarios en una suerte de desayuno de trabajo en donde se seleccionaban entre ocho y diez operarios para reunirse con el dueño de la empresa, el gerente general, el responsable de recursos humanos y el responsable del área, en esta instancia se trataban temas tanto de la realidad laboral interna y de la situación actual de la empresa, como del contexto en el cual estaba trascurriendo la misma (situación económica del país, situación del mercado, posibles acciones futuras). Estas reuniones eran de gran ayuda, entre las diferentes líneas de la empresa y aumentaba el sentimiento de pertenencia del personal de trabajo, mejorando el clima laboral y en consecuencia la productividad de los trabajadores. Desde del año 2007 no se efectúan estas juntas y las consecuencias están a la vista, **la relación comunicacionales entre las partes a desmejorado notablemente hasta el punto de que un 30% del personal que se incorporó a la organización desde la fecha, no conoce a los altos jerárquicos de la organización ni tampoco quienes son los responsables del área de RRHH, cuya principal función es trato con los personal de la organización.**

El departamento de Recursos Humanos se ve perjudicado debido a que no participa de los comités y en consecuencia le es difícil implementar y mejorar acciones en la organización. Comentario Responsable de RRHH: *“Nosotros como recursos humanos no participamos de las reuniones diarias”.* Su principal vía de contacto es la red interna de mails y no el empalme personal con los responsables de las diferentes áreas. Además el departamento tiene dificultades a la hora de comunicarse con el personal de planta, empezando por los mandos

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur medios que no responden a las necesidades del área, como se explicó anteriormente en el año 2010 se sometió al personal operativo a un proceso de evaluación de desempeño del cual no se obtuvo los resultados como consecuencia de la falta de comunicación entre el departamento y los mando medios que no le proporcionaron la ayuda suficiente para terminar el proceso y emprender las acciones de mejora. La relación con el operario es distante, en efecto la comunicación, se realiza únicamente con la cartelera, no hay un lazo comunicativo entre el departamento y los operarios fuera de lo que implica la comunicación formal. *En frase de la Responsable de RRH: “Cartelera para comunicarse con la gente, con los operarios y la intranet con las áreas”.*

Conjuntamente el área se encuentra en su fase de desarrollo y son escasas las acciones comunicacionales que han logrado desarrollar desde el momento de su creación, se ha priorizado otro tipo de actividades relacionada con acciones más básicas en materia de gestión de recursos humanos.

Comunicación en relación con el desempeño:

El departamento de Recursos Humanos de Favicur se encuentra en su etapa de formación, sin embargo con el apoyo de consultoras externas han logrado implementar herramientas para medir la efectividad del personal.

Gracias al relevamiento de fuentes secundarias se indaga sobre las acciones efectuadas en la empresa. En el siguiente párrafo se detalla los procedimientos.

El personal de la fábrica se sometió un proceso de Evaluación de Desempeño en el año 2010, el cual consistía en un formulario que incluía (14) catorce aspectos tales como: motivación, iniciativa y creatividad, asistencia y puntualidad, presencia, profesionalismo, criterio y sentido común, madurez, relaciones interpersonales, conocimiento en el trabajo- capacidad técnica, planificación- toma de decisiones, productividad-calidad, potencial, conciencia de costo-rentabilidad y seguridad.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Dicho formulario era completado por el supervisor de cada área (evaluador) y enumeradas cada uno de estos aspectos mencionados. Una vez ponderados los (14) catorce ítems, el evaluador realizaba una clasificación en forma de promedio como consecuencia de la suma de cada uno de los ítems y luego describía de manera clara y sensata los puntos a favor y los aspectos a mejorar de cada uno de los operarios evaluados.

Si bien se llevaron a cabo todas las evaluaciones previstas, **a causa de una falta de coordinación y comunicación entre el departamento de recursos humanos y los evaluadores, es que todavía no se han procesado los datos obtenidos y como consecuencia no se tiene los resultados de la misma.** Es decir que el proceso quedo inconcluso.

La selección de la herramienta y metodología con el que se efectuó la evaluación de desempeño, fue creada en conjunto entre el departamento de RRHH y los asesores externos de la compañía.

No solo la comunicación entre las áreas, sino también la comunicación en el interior de ellas generan disminución del desempeño de los trabajadores de la empresa, como es la disconformidad con el nivel de Scrap que tiene Favicur hoy en día. Comentario Gerentes de Calidad entrevistado. *“Lo que si nosotros tenemos puntos o focos, nosotros trabajamos con vidrios, entonces uno de los focos es el Scrap, favicur es una fábrica de vidrios de seguridad no una fábrica de scraps de vidrios. Te digo, compramos mensualmente cuarenta mil metros del vidrio y tenemos un Scrap global del diez por ciento, perdón un scrap de proceso de diez por ciento, con optimización y todo nos vamos a un veinticinco a dieciocho por ciento, así que vos imagínate de cincuenta mil metros estamos tirando doce mil a trece mil metros mensuales. Esto no está bien”.*

En resultado el principal mecanismo que utiliza la empresa para medir el desempeño de los trabajadores de planta es según la cantidad de *Scrap*. El Scrap es toda aquella transformación que no sale como producto terminado si no como un residuo. Los supervisores

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur de cada área miden la cantidad de Scrap para poder evaluar el desempeño del personal de planta, si el porcentaje de Scrap es muy alto el desempeño de los trabajadores es bajo. **El Scrap actual de la organización es de un 25% y el máximo aceptable es de 15%, lo que significa una perdida de 80.000 pesos mensuales consecuencia del bajo desempeño de los trabajadores.**

4.3 CONCLUSION DIAGNOSTICA

Mediante las herramientas de recolección de datos se concluye que Favicur tiene características que perjudica la comunicación interna de los trabajadores y en consecuencia afecta su desempeño.

Es importante entender que un 62% de los encuestados manifiesta que no está satisfecho con la comunicación interna de Favicur. Sólo un 30 % del personal considera que recibe información necesaria acerca de la labor que debe desarrollar a diario. La ineficiencia en el proceso comunicacional produce efectos negativos para la economía de la empresa a tener en cuenta. Con esto se hace referencia a la perdida de \$30.000 pesos (pesos treinta mil) que ha sufrido la organización por fallas en la gestión de la comunicación, pudiendo haber obtenido una ganancia de \$120.000 pesos (pesos ciento veinte mil).

Estos escenarios demuestran insuficiencias y necesidades de mejora en la comunicación, que además inducen un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que hacen al desempeño. Las deficiencias en la gestión de la información repercuten en las percepciones de los empleados, lo que provoca actitudes negativas sobre el resto de las dimensiones.

Favicur cuenta con un de Scrap (toda transformación que no es producto terminado y se la considera residuo) del 25% lo que equivale de **80.000 pesos mensuales en perdida económica**. Si se proyecta con un horizonte de un año la suma alcanzaría **casi el millón de pesos**. Este gasto se deduce de materia prima desperdiciada, como del valor que le insume a la

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur organización poner en marcha la cadena de producción y que el producto final no salga al mercado. **El bajo desempeño de los operarios esta produciendo grandes perdidas a la organización.**

Estas fallas comunicacionales no sólo repercuten económicamente a la organización sino también al propio personal. Se hace referencia al sentimiento de pertenencia, al nivel motivacional, y el reconocimiento de su labor. Esto es así dado que se evidencia que el 50 % de los trabajadores no se siente identificada con lo que la organización representa (sentimiento de pertenencia)

Por otro lado, un 75% de los encuestados respondió que “casi nunca” le dan a conocer lo bien que desarrolla su trabajo y solo el 17%” menciono que “a veces” lo hacen (reconocimiento de su labor). Esto se traduce en aspectos que afecta al nivel motivacional de la organización dado que los empleados, consideran que tienen poca participación a la hora de establecer las metas y objetivos de su trabajo. **El 34% del personal encuestado piensa que nunca participa y el 33% casi nunca.**

La investigación no solo muestra como el personal se ve desmotivado al momento de desempeñar su labor, sino como también se ve sometido a realizar el trabajo cuya planificación ya ha sido establecida por los responsables de área, sin tener interferencia en la creación del mismo.

Queda en evidencia la influencia que la comunicación interna tiene en el desempeño y cómo un eficiente plan comunicacional devendría en beneficios tales como:

- **Disminución del 62 % de fallas comunicacionales**, dado que un plan comunicación proporcionaría herramientas adecuadas para efectivizarla.
- **Un mejora de un 60% sobre la información que recibe el personal de planta para la elaboración de su labor**, ya que se sistematizará la información

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur necesaria para el operario en su tiempo y cantidad justa. Es decir, se va a comunicar lo que corresponda para que el desarrollo del mismo sea efectivo.

- **Una disminución de al menos en un 10% del nivel de Scrap.** Gracias al sistema de comunicación interna, se proporcionará mecanismos que mejoren la transmisión de la información tanto intradepartamental como interdepartamental.
- **Incremento del sentimiento de pertenencia,** la Comunicación Interna será un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo del cual se conocen sus objetivos.
- **Fortalecimiento de la motivación del personal.** La comunicación interna permite que el trabajador/a de la organización se encuentre motivado, conduce al alto desempeño.
- **Fomenta al reconocimiento por parte de los superiores hacia el personal.** El Plan de comunicación incrementa la posibilidad de participación.

Capítulo 5

Propuesta

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

En función de lo recabado y analizado a lo largo del trabajo de investigación, se cree conveniente implementar la siguiente propuesta:

Un sistema de comunicación interna basado en la matriz de **resultados equilibrados** que plantea Dave Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions. La matriz describe (en términos de aportes) cuatro roles que los profesionales de RRHH de una empresa deben cumplir para hacer efectiva la comunicación interna en su organización, es decir **un sistema que sirve para describir los aportes de trabajo de los RRHH.**

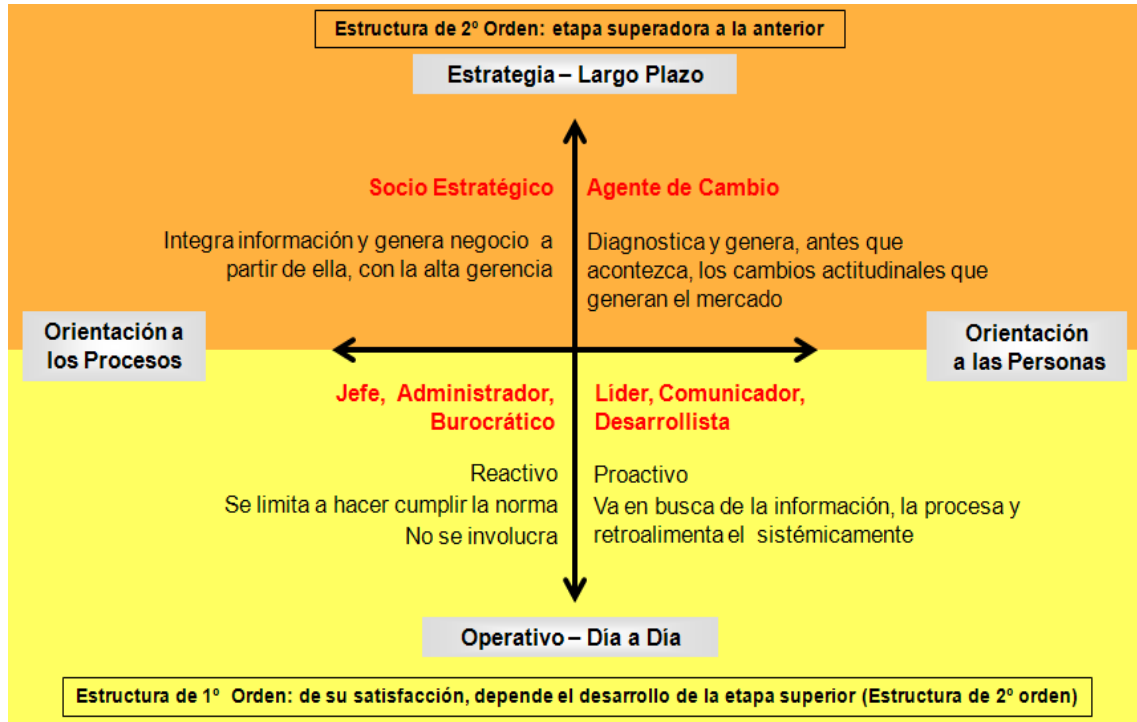
El fin último que se espera alcanzar con la implementación de dicho plan, es mejorar la gestión de comunicación interna y en el desempeño en los empleados. Esto será así dado que se prevé **promover el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y la transmisión de información precisa y oportuna.**

SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

PRIMERA ETAPA

Los dos ejes representan los *centros de atención y las actividades de los profesionales*. Los primeros tienen su horizonte a actividades de largo plazo mientras que los segundos al día a día. Estos dos ejes definen cuatro roles: 1) **Socio estratégico** 2) **Administrados burocrático** 3) **Comunicador desarrollista** 4) **Agente de cambio**.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur



Para entender mas plenamente cada uno de estos roles debemos considerar estas tres cuestiones: la imagen visual que característica que acompaña a ese rol, los aportes que constituyen al resultado del rol, y las actividades que los profesionales deben realizar para cumplir el rol.

