



DECANATO DE POSGRADO
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE MAESTRIA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Propuesta para la implementación de un sistema de comunicación efectiva y su influencia en el desempeño del personal de operaciones en SEMIM SRL, San Cristóbal, Republica Dominicana, en el periodo Mayo/Julio 2019.

Presentado por:

María D. Llano Lugo
Mat. 2017-1948

Asesora:
Ivelisse Comprés

**Santo Domingo de