Metáfora	Aporte/ resultado	Actividad
Socio estratégico	Ejecutar estrategia	Alienar las estrategias comunicacionales con las de negocios
Administrador burocrático	Construir una estructura eficiente	Reingeniería de los procedimientos de la organización
Comunicador desarrollista	Incrementar el compromiso de su empleado y la capacidad	Escuchar y responder a los empleados
Agente de cambio	Crear una organización renovada	Administrar la transformación y el cambio

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

El rol del socio estratégico se centra en alinear las estrategias y prácticas comunicacionales con las estrategias de los negocios. Cuando se cumple este rol se trabaja para ser un socio estratégico ayudando a lograr con éxito las estrategias de negocios. Cuando se cumple este rol se aumenta las posibilidades de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a las prácticas comunicacionales se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero, la empresa puede adaptarse al cambio por que se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes por que sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño por medio de una ejecución efectiva más efectiva de su estrategia.

Se convierte en socio estratégico cuando se participa en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de comunicación que se alinean a la estrategia empresarial.

El administrador burocrático es quien se encarga de crear la estructura organizativa de la firma. Requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos comunicacionales eficientes para optimizar el desempeño de los RRHH de la organización. Los profesionales logran la eficiencia administrativa creando infraestructura examinando y evaluando continuamente los procedimientos comunicacionales. Al aportar eficiencia administrativa los líderes comunicacionales destacan su rol como expertos administrativos, dominando y conduciendo sus esfuerzos de reingeniería que potencian en sistema de comunicación y los negocios. Cuando los profesionales actúan como expertos comunicacionales eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y encuentran constantemente nuevas maneras de hacer las cosas.

El comunicador desarrollista, incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Los profesionales se convierten

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur en guías de los empleados vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. Con activos guías de los empleados que entiendan sus necesidades y aseguren que se responda a esas necesidades, la contribución de los empleados aumenta.

Los aportes a la gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados. Las practicas comunicacionales ayuda tanto a contribuir como ha aumentar su capacidad para hacer un buen trabajo.

Estos guías emplean parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados y entrenan y alientan a los gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo. Con los guías de los empleados que entienden la necesidad de éstos y se aseguran a que respondan por ellas, se aumenta la contribución general del personal. La contribución de los empleados es esencial para cualquier empresa, no solo en si misma, si no también por que afecta la capacidad de cambio de una empresa, de responder a la expectativa de los clientes y mejorar su desempeño financiero.

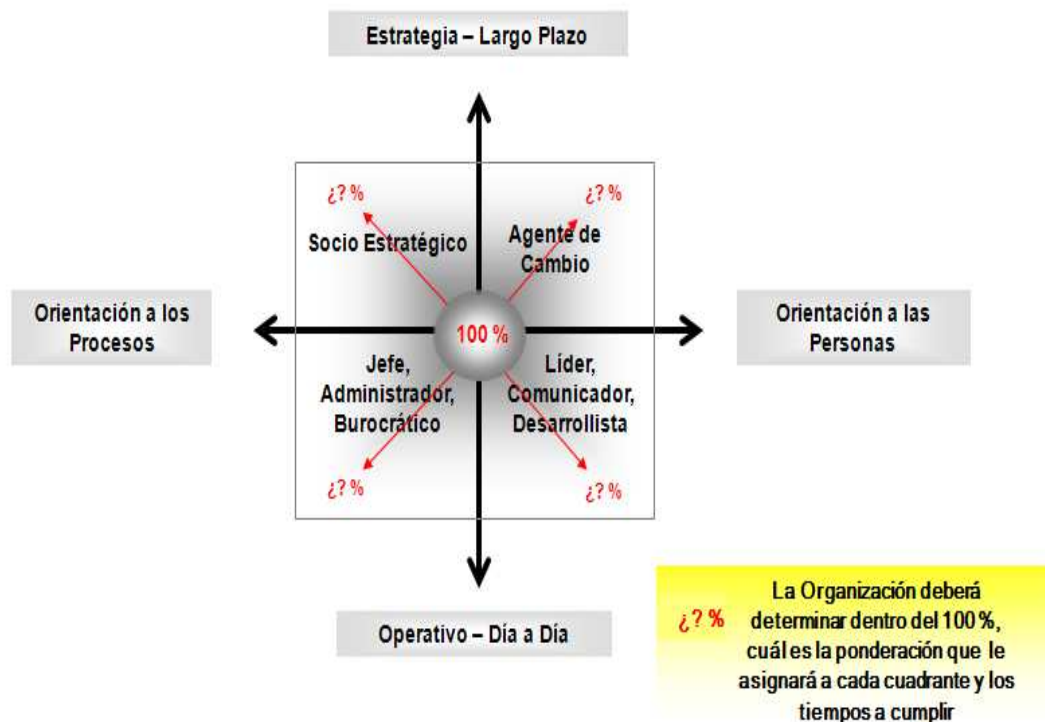
Las principales actividades para la gestión en relación a la contribución de los empleados son escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a éstos los recursos que responden a sus cambiantes requerimientos. Cuando se aumentan las exigencias que se plantean a los empleados, los profesionales que actúan como guías de los empleados buscan creativamente e implementan los medios para que aquellos empleados expresen sus opiniones y se sientan dueños de la empresa, ayudan a mantener el contrato psicológico entre el empleado y la firma, y ofrecen a los empleados nuevas herramientas con las cuales alcanzar expectativas cada vez mayores.

El agente de cambio es aquel rol comunicacional que se dedica a la transformación y al cambio. Cuando la firma vive una transformación, los profesionales aplican estrategias comunicacionales para ayudar a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. Los profesionales ayudan a las organizaciones a identificar un plan

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur comunicacional para la administración del cambio. Las acciones de los agentes de cambio incluye identifica y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas y llevar a cabo planes de acción. Los profesionales comunicacionales que ayudan a que se haga el cambio, entienden los procesos críticos de cambio, crean compromiso personal con esos procesos y se aseguran que el cambio se de tal como se deseaba.

SEGUNDA ETAPA

Se determina de manera porcentual sobre que roles se va a trabajar en la propuesta. El 100% esta compuesto por la suma de los cuatros roles que forman la matriz, la ponderación de cada uno de ellos va a depender de la situación de la empresa con la que se trabaja.



Gracias al análisis diagnóstico nuestra Empresa Favicur I.S.C.A sabemos que el departamento de RRHH se encuentra en su etapa de formación, en consecuencia sería descabellado intentar trabajar o hacer hincapié en aquellos roles cuyo fruto y estrategia esta

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur orientada al largo plazo, aquellos que se ubican en el plano superior de la matriz (Socio Estratégico, Agente de Cambio).

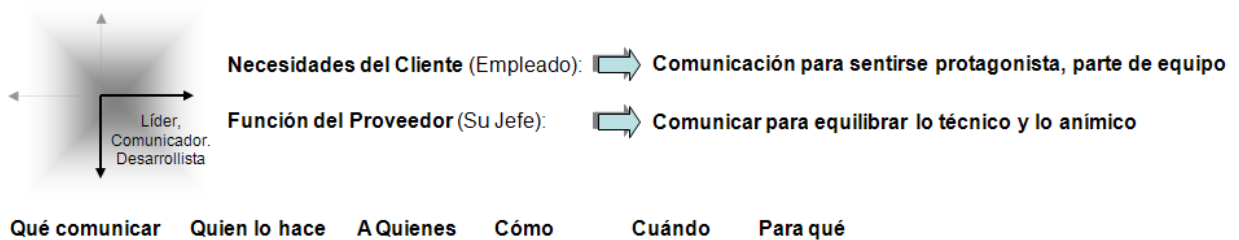
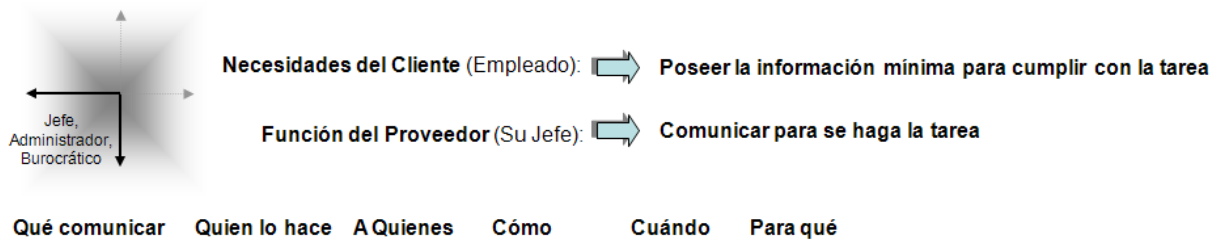
Seria inútil desarrollar todo tipo de estrategia o plan a implementar sin tener funcionando a la perfección las etapas anteriores, es decir jamás se podría alienar las estrategias y practicas comunicacionales con las estrategias de los negocios (Socio Estratégico) sin antes contar con una estructura comunicacional de la firma que aporte procesos comunicacionales eficientes para optimizar el desempeño de los RRHH de la organización (Jefe Burocrático). Ni tampoco administrar el cambio si todavía no hay en que cambiar.

Al momento de implementar el sistema se tiene que evaluar en que situación se encuentra la empresa para determinar sobre que roles se va a trabajar. En Favicur el proceso debe comenzar por los roles inferiores, de corto plazo, por eso se estima que en una **50%** el sistema de comunicación va estar adecuado a efectivizar la infraestructura comunicacional de Favicur (Jefe Burocrático). Los profesionales diseñan y aporten procesos comunicacionales eficientes para optimizar el desempeño de los RRHH de la organización. Los profesionales logran la eficiencia administrativa creando infraestructura examinando y evaluando continuamente los procedimientos comunicacionales. Y en otro **50%** en mejorar las comunicaciones mediante el Comunicador Desarrollista, incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Los profesionales se convierten en guías de los empleados vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. Con activos guías de los empleados que entiendan sus necesidades y aseguren que se responda a esas necesidades, la contribución de los empleados aumenta.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

TERCERA ETAPA

En relación a los roles determinados en la etapa anterior, en esta instancia se determina que instrumentos comunicacionales se deben realizar los profesionales para garantizar un eficaz funcionamiento de sistema comunicacional y aumentar el desempeño de los RRHH de la organización.



CUARTA ETAPA

Empezando por la reingeniería de los mecanismos comunicacionales de Favicur, el objetivo es perfeccionar la comunicación interna, a través de la mejora de los canales de comunicación existentes y la creación de otros nuevos, eficientes y participativos que aumenten el desempeño del personal. Destinado a todos los miembros de planta y mediante el uso de impresoras y ayuda externa (diseñador grafico).

A continuación se especifica las acciones:

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

TABLON DE ANUNCIOS	
QUE COMUNICAR	Noticias generales, noticias por departamentos, clasificados, frase de la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los empleados.
QUIEN LO HACE	El área de RRHH será responsable de los contenidos. Los mismos deben ser atractivos y que motiven a los empleados a leerla. La misma debe estar acompañada por un diseño impactante, de esta forma captará la atención de los empleados. El diseño debe ser realizado por un diseñador gráfico, con el fin de efectivizar la estrategia para que los empleados no pasen por alto bajo ningún punto de vista el contenido de la cartelera.
A QUIENES	A todo el personal de planta.
COMO	<p>Estarán ubicadas en lugares trascendentales de las oficinas y salón, en los lugares de mayor circulación del personal, es decir, por aquellos caminos donde frecuentemente pasan los empleados y no pueden evadir la información que allí se consigna. Los jefes de las distintas áreas recordarán a sus colaboradores la existencia del instrumento y la importancia del mismo.</p> <p>Responsabilizar a una persona que sustituya periódicamente el contenido y que evite la sobreabundancia de información y el solapamiento de todas ellas. Asimismo, la limpieza facilita el acercamiento y la intención de actualidad que debe tener.</p> <p>El contenido debe facilitar la legibilidad y ser atractivo visualmente y estar bien estructurado.</p>
CUANDO	La cartelera será actualizada semanalmente, con la participación de los empleados de todos los departamentos.
PARA QUE	Para brindar información sobre : Informaciones legales obligatorias establecidas por la ley: horarios, días festivos, servicio médico, información sobre las

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

	<p>retribuciones, seguridad e higiene en el trabajo.</p> <p>Informaciones referentes a la organización tales como resultados, acontecimientos del sector de actividad de la institución, campañas de sensibilización.</p> <p>Informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores, tales como excursiones conjuntas, encuentros deportivos, reuniones sociales, etc.</p>
--	--

MANUAL DE FAVICUR I.S.CA	
QUE COMUNICAR	<p>Identidad corporativa, misión, visión, objetivos, historia, estructura jerárquica, organigrama, derechos y deberes de los empleados, identidad visual, logotipo, políticas, normas y procedimientos a seguir al interior de la empresa.</p> <p>Permite a los usuarios tener a mano toda la información de cada persona que forma parte de la empresa (contactos de sus compañeros de departamento, de otras áreas, gerencias medias, alta gerencia).</p> <p>Para que esta aplicación tenga un mejor funcionamiento se recomienda agregar al contenido información de nombres completos, correo electrónico y teléfonos (fijo y celular) de cada trabajador</p>
QUIEN LO HACE	<p>El área de RRHH será responsable de los contenidos. El diseño debe ser llevado por un diseñador grafico externo, ya que la empresa no cuenta con ninguno.</p>
A QUIENES	<p>A todo el personal de planta.</p>
COMO	<p>Se distribuirá a todo el personal de planta de manera individual.</p> <p>Se le brindara a cada jefe de área la cantidad de manuales necesarias para que cada uno de los miembros de su área posea un ejemplar.</p>
CUANDO	<p>Para los trabajadores que ya forman parte de la plantilla al comienzo de la jornada laboral y para aquellos fututos miembros</p>

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

	de la organización en el periodo de inducción.
PARA QUE	<p>Para que a los usuarios tenga personalmente toda la información acerca de la empresa: Identidad corporativa, misión, visión, objetivos, historia, estructura jerárquica, organigrama, derechos y deberes de los empleados, identidad visual, logotipo, políticas, normas y procedimientos a seguir al interior de la empresa.</p> <p>Ayuda a organizar y coordinar las actividades</p> <p>Con esta herramienta se busca disminuir la desinformación que tiene un 60% del personal de planta</p>

REVISTA INTERNA	
QUE COMUNICAR	<p>Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.</p> <p>Información sobre hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización (traslados, cambios, nuevos empleados).</p> <p>La estructura abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción) y contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales).</p> <p>Se profundizara los temas inherentes a la producción y al desempeño de los diferentes puestos de la organización, para que los miembros de planta posean un panorama general del accionar de la empresa.</p>
QUIEN LO HACE	<p>El área de RRHH será responsable de los contenidos. El diseño debe ser llevado por un diseñador grafico externo, ya que la empresa no cuenta con ninguno.</p>

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

A QUIENES	A todo el personal de planta.
COMO	Se distribuirá a todo el personal de planta de manera individual. Se le brindara a cada jefe de área la cantidad de manuales necesarias para que cada uno de los miembros de su área posea un ejemplar.
CUANDO	Se entregara una vez por mes.
PARA QUE	El objetivo es facilitar el acceso a información de la empresa, conservar el documento para futuras consultas y brindar un mensaje unificado a toda la compañía. Mediante ella se motiva y cohesiona al personal. Su importancia es crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros —independientemente de la posición jerárquica— e informar a los empleados.

BUZON DE SUGENCIAS	
QUE COMUNICAR	Es un espacio en el cual los empleados pueden expresar sus pensamientos, ideas, sugerencias y comentarios, que contribuyan al beneficio, desarrollo y crecimiento de la empresa. Un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica, que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.
QUIEN LO HACE	Los miembros de los diferentes departamentos de la empresa.
A QUIENES	Al jefe de área y al departamento de RRHH
COMO	Se implementa un buzón en los diferentes departamentos de la empresa y al lado de ellos un formulario para completar la sugerencia. Una vez completa se ingresa en el buzón, al finalizar la semana laboral el jefe de cada área vaciara el buzón para

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

	<p>observar cada una de las sugerencias. Aquellas sugerencias que se consideren de importancia organizacional serán llevadas al departamento de RRHH para su posterior análisis e implementación. A continuación se especifica el procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura periódica del buzón para que las propuestas no se acumulen excesivamente y se vaya respondiendo adecuadamente a todas ellas. 2. Control de las propuestas presentadas con una estructuración por diferentes sectores y ámbitos de actuación. 3. Examinar la originalidad y la novedad de la aportación. 4. Consultar a un especialista sobre la pertinencia y calidad de lo propuesto. 5. Estudio de la viabilidad en su aplicación. 6. Evaluación de las mejoras productivas o de gestión, con indicación de las mejoras resultantes (optimización de plazos, mejora de la calidad, incremento de la seguridad). 7. Gratificación a la persona proponente.. 8. Puesta en práctica de las mejoras propuestas por parte de la organización y evaluación de lo que suponen realmente para la organización.
<p>CUANDO</p>	<p>En cada momento que un miembro de los diferentes departamentos tenga una sugerencia que realizar y considere que tiene que ser por este medio.</p>
<p>PARA QUE</p>	<p>Tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias —que no quejas o reclamaciones— sobre diversos aspectos:</p> <p>Técnicos, tales como métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de la productividad.</p> <p>Humanos, referidos a seguridad e higiene en el trabajo, turnos de vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo.</p>

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

	Administrativos entre los que se encuentran nóminas, servicios en la organización, normas administrativas.
--	--

Responsables de la implementación

Los responsables serán: un diseñador gráfico, contratado externamente, que se encargará de la creación del sitio interno y del rediseño de los medios impresos; una persona dentro del área de personal, que actuará como “coordinador de la comunicación”, capacitada por dicho diseñador, para auto administrar el sitio (preferentemente, debe ser un profesional que cuente con capacidades en recursos humanos y gestión, y conocimientos en informática. Además, debe ser una persona activa, responsable y con actitudes y habilidades para ejercer liderazgo); la jefa de personal, encargada de supervisar todas las actividades; una persona designada por cada departamento, para representar los intereses, opiniones, sugerencias, entre otros, de todos los empleados.

Tiempo de implementación

Se espera que el rediseño completo tanto de los medios electrónicos como de los impresos, y su correspondiente puesta en marcha, se dé en un plazo de dos meses.

Evaluación

Para evaluar la calidad de la comunicación interna, se propone el uso de una parrilla de análisis rápido, para el control de acciones de comunicación concretas. A partir de la misma, se puede evaluar la acción comunicativa propiamente dicha y los resultados.

Respecto a una acción comunicativa dada se trata de averiguar con el máximo detalle:

- a) Quién informa.
- b) La naturaleza y el marco de información:

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- Información oficial y controlada
 - Información oficiosa (rumores)
 - Información ascendente o descendente
 - Qué medios informativos se utilizan
- c) Cuándo se informa:
- Los flujos de información son regulares o esporádicos
 - En qué fase de los procesos de decisión (antes o después de haber tomado la decisión)
 - La información interna precede a la externa o viceversa

En relación con los resultados:

- a) Cuáles son las expectativas del personal en materia de información:
- Respecto a la temática de ésta (económicos, sociales, culturales, etc.)
 - En cuanto a su objeto (estricta información, participación en las decisiones, formación, etc.)
 - Sobre el grado de satisfacción con el sistema actual de comunicación interna
- b) Cuál es el conocimiento de la empresa por parte del personal:
- Cómo lo ha adquirido
 - Retiene la información difundida
- c) Qué imagen de la empresa proyecta el personal hacia el exterior:
- Habla de ella
 - En lo positivo, de qué y cómo habla de la empresa
 - Cuáles son, a su juicio, los éxitos de la empresa

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Además, se puede implementar una encuesta de seguimiento, para obtener retroalimentación acerca de las actividades desarrolladas y así determinar el alcance de los objetivos. La misma será anónima, y se implementará cada seis meses. Los responsables serán los gerentes de cada área.

Modelo de Encuesta

Fecha:

Puesto:

Antigüedad:

Menos de un año	Entre un año y cuatro años	Más de cuatro años
-----------------	----------------------------	--------------------

1. ¿Considera que la comunicación ha mejorado?

- a) Si
- b) No

2. ¿Considera que existe competencia entre compañeros de trabajo?

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

3. ¿Considera que sus opiniones son tenidas en cuenta?

- a) Si
- b) No

4. ¿Cómo calificaría la cooperación con sus compañeros de trabajo?

Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
--------------	---------	-------	-----------	-----------

5. ¿Cómo calificaría la manera de resolver conflictos?

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
--------------	---------	-------	-----------	-----------

6. ¿Cómo calificaría la información comunicada a través de los medios impresos?

Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
--------------	---------	-------	-----------	-----------

7. ¿Cómo calificaría la información comunicada a través de los medios electrónicos?

Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
--------------	---------	-------	-----------	-----------

8. ¿Cree que la empresa se encuentra dispuesta a resolver dudas o conflictos planteados?

- a) Si
- b) No

QUINTA ETAPA

Una vez consolidados el eficaz uso de las herramientas comunicacionales, se procede a trabajar con el plan para fomentar la comunicación desarrollista en donde los profesionales se convierten en guías de los empleados vinculando las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. Con activos guías de los empleados que entiendan sus necesidades y aseguren que se responda a esas necesidades, la contribución de los empleados aumenta.

A continuación se expondrá las estrategias a implementar:

Se desarrollaran propuestas para mejorar la comunicación activa de la organización a través de planes de acción en formato de **cursos**.

Objetivo

Fomentar la integración del personal de la empresa.

Destinatarios

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Este programa está destinado a toda la empresa en general.

Recursos

Pizarrón, marcadores, capacitador/es.

Actividades

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	
QUE COMUNICAR	<p>Las diferentes estrategias para que desarrolle habilidades para comunicarse de forma, clara, precisa y eficaz, de esta forma, se obtendrán mejores resultados en todos los procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -¿Qué es la comunicación?: definiciones de comunicación. -Elementos para una comunicación eficiente -La comunicación eficaz en la empresa -Importancia de la comunicación eficaz - El proceso de comunicación -Aspectos personales de comunicación. -Comunicación verbal: Voz, vocabulario. -Comunicación no verbal: contacto visual, postura, movimientos, gestos y expresiones. -Formación en técnicas comunicativas. -Procesos de comunicación en la empresa.
QUIEN LO HACE	Capacitador externo
A QUIENES	Jefes de áreas, miembros de todos los departamentos de planta.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

<p>COMO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participación activa de los asistentes a las sesiones de trabajo. - Explicación de términos y conceptos. - Explicación de un caso empresarial. - Lluvia de ideas (por los participantes al curso) - Trabajo de contenidos de forma individual y en grupo, con el fin de aplicar las herramientas vistas durante el curso.
<p>CUANDO</p>	<p>Al final de la jornada laboral, abonando en termino de horas extras la duración de la misma. Duración 2 horas.</p>
<p>PARA QUE</p>	<p>La comunicación interpersonal constituye sin duda, la forma más efectiva para intercambiar información y establecer una relación entre los seres humanos. El objetivo de este mecanismo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincente: Manejar y resolver desacuerdos; • Inspirar y guiar a individuos o grupos; • Establecer vínculos, alimentar las relaciones instrumentales; • Trabajar con otros para alcanzar objetivos Compartidos. • Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas • Definir y practicar conceptos y habilidades de comunicación que fomenten la eficacia de comunicación interna en la empresa. • Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal de los empleados. • Brindar herramientas que sirvan para mejorar la comunicación interpersonal. • Inculcar la importancia de la comunicación eficaz al interior de las organizaciones.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

--	--

TRABAJO EN EQUIPO	
QUE COMUNICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Qué es el trabajo en equipo • Cuándo trabajar en equipo • Introducción y puesta en marcha del equipo en la empresa • Roles dentro del equipo • Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo • Toma de decisiones • Dificultades y conflictos • Motivación • Evaluación del equipo • El equipo que falla vs. el equipo eficaz • Procesos de comunicación en la empresa.
QUIEN LO HACE	Capacitador externo
A QUIENES	La capacitación va dirigida a los mandos medios para que puedan poner en práctica el plan de capacitación con el resto de los colaboradores, jefes de áreas, miembros de todos los departamentos de planta.
COMO	Se genera un espacio de discusión grupal, relativa a la información recopilada durante el taller, para en seguida identificar las fortalezas y debilidades del equipo como sistema. Esto lleva a la ideación de soluciones y planes de acción que sean

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

	<p>aplicables a la situación de cada participante.</p> <p>Aquí los participantes se exponen a las opiniones de otros para desarrollar su plan de mejora de competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas. • Fijación de metas. • Toma de decisiones
<p>CUANDO</p>	<p>Al final de la jornada laboral, abonando en termino de horas extras la duración de la misma. Duración 4 horas.</p>
<p>PARA QUE</p>	<p>Transmitir y/o reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan adquirir y/o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.</p> <p>Conocer los conceptos, características e importancia del trabajo en equipo.</p> <p>Establecer diferencias entre grupos y equipos de trabajo.</p> <p>Motivar al personal a trabajar en equipo, aceptando la ayuda de sus compañeros y ofreciendo ayuda y apoyo en caso de que alguien lo necesite.</p> <p>Desarrollar habilidades de comunicación para trabajar en equipo, basados en el respeto, que permitan la consecución de los diferentes objetivos de la empresa.</p> <p>Potencializar la capacidad de cada uno de los empleados para trabajar en equipo, como estrategia en el aumento de la productividad y eficacia laboral.</p>

	<p>Aplicar las diferentes habilidades en ejercicios prácticos específicos en equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none">· Identificar fortalezas y debilidades de su gestión como miembros de equipos de trabajo.· Reconocer en los participantes las principales dificultades que están teniendo al momento de trabajar en equipo y visualizar estrategias para el desarrollo de acciones de solución de dichos problemas.· Proponer y ejecutar acciones de cambio en sus equipos para fortalecer el área a la que pertenecen.· Incrementar su sentido de identidad y compromiso personal con el equipo de trabajo al que pertenecen.· Solicitar ayuda y manejar eficientemente situaciones de conflictos interpersonales.
--	--

Reuniones

Características

1. Creación de comités por departamentos, quienes representarán a los demás empleados en las reuniones con los directivos.
2. Semanalmente se realizarán reuniones por comité en el cual se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc. Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que los empleados se sientan en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

a) Responsables de la implementación

En el caso de las capacitaciones, las mismas están a cargo de un capacitador externo, del gerente general y de la jefa de personal. Una vez llevadas a cabo, deberán ser actualizadas en base a los resultados obtenidos en las encuestas de clima laboral, comunicación, evaluación de medios, sugerencias, entre otros, y las necesidades detectadas. Los eventos de integración, son responsabilidad del área de personal. Y las reuniones requieren de la coordinación tanto de gerentes interdepartamentales como interdepartamentales, ya que algunas son llevadas a cabo dentro de cada departamento y otras entre los mismos.

b) Tiempo de implementación

Las capacitaciones serán llevadas a cabo a lo largo del año 2012, en un plazo de seis meses. La implementación tanto de los eventos como de las reuniones, se recomienda que sea luego del dictado de las capacitaciones.

c) Evaluación

El impacto de la implementación de dicho programa se podrá evaluar y se conocerá al llevar a cabo las encuestas de clima organizacional y de comunicación interna, especialmente en las dimensiones Trabajo en Equipo, Comunicación y Apoyo. Para ello es necesario analizar el porcentaje de variación de la media de la valoración de cada una de las dimensiones mencionadas, y del clima y comunicación en general.

Además, se pueden utilizar otros indicadores como:

- % de trabajadores que reciben capacitación:

Cantidad de empleados que asistieron a la capacitación

Total de empleados

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- Grado de conocimiento:

Nº de empleados que conocen el programa tras un año de implementación

Nº total de empleados

REUNION FORMATIVA	
QUE COMUNICAR	<p>La finalidad de estas reuniones es crear opinión y transmitir ideas. También se aprovechan para formar a los miembros de un Equipo sobre un tema acerca del cual necesitan información y forjar un criterio.</p> <p>Trata temas personales, expresar su opinión sobre procesos, necesidades, inconformidades por parte del empleado, evaluación de desempeño, habilidades, fortalezas, deficiencias.</p>
QUIEN LO HACE	<p>Las reuniones requieren de la coordinación tanto de gerentes interdepartamentales como interdepartamentales, ya que algunas son llevadas a cabo dentro de cada departamento y otras entre los mismos.</p>
A QUIENES	<p>La reunión va dirigida a los miembros de todos los departamentos de planta.</p>
COMO	<p>Se realizarán reuniones por comité en el cual se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc. Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo.</p>
CUANDO	<p>Mensualmente</p>

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

PARA QUE	La finalidad es, consecuentemente, tanto informar en aspectos instructivos o contenidos conceptuales como modelar actitudes, tomar posturas o incidir en contenidos procedimentales (dinámica de grupos)
-----------------	--

REUNION CENTRADA EN EL GRUPO DE TRABAJO	
QUE COMUNICAR	La finalidad de estas reuniones es comunicar sobre rendimiento, logros, debilidades, aspectos a mejorar, estrategias, metas.
QUIEN LO HACE	Las reuniones requieren de la coordinación de los jefe4s de cada departamento.
A QUIENES	La reunión va dirigida a los miembros de todos los del departamento.
COMO	Se realizarán reuniones por comité en el cual se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc. Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo.
CUANDO	Semanalmente
PARA QUE	Tiene por finalidad comunicar a los miembros del grupo sobre los fenómenos que ocurren en su interior o sobre algunos de sus problemas de conflicto.

REUNION PARTICIPATIVA	
QUE COMUNICAR	Espacio de información institucional, comunicación intergrupala e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

	ascendente y descendente.
QUIEN LO HACE	Los responsables serán los gerentes de cada uno de los departamentos, quienes conformarán los equipos, integrando a la totalidad de empleados que la conformen, y designando un secretario y un administrador.
A QUIENES	Todas las personas que forman parte de las distintas áreas o departamentos.
COMO	<p>Se conforma en un espacio efectivo y natural de alta participación y comunicación, fomentando el liderazgo participativo y el trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - equipos primarios tienen carácter obligatorio - La formalización de los equipos primarios corresponde a los jefes de cada área, quienes deberán: <ol style="list-style-type: none"> 1. Acordar e instituir el cronograma semestral de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades del área. 2. Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar la reunión. <ul style="list-style-type: none"> - El equipo primario debe durar 1 hora máximo. Si la reunión se hace quincenal podrá durar 2 horas máximo. - La reunión preferiblemente debe hacerse en las instalaciones del área respectiva. - Cada reunión tendrá un acta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas. Es importante compilarlas ordenadamente para facilitar el control y seguimiento a las acciones en el área. <p>Para el funcionamiento de las sesiones de equipos primarios se recomienda contar con:</p>

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

	<p>Un líder: Generalmente es el jefe, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo puede desempeñar esta labor.</p> <p>Un secretario: Se recomienda turnarse la secretaría de la reunión. El secretario escogido para elaborar las actas de las reuniones o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora para organizar el orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo.</p> <p>Un administrador: Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga las herramientas u otros elementos que se necesiten para la reunión.</p>
<p>CUANDO</p>	<p>La preparación del cronograma de reuniones, sean semanales o quincenales, tendrá una duración de dos horas aproximadamente. Una vez fijado dicho cronograma, se está en condiciones de comenzar a llevar a cabo las reuniones.</p>
<p>PARA QUE</p>	<p>Fomentar la comunicación, retroalimentación y el diálogo directo y abierto entre las personas que trabajan en una misma área.</p>

SEXTA ETAPA

Para realizar la implementación de este sistema de comunicación interna, el área de personal será la encargada de la gestión de la comunicación interna. Es importante aclarar que la comunicación interna no debe ser tratada como un subproducto de la política de personal, y que no se debe limitar sólo a la difusión bruta de información, ya que la gestión de personal y la comunicación interna persiguen objetivos complementarios.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

El área de personal, es decir, la jefa de personal, sus asistentes, la persona responsable de la coordinación de la comunicación, será la encargada de apoyar la estrategia y los programas propuestos, con la colaboración de un representante de comunicación de cada una de los departamentos de la empresa. Serán los responsables de los asuntos de comunicación, integración y bienestar del personal interno de Favicur. Razón por la cual, es muy importante que los miembros de dicho departamento se encuentren informados y asimismo puedan informar permanentemente, y de manera oportuna sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros empleados.

Se responsabilizará de la creación de formas y contenidos de cada uno de los medios propuestos, como el contenido del boletín, la cartelera, capacitaciones y actividades de integración y asegurarse que todos los empleados reciban los mensajes. Los representantes de cada departamento deben participar en la creación del boletín y la cartelera, contribuyendo con noticias de sus propias áreas. También, deben estimular la participación por parte de los empleados sobre sus propios departamentos para promover una identidad unificada, creando sentido de pertenencia.

El representante de cada departamento también tendrá buzón donde cualquier empleado puede poner una contribución o sugerencia para el boletín o para el departamento. El representante dirigirá los mensajes a quienes pertenecen. Los mensajes que pertenecen al boletín deben ser dirigidos al área de recursos humanos, mientras que las quejas y sugerencias deben ser remitidas al encargado del departamento directamente involucrado.

SEPTIMA ETAPA

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

El objetivo es conocer la idoneidad del plan aplicado, realizar las acciones correctivas necesarias y trabajar proactivamente con los resultados obtenidos en las distintas encuestas, en relación al desempeño laboral y la comunicación interna.

Se propone una serie de revisiones periódicas para cada uno de los programas que integran el plan de comunicación interna. La medición o monitoreo se explica detalladamente en las tabla siguiente.

Programas	Frecuencia	Técnica de medición	Responsable
Rediseño de medios de comunicación y difusión de mensajes	Bimestralmente	-Encuesta de seguimiento/medios. - Cantidad de empleados que utilizan los nuevos medios/total de empleados	-Jefa de personal - Responsable designado por cada departamento
Comunicación participativa	Mensual	Actas de las reuniones del equipo, así como la asistencia de sus integrantes, registrada en la misma.	-jefe de área -Jefa de personal

Otro mecanismo que se recomienda para efectuar el seguimiento de la gestión de la comunicación interna, es la parrilla de análisis rápido, para evaluar específicamente la calidad de la comunicación. A través de este instrumento, se puede analizar los flujos de información, evaluando la acción comunicativa propiamente dicha y los resultados.

La tarea de seguimiento, tanto el desempeño laboral como de la calidad de la comunicación interna, es imprescindible para la empresa. Los resultados obtenidos serán

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur presentados formalmente ante la gerencia general y Presidente de la empresa, con opción a exponerlo de manera oral a los demás integrantes de la misma.

OCTAVA ETAPA

Cronograma de actividad del sistema de comunicación interna	Tiempo											
	Mes 1°	Mes 2°	Mes 3°	Mes 4°	Mes 5°	Mes 6°	Mes 7°	Mes 8°	Mes 9°	Mes 10°	Mes 11°	Mes 12°
Rediseño de medios de comunicación y difusión de												
Generar la comunicación participativa												
Evaluación de Sistema												
Presentación de resultados obtenidos												

PRESUPUESTO

Honorarios profesionales	Tiempo en Meses	Promedio de Cantidad de Días x los 9 meses	Promedio de Cantidad de Horas	Costo por Hora	Total
	9	180	2	150	\$ 54.000

Recursos Adicionales	Cantidad	Costo Unitario	Total
Impresiones	200	\$ 0,30	\$ 60
Hoja A 4	200	\$ 0,20	\$ 40

Recursos Adicionales	Tiempo en Meses	Promedio de Cantidad de Días x los 2 meses	Promedio de Cantidad de Horas	Costo por Hora	Total
Diseñador Gráfico	2	40	2	100	\$ 4.000

Inversión Total del del programa: (\$ 54.000+ \$ 4000) = \$ 58.000

Cabe destacar que la tabla anteriormente presentada es la inversión que debe efectuar la organización para la implementación del Sistema de Comunicación.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Para ello, es importante tener en cuenta los beneficios que obtendrá Favicur al implementar el sistema serán de:

Beneficios Organizacionales del Sistema de Comunicación	
Cualitativos	Cuantitativos
Mayor y mejor comunicación	Disminución del 62 % de fallas comunicacionales
Mayor compromiso de todos	Un mejora de un 60% sobre la información que recibe el personal de planta para la elaboración de su labor
Incremento del sentimiento de pertenencia	Una disminución de al menos en un 10% del nivel de Scrap
Mejorar de la calidad del servicio.	Reducir el índice de ausentismo.
Optimizar los procesos de trabajo	Aumentar la participación/cuota de mercado
Mejores relaciones entre empresa y empleado	Reducir el tiempo de búsqueda de información.
Fortalecimiento de la motivación del personal	Disminuir repetición de tareas.
Fomenta al reconocimiento por parte de los superiores hacia el personal	Disminuir conflictos internos.
Mayor integración al trabajo en equipo	Incrementar la productividad
Mejor clima laboral	Incrementar de utilidades

Retorno de inversión (ROI)

Un aumento de los ingresos puede estar asociado a un aumento en las ventas o a una reducción de costos (ejemplo reducción en la rotación y mejoras de la calidad). Existen mediciones llamadas blandas, asociadas al grado de conocimiento, comprensión o satisfacción que los empleados tienen. Pero, en este caso, se apunta a establecer el vínculo entre esas medidas blandas, y las llamadas duras, que son más tangibles para la empresa: el nivel de productividad, la tasa de rotación de empleados, el logro de los objetivos de negocio, la evaluación de la calidad del trabajo realizado, entre otros. Cabe aclarar, que estas medidas están impactadas no sólo por la comunicación.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

A los fines de calcular un estimativo del retorno de inversión, luego de implementar el plan de comunicación interna, se considera pertinente recordar el costo de los distintos programas que integran dicho plan, calculados previamente en este trabajo, y cuantificar algunos de los beneficios probables.

Uno de los beneficios esperados está vinculado a la reducción del tiempo de búsqueda de información, que es posible gracias al trabajo en equipo y el rediseño de medios. Un empleado promedio pierde 2 horas a la semana a causa de la falta de información. Es decir, se pierden aproximadamente noventa y seis horas al año. Si se multiplica ese valor por el costo promedio de un empleado durante ese período, se obtiene una cifra que representa el costo financiero de la menor productividad. En la empresa, esta menor productividad está asociada al:

- Tiempo que el empleado invierte buscando información que le ayude a disminuir sus incertidumbres.
- Tiempo que el empleado invierte buscando aclaración de las instrucciones entregadas.
- Tiempo que el empleado invierte tratando de comprender los mensajes que no son claros.
- Tiempo que el empleado invierte repitiendo acciones que otras áreas están ejecutando.
- Tiempo que se pierde porque una de las áreas creyó que otra estaba ejecutando la instrucción.
- Tiempo que el empleado pierde porque no le notificaron que el proceso se había actualizado.
- Tiempo que el empleado pierde en la comunicación de pasillo, por falta de una fuerte comunicación formal.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Costo financiero de la menor productividad = Horas de trabajo perdidas en un año X

costo promedio de un empleado en ese período X cantidad de empleados

= 96 hs X \$2000 X 90 empleados

= \$17.280.000 dinero perdido en un año

Si se reducir ese tiempo 1 hora semanal, es decir, horas al año:

= 48hs X \$1000 X 90 empleados

= \$4.320.000

Ahorro:

= \$17.280.000 - \$4.320.000

= \$12.960.000

A partir de esto y teniendo en cuenta que se debe incluir una única vez en el cálculo del ROI la inversión inicial (\$54.000) para implementar la propuesta desarrollada, se determinan los siguientes valores:

- ROI I: este corresponde al primer año de implementación del plan de comunicación interna.

$$\text{ROI I} = \frac{\text{Beneficios - Inversión}}{\text{Inversión inicial}}$$
$$\text{ROI I} = \frac{\$4.320.000 - \$54.000}{\$54.000}$$

ROI I = 79

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Esto significa que, si se asigna por completo la inversión inicial y considerando el costo del plan de comunicación, se obtiene un retorno sobre la inversión de 79 por ciento, teniendo en cuenta el ahorro que se logra gracias a la reducción del tiempo perdido en busca de información

Es importante aclarar que el cálculo del ROI es aproximado, debido a que no se pueden tener en cuenta algunos beneficios por no poder cuantificarse, y por no tener acceso a dicha información.

Capítulo 6

Conclusión

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Toda organización con fines de lucro tiene como principal objetivo obtener rentabilidad de las acciones que realiza. Sin embargo para cumplir con esto, la organización debe desarrollar múltiples estrategias que garanticen lograr con los objetivos planteados.

El departamento de Recursos Humanos es el principal responsable de brindar todos los medios necesarios para que los trabajadores puedan desempeñarse de la manera más eficiente y así obtener las ganancias esperadas.

Cualquier empresa en donde los empleados alcanzan un desempeño significativamente menor al deseado esta operando por debajo del cien por ciento de su capacidad productiva y en consecuencia esta otorgando grandes ventajas a sus competidores.

Tratar la comunicación interna en relación al desempeño laboral en una empresa industrial como lo es Favicur implica todo un desafío. En el momento de intervenir en un sistema organizacional con estas características es necesario tener en cuenta que todo cambio implica resistencia y se debe ser prudente al proponerlo, por eso esto requiere observación, planificación y seguimiento, ya que cada estructura organizacional tiene un funcionamiento único.

La comunicación interna es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace, estimulándolo a que trabaje más mejorando su desempeño para lograr los objetivos.

La comunicación interna es una de las prioridades en las organizaciones de la actualidad. Atraves de ella se consigue un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con la empresa que es tarea fundamental de las organizaciones para no perder competitividad.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Pero de nada sirve realizar todo tipo de acciones para aumentar el desempeño de los trabajadores sin una correcta gestión de la comunicación que permita implementar de manera adecuada los lineamientos organizacionales. La comunicación eficaz hacia los trabajadores es uno de los instrumentos que la Dirección de Recursos Humanos debe utilizar para mejorar la calidad de vida en las relaciones laborales y en consecuencia elevar el desempeño en sus trabajadores.

Bibliografía

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (2da ed.). México, México:

Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (3da ed.).

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, México: Mc Graw Hill..

Fernández Collado, Carlos. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones* (2a ed.). México: Trillas.

Gan, F., & Berdel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 Programas Para la Gestión y el desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Barcelona, España: OUC.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (1997) *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Graw Hill.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7ma ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.

Pérez, L. (1993). *Fundamentos en la Dirección de las Empresas*. Madrid: Rialp.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional* (7ma ed.). México, México: Pearson-Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va ed.). México, México: Pearson-Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México, México: Pearson- Prentice Hall.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Anexos

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Anexo 1: Guía de Pautas de Entrevista en Profundidad:

Persona a entrevistar: Puesto que ocupa en Favicur: Fecha: Hora: Lugar:	
Tema	Subtema
Comunicación interna.	a. Identificar los canales de comunicación interna b. Las herramientas de comunicación. c. Gestión de la comunicación.

Temas a tratar en las entrevistas:

Comunicación:

- 1) ¿Qué significa para Ud. el concepto de Comunicación Interna?
- 2) ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación entre las áreas de la empresa?
- 3) ¿Existe dicha comunicación? ¿Cómo la estimaría?
- 4) ¿Qué información es imprescindible que las otras áreas le comuniquen a Ud.?
- 5) ¿Mediante que canales se lo comunican?
- 6) ¿Quién son los responsables de garantizar este procedimiento?

Herramientas:

- 1) ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizan en la empresa?
- 2) ¿Cuál es la principal vía de comunicación con el personal sub alterno? ¿Y con los superiores?
- 3) ¿Se les explica a los trabajadores la importancia de su labor para el cumplimiento de los objetivos corporativos?
- 4) ¿A través de qué mecanismos se efectúa?
- 5) ¿Quién son responsables de llevar a cabo dicha actividad?

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- 6) ¿Qué tipo de reuniones se desarrollan en la organización? ¿Quiénes son los destinatarios de dichas reuniones? ¿Con qué periodicidad las realizan?
- 7) ¿Existe algún canal en especial que sirva de soporte para la transmisión de información interdepartamental?
- 8) ¿Se recoge las sugerencias realizadas por los trabajadores?
- 9) ¿Mediante que canales?
- 10) ¿Cada cuánto se realiza?

Gestión de la comunicación:

- 1) ¿Existe algún problema en la comunicación interna en su empresa?
- 2) ¿Cree que las informaciones llegan en el momento adecuado?
- 3) ¿Considera que el trabajo de las áreas se ve perjudicado por la falta de eficiencia en la gestión de la información?
- 4) ¿A quién/es se dirige el personal al momento de saciar sus inseguridades?
- 5) ¿Sus colaboradores recurren a usted para plantearle problemas privados?
- 6) ¿Cuán frecuente se produce esta situación?
- 7) ¿Cómo respondes a eso?

Anexo 2- evaluación de clima laboral

(Cuestionario extraído del Autor Justo Villafañe, en su libro “Imagen Positiva”)

Lea atentamente las preguntas que a continuación se detallan y seleccione con un círculo la respuesta que considere más apropiada. Le aseguramos que las respuestas son confidenciales y le agradecemos de antemano su colaboración.

Satisfacción/insatisfacción

¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?

NADA 1	POCO 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
-----------	-----------	---------------	------------

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

En igualdad de condiciones profesionales ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

SI, SIN DUDA 1	CREO QUE SI 2	CREO QUE NO 3	NO, SIN DUDA 4
-------------------	------------------	------------------	-------------------

¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
La comunicación con sus superiores	1	2	3	4
La comunicación con compañeros	1	2	3	4
La colaboración en el trabajo	1	2	3	4
Su libertad individual	1	2	3	4
El compañerismo	1	2	3	4
La promoción interna	1	2	3	4

¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene con el espacio donde trabaja?

Muy insatisfecho 1	Poco satisfecho 2	satisfecho 3	Muy satisfecho 4
-----------------------	----------------------	-----------------	---------------------

¿Cuál es el Grado de satisfacción que tiene con las condiciones de su lugar de trabajo (ventilación, temperatura...)?

Muy insatisfecho 1	Poco satisfecho 2	satisfecho 3	Muy satisfecho 4
-----------------------	----------------------	-----------------	---------------------

¿Considera que los medios materiales disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados?

Muy inadecuados 1	Poco adecuado 2	Adecuado 3	Muy adecuado 4
----------------------	--------------------	---------------	-------------------

¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

MALAS 1	REGULARES 2	BUENAS 3	MUY BUENAS 4
------------	----------------	-------------	-----------------

¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior en usted?

NADA 1	POCO 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
-----------	-----------	---------------	------------

¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

NADA 1	POCO 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
-----------	-----------	---------------	------------

¿Está satisfecho con su salario?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
------	------	----------	-------

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

1	2	3	4
---	---	---	---

Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, ¿con qué expresión lo haría?

	NO ES CIERTO	ES UN POCO CIERTO	ES BASTANTE CIERTO	ES MUY CIERTO
Una selva	1	2	3	4
Una gran familia	1	2	3	4
Un club de amigos	1	2	3	4
Un cuartel	1	2	3	4
Una sala de espera	1	2	3	4

En su opinión ¿está de acuerdo con su categoría y sus responsabilidades?

NADA 1	POCO 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
-----------	-----------	---------------	------------

¿Cómo calificaría a su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad, y responsabilidad que exige? (puntué según el grado)

Rutinaria/creativa	1	2	3	4
Sencilla/compleja	1	2	3	4
Baja/alta responsabilidad	1	2	3	4

¿Cree usted que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa?

Muy alejada 1	Bastante alejada 2	Un poco alejada 3	Nada alejada 4
------------------	-----------------------	----------------------	-------------------

Comunicación/información

¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

NADA 1	POCO 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
-----------	-----------	---------------	------------

¿Cuál es el Grado de satisfacción que tiene con la información que recibe para desarrollar su trabajo?

Muy insatisfecho 1	Poco satisfecho 2	satisfecho 3	Muy satisfecho 4
-----------------------	----------------------	-----------------	---------------------

¿Cómo valora la información recibida?

- Escasa y confusa
- Es poco clara
- Es suficiente
- Es abundante

¿Conoce el organigrama de su empresa?

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- a. No lo conozco.
- b. Lo conozco en parte.
- c. Lo conozco bastante bien.
- d. Lo conozco muy bien.

¿Recibe periódicamente información sobre su empresa (movimientos de personal, planes, etc.)?

- a. No recibe información.
- b. Sí, pero en pocas ocasiones.
- c. Sí, pero en periodicidad definida.
- d. Si, periódicamente.

¿De quién recibe usted la información sobre su empresa?

(Aquí puede puntuar una o varias opciones, marcando con un círculo)

- a) De la alta dirección
- b) De su mando intermedio
- c) De los delegados
- d) Otras fuentes

Si ha marcado otras fuentes especifíquelas.

Expectativas /Motivaciones

¿Cómo valora usted las posibilidades de promoción y realización profesional de su empresa?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
1	2	3	4

¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que la empresa es y representa?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
1	2	3	4

Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación a su trabajo ¿Qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

NINGUNA	POCA	BASTANTE	MUCHA
1	2	3	4

Formación/ Desarrollo

¿Son adecuados los conocimientos y experiencia de que se dispone para desempeñar adecuadamente sus tareas profesionales?

Muy inadecuadas	Poco adecuadas	Adecuadas	Muy adecuadas
1	2	3	4

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

¿Cuál es el Grado de satisfacción que tiene con la formación que recibe para el manejo de los medios de trabajo de que dispone en su puesto de trabajo?

Muy insatisfecho 1	Poco satisfecho 2	satisfecho 3	Muy satisfecho 4
-----------------------	----------------------	-----------------	---------------------

En términos generales ¿cómo considera su nivel de formación profesional para el desempeño de su trabajo?

- a) Bastante superiores a la necesidades del puesto
- b) Algo superior a las necesidades del puesto
- c) Algo inferior a las necesidades del puesto
- d) Bastante inferior a las necesidades del puesto

¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su formación?

- a) Se interesa mucho por mi formación
- b) Se interesa bastante por mi formación
- c) Me facilita la formación imprescindible
- d) No se interesa por mi formación

Establecimiento de los objetivos/Actitudes/Valoración

Grado de definición de los objetivos a alcanzar establecidos en su unidad o servicio

Muy insatisfecho 1	Poco satisfecho 2	satisfecho 3	Muy satisfecho 4
-----------------------	----------------------	-----------------	---------------------

Claridad de las responsabilidades que conlleva mi puesto

Muy confusas 1	confusas 2	Claras 3	Muy claras 4
-------------------	---------------	-------------	-----------------

Se preocupa el personal de su Servicio por responder cada vez mejor a las necesidades que les llegan de las otras unidades o servicios

Nunca se preocupa 1	Se preocupa poco 2	Se preocupa 3	Siempre se preocupa 4
------------------------	-----------------------	------------------	--------------------------

Relaciones de trabajo

¿En mi unidad se trabaja en equipo?

Nunca 1	Casi nunca 2	Casi siempre 3	Siempre 4
------------	-----------------	-------------------	--------------

Grado de coordinación entre las personas del Servicio

Mínima coordinación 1	Poca coordinación 2	Buena coordinación 3	Máxima coordinación 4
--------------------------	------------------------	-------------------------	--------------------------

En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre si los distintos departamentos de su empresa?

No colaboran nada 1	Colaboran poco 2	Colaboran bastante 3	Colaboran mucho 4
------------------------	---------------------	-------------------------	----------------------

MUCHAS GRACIAS POR SU COOLABORACION

Anexos 3: Desgrabación de Entrevistas

Anexo 1: Guía de Pautas de Entrevista en Profundidad:

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Persona a entrevistar: Federico Demarchi Puesto que ocupa en Favicur: Gerente Operativo Fecha: 05/10/2011 Hora: 15:00 Lugar: Favicur	
Tema	Subtema
Comunicación interna.	d. Identificar los canales de comunicación interna e. Las herramientas de comunicación. f. Gestión de la comunicación.

Temas a tratar en las entrevistas:

Comunicación:

- 1- ¿Qué significa para Ud. el concepto de Comunicación Interna?
- Bueno la comunicación interna es básicamente unos de los puntos más importantes eh...unas de la variables claras que nosotros tenemos dentro de nuestra empresa, prácticamente la formal nos ayuda a hacer una línea, creo que hay una línea sana de lo que queremos comunicar a la empresa, informar al conjunto de la empresa, informar hace a lo que es la cultura de la organización, nosotros tenemos básicamente a la comunicación interna de las dos líneas no, informal y formal. Le damos bastante importancia a la comunicación interna porque me ha tocado consultar sobre cosas inherentes al proceso o al producto y la gente no lo ha sabido responder, es decir que trabajen para un objetivo que no lo puedan llegar a ver, por eso tratamos de darle mucha importancia a esa comunicación interna para poder bajar las líneas.
 - Vos me decís que existe una comunicación formal y una informal...
 - Netamente, siempre existe, en todos lados esta, simplemente nosotros tratamos de manejar la informal, va tratamos de manejar no, es imposible, tratamos que ese canal informal conducirlo muchas veces, tratar de trasladarlas de

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur informal a formal para poder compensar. Desde ya muchos reclamos viene por la informal.

2- ¿Cómo se marca esa diferencia entre la formal y la informal?

- La formal es la que nosotros bajamos, bajamos transparente en comunicación en reuniones y la informal es el “rumor” particular que corre a través de los canales, es bueno tener esos canales, generalmente nosotros tenemos la línea operativa, la línea de gestión operativa que está en contacto con la gente con una apertura grande y con una línea de no generar criterio, es decir de no criticar una postura para poder tener esa captación particular, generalmente una fluye de arriba hacia abajo y otra fluye de abajo hacia arriba.

3- ¿Qué información es imprescindible que las otras áreas se comuniquen?

- Bueno, prácticamente a nivel en los planes, en los que es comunicación interna hay cosas importante como son: los planes, los resultados como una comunicación formal estricta y también lo que es inherente a las reglas del juego si se puede llamar así, todo lo que es el código disciplinario, si hay algún valor o estructura sobre los reconocimientos, en el formato de una línea de carrera, por ejemplo si fuera bajada en una matriz de polivalencia como sería la forma de poder evaluar cada uno o poder desarrollar cada uno su plan de carrera. Cuando la reglas del juego son claras independientemente de que apunte a los distintos sectores, lo que apunta a lo que es una línea de carreras, lo que apunta a una línea disciplinaria, lo que apunta a los objetivos en planta, lo que apunta a los resultados en planta, los resultado que va obteniendo, un compromiso hasta lo que puede ser la disminución de scrap.

4- ¿Qué es el scrap?

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- El scrap, está determinado en industria, todo lo que es scrap en la transformación no sale como producto terminado si no como un residuo. Muchas veces un proceso mal hecho puede hacer terminal que podría haber sido potencialmente terminado pasa a ser una scrap, algo que no tiene capacidad para la venta, de una segunda selección si quieres llamarle.

La comunicación interna por ahí la hemos charlado en la conversación anterior, creo que hoy en día en una empresa necesita la flexibilidad para los mercados que estamos sometidos, a donde la vida de la línea media de un producto son mucho menores tienen otro rumbo pero a lo mejor necesitamos respuestas muy rápidas si la comunicación interna no es clara hay muchos problemas.

5- ¿Mediante que canales se lo comunican?

- Los canales principales son varios, uno es el formal siempre lo que es cartelera, la cartelera puede hacer referencia a los caso de polivalencia, puede ser los indicadores mensuales, un cambio de turno también alguien que puede llegar a tener una complicación un cambio de horario, una notificación de una gratificación o alguna capacitación.

Por otro lado hay herramientas que utilizamos que son más inherentes a la línea de proceso que son capacitaciones puntuales que se llaman lecciones de un punto, por ejemplo hay factores críticos de proceso e donde nosotros queremos que la gente no falle, estos factores críticos son muy importantes no solamente para nosotros para que el proceso no falle sí que también es importante para el saber hacer de la persona, nadie quiere trabajar haciendo la cosas mal, ni trabaja queriendo hacer las cosas mal, uno puede estar haciendo las cosas mal pero por un error que ha tenido por falta de capacitación, generalmente cuando hay un proceso que sale con problema, es que nosotros hemos tenido un problema en el

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur desarrollo de esa capacitación. Las elecciones de un punto son reflejar todo lo que para lo que nosotros entendemos son factores críticos de proceso y estas elecciones de un punto son generalmente muy acotadas y van a dos o tres puntos críticos claves lo que después genera una gestión a la vista que son formalizar esos puntos críticos con fotos, con diagramas para que esa persona todos los días un poco como el estudiante de medicina que pone las palabras difíciles en la puesta del placar o en el espejo cosa de que uno lo ve todos los días y se le hace rutinario que esa operación llegue de a poquito a explotar todas las líneas de sentido. La gestión visual es una de las más importantes que tratamos dentro de la organización.

6- ¿Quién son los responsables de garantizar este procedimiento?

- Bueno, los principales responsables son, desde... lo que pasa es que si hablamos de la compañía en general todos tenemos responsabilidades, las líneas estratégicas desde la dirección, el gerente general tiene que si o si comunicar cual es la línea estratégica de la compañía porque es el camino que va a seguir, es decir no podemos manejar un barco si no sabemos cuál es el norte, no podemos manejar si no sabemos a dónde vamos esto es un poquito así, la idea general de la compañía como se traslada te lleva a un objetivo ese objetivo lo toma las tres principales gerencias de la cual yo soy una y yo transmito a los gerentes de las áreas y ellos tiene la responsabilidad de trasladar la información adecuada y que esa información se vaya masticando a medida que va avanzando, porque de nada sirve que a una persona operativa netamente operativa le llegue el punto estratégico o la visión estratégica de una compañía, si sirve que llegue gráficamente cual es la misión de su trabajo, que nos aporta con ese plan de trabajo en que entorno se encuentra y cuál es el objetivo a cumplir para que ese

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur
trabajo se haga bien. Ese beneficio que nosotros debemos conseguir como gerentes estratégicos lo tenemos que traducir en números, en horas hombres, en plata, en margen y eso a su vez e todas las actividades que van a llevar al sueldo, prácticamente es la vida de la cadena de valor de la compañía. Si esa información no corre, técnica, objetivos, no funciona.

7- ¿Cuál es el papel que tiene el área de RRHH en esta comunicación?

- Bueno, lo que es comunicación eh... social básicamente y lo que es comunicación formal en la cartelera, es uno de los partícipes, es un partícipe necesario no, básicamente todo lo social pasa por esa área.

Herramientas:

11) ¿Vos te comunicas igual con los sub alternos que con los superiores? ¿Usas el mail?

- Generalmente si el mail no está acompañado... las reuniones son básicas, una cosa que hemos implementado acá con el comité. Hay comité estratégicos y hay comités operativos, esos comités son reuniones de trabajo donde trabajamos mucho el tema de los horizontes, los objetivos y los factores de éxito no y las acciones que van hacia esos objetivos. El mail es especial para comunicar una finalidad pero no es la herramienta indispensable que utilizamos, en realidad es la reunión la herramienta que utilizamos y preferimos hacer una tertulia de tomar realmente si es positivo o no y tener ese feedback. Yo creo que ha sido un vicio de las ultimas épocas deslingar responsabilidades mediante un mail, todo va a servir un mail te ayuda a mandar un Excel te ayuda a mandar un cuadro de números poder mandar un presentación para preparar una reunión, pero la reunión y el comité no lo reemplaza, sobre todo si lo queres posibilidad en las acciones de gestión a los distintos niveles no.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

2- ¿Se les explica a los trabajadores la importancia de su labor para el cumplimiento de los objetivos corporativos?

- Se les tiene que explicar es la base.

3- ¿Se hace a todos niveles?

- Tengo entendido que sí, el problema es que muchas veces no se interpreta. El objetivo a corto plazo se ve como una minucia, pero eso es un problema cultural nuestro, entonces por ahí no se interpreta como algo importante llegar a una productividad determinada si no va asociado a un reconocimiento no se ve como un objetivo del grupo eso es un problema, en eso si estamos trabajando.

4- ¿Quién es el que tiene que plantear esto al trabajador?

- Básicamente el supervisor inmediato eso tiene que ser una ida y vuelta permanente. Lo que pensamos básicamente es tomar una cultura que no es así, históricamente no ha sido así esto es muy nuevo, generalmente la planta comunica gestión a la visa comunica productividad pero si no hay un premio a la productividad no existe preocupación.

5- ¿Estás hablando de un premio monetario?

- Generalmente tiene que ir tras lo monetario, por experiencia personal los productividad son malos.

6- ¿Están establecidos los comités?

- Si hay cinco comités, un comité que es un comité de gestión o de calidad que se hace mensualmente. Acá se introdujo una medida de gestión diaria donde se ven las evoluciones diarias de las operaciones en general, estos procesos son medidos día a día según las variabilidades que vamos teniendo ¿porque?, porque ver el indicador a mes terminado o a año terminado es trabajar sobre muerto, al ver el velocímetro todos los días, tenés días para ir llevando la gestión a nivel, entonces

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

es muy importante que la información este más que clara, para eso se han hecho tableros en donde los ejecutivos de la diferentes áreas participan de ese éxito de ese indicador pueden consultarlo si no, no pueden trabajar prácticamente. Hemos trasladado todo a numero para que no sea nada intuitivo sí, entonces este comité es un comité de gestión mensual cada uno tiene a su cargo esos números le explica que es lo que paso ese mes que desviación tubo en el mes y como la soluciono, un poquito para formalizar la idea de los especialistas, cada uno es un especialista y debe responder por sus necesidades.

Otro es... básicamente los comités más que una reunión, son reuniones de trabajo que terminan con objetivos a corto plazo claros con un responsable y con una fecha de culminación, son netamente reuniones de trabajo, son efectivas eso es lo más importante.

Em... después hay otro comité que es el de producto proceso, es un comité que unifica un poco lo que pasa con la visión del cliente, la visión de la planta, entonces es el requerimiento del producto más el requerimiento del proceso, los problemas que sos de “calidad” los problemas que son de “productividad”, los problemas que se tiene de “seguridad”, evaluación de criterios que por ahí trasmite la planta entonces las distintas áreas como ingeniería, mantenimiento colaboran, “está faltando acá”, “sigamos con esto”. El diseño del trabajo más en áreas flexibles es muy muy difícil, muchas veces creemos que el diseño está bien hecho y no lo hemos diseñado bien, entonces al problema lo vemos después de... o en algo que no se hace, puede ser lindo pero no se hace. Yo trato siempre de meter anécdotas, “hay un ingeniero industrial que va a ver por primera vez la metodología y dice bueno baje una estantería y ponga los motores acá porque se ven mejor que en el piso, el primer día se cumple, el segundo se cumple, el

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

tercero ya no más, por ser junior no tiene la capacidad de explicarle porque las cosas están ahí hasta que revientan estoy podrido acá nadie me da bola que no puede ser que bla bla bla, cuando pregunta de cuál fue el problema, de por qué no se hizo lo que había impartido, resulta que el motor pesa cincuenta kilos y subirlo a la estantería era totalmente impráctico”, era lindo adecuado simpático pero no estaba bien.

Después hay un comité comercial que entiende un poco que una empresa manufacturera su objetivo es vender vidrio no producirlos, el objetivo no es producir vidrio por producir, es vender. El comité comercial es un poquito más estratégico, lee las condiciones del mercado, proyecta una planta ayornada a un mercado, tiene que tener la flexibilidad de entender al mercado hoy en día los mercados no son estables como eran hace veinte años atrás, no es que yo hago cuatro lavarropas y los cuatro lavarropas lo vendo... “como le gustan los lavarropas a la gente” ... tienen que tener números digitales, bueno hay que ponerles números digitales, mañana se tiene que comunicar con el iPhone para programar el tipo de ropa entonces bu... se tiene que comunicar con internet. Cosas que son evoluciones y ciclo de vida que tiene las cosas por eso es muy necesario el tema comité. No hay forma si no de tomar una realidad, se trata de transmitir de que las personas que están en los distintos comités puedan ir captando y transmitiendo a los otros las... porque hay participantes obviamente nexos entre distintos comités que son participantes necesarios, en una descripción del comité están los participantes necesarios.

Después hay un comité que es comité de planta, el comité de planta es un comité que es netamente productivo, planificación y operativo, tiene la producción cambios de roles de plantas, ayornado a lo comercial al producto.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

7- ¿Se recoge las sugerencias realizadas por los trabajadores?

- Sí.

8- ¿Mediante que canales?

- Hay un sistema de sugerencias que se recibe, hay una formalidad que se llena se pone una referencia técnica sobre el proceso etc, con dibujo, si realmente la medida está muy bien lograda firma uno o dos responsables, participan en ese desarrollo se hace una evaluación desde el punto de vista técnico en un departamento de ingeniería o del departamento que le compete esta mejora o esta recomendación, en el caso de que se implemente y se tome como buena, no necesariamente se tiene que implementar, si la tomamos como buena antes de ponerla en práctica se aprueba y se paga en promedio estamos pagando entre trescientos cincuenta, cuatrocientos, quinientos depende el impacto que tenga.

9- ¿Y realmente está funcionando eso?

- Sí, sí funciona, pasa que hay empieza algún signo de confusión, es decir... “recomiendo cambiar esta toma porque esta toma está rota” ... no para vos sos de mantenimiento tu trabajo es cambiar la toma, no es recomendar cambiar la toma.

10-¿Cómo se marca esa diferencia?

-Y bueno hay que marcar limites, hay que informar esto no estuvo bien esto estuvo mal. Ahora se limita o se ha limitado a solamente líneas técnicas, no hay una recomendación en otro aspecto, es decir no hay unas recomendaciones mejores edilicias para mejorar nuestro lugar de trabajo... “limpiemos las paredes”... no he visto ninguna de esas.

- Capas más reuniones...

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- Unos de los planes que tenemos vamos a formar una cuadrilla pero de gente de producción, la gente de mantenimiento no a propósito generando una situación de modificar el ambiente de trabajo.

Gestión de la comunicación:

1- ¿Existe algún problema en la comunicación interna en su empresa?

- Si, si hay un problema de comunicación interna hay un problema hasta de un punto de vista a nivel jerárquico, por un lado te digo lo que percibimos en el desarrollo de lo normal y por otro lado las fallas que hemos tenido en algunos momentos. Por ahí hemos hecho modificación de la estructura, sin la comunicación formal, o se ha publicado y no se hizo la comunicación personal a donde vos podrías llegar a hacer una reunión porque habíamos entendido que no iba a afectar y si afecta, en eso hay problemas y muchas veces hay que culpar a la ida y vuelta de la o a la vertiginosidad que tiene la vida de una empresa manufacturera, a veces que no se toman en cuenta y no hay una persona que evalúe los impactos.

2- ¿Cree que las informaciones llegan en el momento adecuado?

- Dentro de lo que es... yo sería muy parcial, en realidad yo soy del área operativa, en el área operativa no existe eso, si no habría un grave problema hoy en día yo creo que hemos bajado un poquito...puede ser que dentro de la proyecciones o de algún plan entendimos o sobre entendimos que la comunicación estaba clara, pero no es lo normal. Si entre áreas de la empresa por ahí una decisión que tomo el área comercial que no la toma la de operaciones o que no la tomo la administración y desarrollo por que se tomaban como en lugares estanques.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Persona a entrevistar: Rubén Palomequie Puesto que ocupa en Favicur: Gerente de Calidad Fecha: 07/10/2011 Hora: 16:00 Lugar: Favicur	
Tema	Subtema
Comunicación interna.	g. Identificar los canales de comunicación interna h. Las herramientas de comunicación. i. Gestión de la comunicación.

Temas a tratar en las entrevistas:

Comunicación:

7) ¿Qué significa para Ud. el concepto de Comunicación Interna?

-Bien, comunicación interna...lo que llamamos nosotros comunicación interna, es la forma en que tratamos que todas las áreas estén enteradas de prácticamente todas las actividades de cada una, para que para podernos involucrar uno con otros y así poder lograr un trabajo en equipo. Nosotros llevamos la comunicación interna de fábrica a los operarios, digamos de mandos medios a los operarios, gestionamos comunicación interna por medios de mando a la vista, donde le vamos indicando cómo va el desempeño de su trabajo. Comunicación interna vía intranet, con las diferentes áreas, con los diferentes mandos medios.

8) ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación entre las áreas de la empresa?

- Es prioritaria, lo define todo.

9) ¿Qué información es imprescindible que las otras áreas le comuniquen a Ud.?

- Y yo te puedo decir desde mi área. Mi área es la parte de calidad, de la gerencia de calidad, nosotros tenemos lo que es gestión de calidad que abarca toda la empresa, y lo que es la parte de producto el control del producto.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

La comunicación interna con nosotros tiene que ser constante porque, porque con nosotros somos un área de apoyo eh... si no tenemos una comunicación, por ejemplo la fábrica no tiene una comunicación con nosotros, supongamos en algún momento de que tengan un desvío en algún proceso y no lo comunican o toma una decisión por su lado a veces cuando llega, llega un producto no conforme que no lo detectamos, o lo detectamos dentro de fábrica, lo peor es cuando lo detectamos fuera de fábrica cuando ya hay una insatisfacción en el cliente. Previamente cuando hay por ejemplo alguna materia prima, necesitamos la comunicación porque somos los responsables de autorizar desvíos en la producción, después de la parte de gestión tenemos que llevar todo el control, nosotros somos digamos lo que tenemos todos los procedimientos documentados y tenemos todo los procesos en la cabeza, entonces la comunicación es constante con la parte comercial, con la parte logística, con la parte legal ya que fabricamos vidrios de seguridad. Por ejemplo viene un pedido de España, entonces comercial puede hacer tranquilamente toda la operación darlo con el despachante de aduana todo, pero si no hay una comunicación con nosotros que manejamos todo lo que es la certificación de productos, las leyes de la comunidad europea, vamos a hacer todo el trámite y nos vamos a chocar con varios impedimentos, es como que nosotros manejamos toda la gestión desde acá.

10) ¿Mediante que canales se lo comunican?

- Y nosotros tenemos diariamente, una reunión informativa donde cada uno plantea las actividades que tiene y las que va hacer en el día, la finalidad de eso es que estemos comunicados, unos con otros, tal vez no participamos de la actividad pero estamos al tanto de que están haciendo el área y su

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur personal, y muchas veces es muy importante, porque de esa forma evitamos que dos áreas estemos haciendo lo mismo, entonces un área lo comunica y le dicen, “che yo estoy haciendo esto, bueno continuálo vos, de paso ayudo”. Después producción tiene una reunión diaria, tiene programación, después de esa reunión son tres áreas que se juntan en donde diagraman toda la organización, y después tenemos diferentes comités, comité de calidad que es mensual, como le digo yo en la jerga le hacemos la autopsia al resultado mensual, pero para no llegar a una autopsia de muerto, nosotros tenemos la reunión diaria, producción tiene la diaria de la mañana, después tenemos un comité de producto proceso, que lo hacemos una vez a la semana, donde analizamos todas las mejoras que se van realizando y los seguimientos, los indicadores semanales, diarios para ir trabajando. Después vemos, medimos la performance mensual con el comité de calidad, hacemos la autopsia y determinamos, que es lo que se hizo durante todo el mes para terminar con eso y que vamos a hacer para mejorar lo que ya llevamos hecho. Este es tipo de comunicación, aparte de la intranet constante.

11) ¿Quién son los responsables de garantizar este procedimiento?

- Eh hay una estructura un organigrama, donde está el gerente de operaciones que es el responsable de la parte productiva digamos, todo lo que es la parte producción, él es el responsable mayor en el cual las diferentes áreas deberían rendir cuentas. De ahí está el comité de que está a cargo del gerente de calidad que soy yo, las reuniones diarias de producción están a cargo del gerente de producción junto con el gerente de logística y los diferentes responsables de la planta y después tenemos la reunión de comité que te decía que es semanal que está a cargo del gerente de ingeniería. En

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur
todas esas áreas participamos en la mayoría, excepto producción, programación, prácticamente siempre participamos por lo menos un referente de cada área.

Herramientas:

12) ¿Cuál es la principal vía de comunicación con el personal sub alterno? ¿Y con los superiores?

- Y bueno, nosotros en el área mía somos dos personas, soy yo y esta el responsable de laboratorio. Entonces nosotros posterior a la reunión diaria lo que hacemos es juntarnos quince minutos, que esta vista como el “desayuno de trabajo”, nos sentamos tomamos un café y más o menos vemos las actividades que es lo primordial, como nos vamos a desempeñar. Las otras áreas como lo hacen, tiene unas, los operarios en si tiene una instrucciones de trabajo, tiene una comunicación el día viernes que le comunican en que puesto y el que turno van a estar la semana siguiente y después se le va bajando todo lo que es la actividades que tienen que hacer por hoja de ruta y ficha técnica, la ficha técnica va todo detallado lo que tienen que hacer y la hoja de ruta va en detalle de cómo se van armando todos los procesos.

13) ¿Se recoge las sugerencias realizadas por los trabajadores?

- Yo te hago una aclaración yo estoy abocando mucho a lo que es fabrica. De todos modos la comunicación interna yo veo que vos la tenés en tu mano, tenemos la revista por parte de recursos humanos donde ellos vuelcan toda la información, la parte social de la empresa digamos, cumpleaños, nacimientos, eventos.

Nosotros tenemos implementado ya hace varios años un plan de sugerencias, en donde el personal por medio de este formulario, plasma su idea en el

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

formulario y de ahí va a un comité, toda la parte de gestión se la lleva calidad, nos juntamos yo como gerente de calidad, el responsable de ingeniera de proceso y mantenimiento que maneja ya todo el personal de construcciones, la parte de los detalles del proceso y de ahí se analiza si es viable o no, muchas veces se toman en cuenta las ideas, porque muchas veces el operario no tiene la parte técnica como para hacerlo. Te dice “esto sería bueno que en vez de ir para allá vaya para el otro lado” como no te dice, entonces se toma esto, se analiza, se le hace mejoras y de ahí se implementa. Una vez implementado se hace el análisis de eficacia que tiene y luego va a un bono, tiene un premio. Muchas veces es cena con la familia, tratamos que llegue a la familia o puede ser un premio que lo eligen entre ellos, cine, cenas. Algunas veces se hizo económico pero muchas veces lo económico muere en el operario o muere en el supermercado, ósea tratamos que llegue a la familia.

Gestión de la comunicación:

- 8) ¿Existe algún problema en la comunicación interna en su empresa?
- No te diría que existen falencia pero si cosas que se pueden mejorar constantemente, muchas veces la dejamos, sobre todo con el operario dejamos la comunicación de lado o las reuniones. Tiempo atrás donde el trabajo tenía menos demanda, llegábamos hacíamos reuniones, desayunos de trabajo con el dueño de la empresa, donde disponíamos de ocho a diez personas mayormente operarios al desayuno con el dueño de la empresa, el gerente general, una persona de recursos humanos y un responsable del área, donde se hablaba de trabajo, el operario hacia su comentario, el gerente general le hace un planteo de cómo es la situación de la empresa, como es la

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

situación del mercado, como es la situación del país, crisis me acuerdo hace uno o dos años que no estamos haciendo debido a que la producción que tenemos nos hace estar sobre demandados, estamos bastante en línea, no descuidamos las capacitaciones, pero si este tipo de comunicaciones, la última me acuerdo que fue con la crisis energética de dos años atrás, unos de los puntos que se trataban en ese desayuno que lo trataban el gerente general era sobre la crisis energéticas y como afectaba a nivel país, provincia.

9) ¿Cree que las informaciones llegan en el momento adecuado?

- No no, yo pienso no quiero decir que este todo bien, lo que si nosotros tenemos puntos o focos, nosotros trabajamos con vidrios, entonces uno de los focos es el scrap, favicur es una fábrica de vidrios de seguridad no una fábrica de scraps de vidrios. Te digo, compramos mensualmente cuarenta mil metros del vidrio y tenemos un scrap global del diez por ciento, perdón un scrap de proceso de diez por ciento, con optimización y todo nos vamos a un veinticinco a dieciocho por ciento, así que vos imagínate de cincuenta mil metros estamos tirando doce mil a trece mil metros mensuales. Esto no está bien, entonces nosotros tenemos el foco puesto en esto, es decir que día a día analizamos como va, por ejemplo la gente de horno templado, una vez que vos le diste forma al vidrio, lo templaste, tenés que controlar que la forma este en calibre, entonces hay instrucciones precisas que el operario puede tener un scrap por lote de producción de máximo cinco unidades, o sea por día se procesan en el horno entre ocho y veinte lotes, entonces él va a pasar por día un lote de cuarenta piezas, entonces él tiene permitido tener un scrap de cinco piezas, el operario ya sabe, que cuando va la primera pieza es de ajuste, la segunda también, pero cuando ya llego a la tercera levanta la mano

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur y le avisa al encargado “me está pasando esto”, ya con el encargado al lado trabaja, si se rompe la cuarta vemos que está pasando y se llama a ingeniería y si viene la quinta se para. Al otro día el responsable de la planta analiza el scrap de todo y lo analiza. Al otro día lo saca del sistema la cantidad de scrap, porque el encargado saca todo de la red, calcula los número y ve, hace la comunicación y muchas veces cuando hay un fijo hace un informe y nos envía por la intranet eso en el día a día. Después la programación, la reunión de la mañana el que manda acá y el que manda en la mayoría de las empresa es el que despacha, no manda ni el gerente general, el gerente general es el que te da la lineaciones o el que pega el grito en el cielo, pero en el día a día el que manda es el otro, porque es quien tiene el contacto con el cliente para saber qué y cuanto hay que despachar.

Nosotros somos una empresa en el mercado de la reposición, que quiere decir esto, que nosotros tenemos quince mil productos activos en las listas de ventas, él es que dice “yo para mañana necesito esto, esto y esto”, “para el lunes que viene necesito esto, esto y esto”... “no lo del lunes pásamelo para mañana”, entonces es muy dinámico, se hacen reuniones, se hace un informe de esa reunión entonces van quedando registros.

10) ¿Cómo crees se puede mejorar la comunicación?

- Eh se puede mejorar mucho más la comunicación por medio de la gestión a la vista

11) ¿A que le llamas gestión a la vista?

- Que esté al alcance de todos sobre todo cuando uno enfoca la comunicación, para la gente para el operador, para el operario, para la mano de obra indirecta, porque yo como responsable de calidad donde manejo

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

prácticamente todos los indicadores digamos, yo soy el que audita digamos, o sea el “mala onda” porque yo soy el que va y dice “che esto no está bien” y muchas veces me dicen “ bueno y ¿cómo lo hago?”, no tengo idea le digo lo único que veo es que no está bien, los que saben sos los operarios, el responsable y el de ingeniera. Entonces se podría mejorar mucho en lo que es gestión a la vista por medio de tecnología, pero nosotros estamos implementado una metodología que se llama geo temp, por medio de la teoría de las restricciones, donde dejamos de medir las deficiencias locales, en un puesto de trabajo lo que se hace habitualmente es que se mide el rendimiento del puesto, como medimos el rendimiento, horas programadas- horas trabajadas, entonces decís este me rindió 2,5 metro cuadrado por hora, pero que pasa yo no necesito 2,5 metro cuadrado por hora yo necesito 7,5 por día, entonces a este puesto dejamos de darle no la importancia, si no de medirlo mediante el rendimiento, lo medimos según lo que llamamos el sistema de corre caminos, ni más ni menos que el dibujito, consiste que cuando tengo que trabajar lo hago lo más rápido posible, cuando no tengo que hacer nada me paro, porque significa que esta persona me sigue trabajando me va a ocupar materia prima que yo no necesito, pero tal vez la necesite en otro lado y el por el solo hecho de seguir trabajando me va gastar plata cuando no necesito que me la gaste. De ahí cuando termina de trabajar se lo reubica en otro lado.

Entonces ¿qué es lo que medimos? Medimos el cuello de botella implica que el lugar por donde sí o sí tiene que pasar todo, no pasa y no sigue el proceso, entonces una comunicación más amplia podría tráenos la contradicción de que generaríamos eficiencias locales en nuestros puestos, porque yo al

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur
medirlo y publicarlo en gestión a la vista yo pondría un valor bajo, entonces
vienen los comparativos, de “yo soy más importante que el otro”, cuando en
realidad acá todo el mundo es importante.

Persona a entrevistar: Romina Moyano Puesto que ocupa en Favicur: Responsable de RHH Fecha: 10/10/ 2011 Hora: 15:00 Lugar: Favicur	
Tema	Subtema
Comunicación interna.	j. Identificar los canales de comunicación interna k. Las herramientas de comunicación. l. Gestión de la comunicación.

Temas a tratar en las entrevistas:

Comunicación:

- 1- ¿Qué significa para Ud. el concepto de Comunicación Interna?
 - Bueno para nosotros es indispensable, en el área de recursos humanos, la forma de trabajar eficiente, más que todo desde recursos humanos con las otras áreas, poder comunicarte con otros es saber que necesidades tienen y hasta donde puedes cubrirselas. Desde recursos humanos te hablo, nosotros manejamos mails, carteleras y no hay una comunicación interna por escrito, nosotros manejamos mails y carteleras, aparte obviamente las reuniones.
- 2- ¿Qué importancia considera usted que tiene la comunicación entre las áreas de la empresa?
 - Y si no, no se podría hacer un trabajo en equipo, tiene que ser fluida y constante, claro para poder trabajar en equipo, si no, no hay forma que funcionen las áreas en conjunto.
- 3- ¿Existe dicha comunicación? ¿Cómo la estimaría?

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- No y eso es justamente. Acá cada uno resguarda su área, cada uno cuida su quintita digamos, entonces hay cierta información que necesitan las áreas y más la de recursos humanos que no la tenemos.

4- ¿Qué información es imprescindible que las otras áreas le comuniquen a Ud.?

- En realidad lo que más me hace falta, son las de las evaluaciones de desempeño, o quizás hay muchos operarios que tienen un acercamiento distinto con los operarios al que tiene con nosotros. Al tener posicionada el área de RRHH, por ahí no te llega la información que necesitas, está por ejemplo de la encuesta de clima, se dieron varias cosas para modificar, varias acciones para hacer desde recursos humanos, pero por la falta de comunicación y de trabajo con las distintas áreas no pudimos accionar. Esa es una, la evaluación de desempeño es otra, al no tener un seguimiento de los encargados con la gente, y no tener la comunicación esa, no sabemos si se está haciendo o no el seguimiento.

5- ¿Mediante que canales se lo comunican?

- Carteleras para comunicarse con la gente, con los operarios y la intranet con las áreas.

Herramientas:

1- ¿Cuál es la principal vía de comunicación con el personal sub alterno? ¿Y con los superiores?

- En realidad trabajamos con mail, porque si tengo algo en la cabeza por ahí me olvido, entonces sí tengo algo en la cabeza te escribo un mail, no significa que te escribo y me desligo del tema, o que cualquiera de nosotros. Tenemos un cierto ejercicio de que si yo te mando un mail yo te aseguro de que lo leas y del que se gestione, porque por ahí lo dejamos colgado por ahí y son las respuestas del área.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

2- ¿Y con estos responsables que vos me contas, como te comunicas?

- Ahí hay dos situaciones, tenemos una cultura bastante fuerte que la del señor Castro que lleva muchos años en la empresa y tenemos la nueva incorporación que la del gerente de operaciones que es alguien de más o menos de la misma edad y es más de la auto-gestión. Con el señor Castro lo que más es son la reuniones, estar en permanente dialogo, digamos de palabra, con Fede que es el operativo es más con un mail, o quizás porque al acceso al él es más dificultoso, él está siempre en planta por el trabajo que tiene, mientras que el señor Castro está más a mano, está en el mismo espacio físico que nosotros, entonces con él es todo hablado salvo que necesite alguna información específica y va por mail sino es hablada. Con Fede no, el gerente de operaciones es más fácil digamos, o le mandamos un correíto.

3- ¿Quién son responsables de llevar a cabo dicha actividad?

- Soy yo. Hasta ahora estamos haciendo la capacitación de Fernando que nuestra última incorporación, y la idea es que el este más en contacto con la gente, que sea un recurso humano en fabrica, al ser hombre el contacto es distinto. La idea es formar a él para que tenga una comunicación más fluida con la gente, con nosotras al ser mujeres nos ponen como una distancia, en cambio al hablar con él por ahí pierden ese... se sienten más cómodo de hablar con un chico que con nosotras, pero igual las acciones las manejamos nosotras.

4- ¿Se recoge las sugerencias realizadas por los trabajadores?

- En el área administrativa no hay, en el área operativa, no tenemos esa costumbre de hacerlo, tal vez por los espacios físicos o esas cosas que uno quiere mejorar.

5- Si vos quieres mejorar algo, ¿a quién se lo propones?

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

- En realidad lo que haces es pedir la planillita de sugerencias, donde vas detallando las mejoras que propones.

6- ¿Funciona bien?

- Dentro de la administración no, ahora de la puerta para allá funciona bárbaro, funciona porque justamente se le hace un reconocimiento monetario si la propuesta funciona o no en base a un análisis que se ha propuesto con la gente que corresponde. También por ese lado no, lo toman de otra forma por haber un reconocimiento monetario se preocupan por buscar.

7- ¿Porque en la parte administrativa no funciona?

- Pasa que una cuestión de costumbre, uno lo hacer ya sin estar pensando en el reconocimiento monetario ni en la planillita de sugerencia, nos es que si quiero mejorar la luz en mi puesto de trabajo lo hago con una sugerencia y listo. Ellos lo ven por ese lado, nosotros acá no directamente accionamos sobre ciertas cosas que le proponemos al gerente sin tener presente el sistema de sugerencia.

8- ¿Mediante que canales?

- Nosotros como recursos humanos no participamos de las reuniones diarias, porque se tratan temas son productivos, quizás nosotros si tenemos que comunicarnos con ellos lo hacemos diariamente mediante una planillita, sobre todo si se trata del ausentismo, ahí nosotros le notificamos todo, si llego tarde, si se va a reincorporar, que le paso que tuvo, en ese sentido están bastante bien informados los chicos porque nos dirigimos en conjuntos con ellos. La planillitas que nosotros manejamos la generaron ellos en base a las novedades diarias, esa es la comunicación diaria que nosotros tenemos, a la reunión no participamos porque son mayoritariamente problemas de producción los cuales nosotros nos tenemos incidencia.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Gestión de la comunicación:

1- ¿Existe algún problema en la comunicación interna en su empresa?

- Si por lo menos desde nuestra área. No se puntualmente lo otro, quizás al tener esa reunión diaria, es distinto.

2- ¿Qué harías vos para mejorarlo?

- Nosotros estamos trabajando con los asesores para mejorar es sistema, por ejemplo en el tema de poder llevar una grilla de equivalencias, una evaluación de crecimiento de la gente y sus puestos de trabajo o una evaluación de los contratados, hemos ordenados varias planillitas en la cual se hace un análisis de cada encargado que informa ciertas cuestiones para poder estar más actualizadas.

3- ¿Cree que las informaciones llegan en el momento adecuado?

- En realidad sí, sí porque estamos todos ahí en la misma línea, si no das la información es porque te olvidaste, pero se trata de que no pase, vuelvo a decirte tenemos esto de los mails que te mando un mail porque tengo miedo de olvidarme. No me quiero olvidar porque por ahí si no te mando cierta información el operario queda insatisfecho en algo, o algún reclamo, o algún llamado telefónico importante que tenga que responder, en ese sentido nos manejamos con los mail, pero siempre asegurándonos que los otros lo lean.

4- ¿Considera que el trabajo de las áreas se ve perjudicado por la falta de eficiencia en la gestión de la información?

- Si en los momentos de accionar puntual, por ejemplo nosotros como recursos humanos somos lo que desvinculamos a la gente y últimamente las desvinculaciones de los contratados nos estábamos enterando de un día para otro, y vos decís pero como “te diste cuenta después de cinco meses que está trabajando”, entonces hay que imponer un ejercicio, no imponerles si no generar

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

en ellos la necesidad de comunicar lo que está pasando con su gente conocerlas poco más y así poder accionar de otra forma, hacerles varios llamados de atención, hacerles seguimientos con las evaluaciones, si “fulanito” es el tercer mes que lo evalúas con un cinco digamos, que hacemos con esto, nosotros poder guiarlos a ellos para ver que pueden llegar a hacer que no, que método de motivación, si por ese lado se puede mejorar la relación con el operario o no, porque los tiempos que nosotros le damos en capacitación valen oro, y que se te vaya un operario después de cinco meses de contratado es pérdida de tiempo, plata y muchas cosas, entonces tratamos de mejorar eso. Nosotros hoy desde recursos humanos como podemos mejorar la comunicación para que también sea beneficioso, pero es todo un ejercicio un hábito que cuesta (risas) y más ellos en fábrica todo el día.

5- ¿A quién/es se dirige el personal al momento de saciar sus inseguridades?

- Es que eso es lo que nosotros tratamos de darle a la gente, los canales que para que ellos se manejen es que si ellos tienen algún problema se lo dice al encargado de turno, el encargado de turno no me da una respuesta, se lo digo al encargado general de planta, nosotros tenemos diferentes rangos de encargados, si esas personas no le dan una respuesta en un tiempo lógico está el departamento de recursos humanos, esta comunicado, la gente sabe, pero está todavía con el habito de utilizar el departamento de recursos humanos para esa cosas. A veces si lo usan, pero otras veces no, a veces la persona queda insatisfecha o no se genera una respuesta al operario y queda una situación incómoda. Pero caso siempre accionamos, a veces tarde otras veces no, pero la mayoría de las veces sí.

Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur

Anexo 4: Organigrama

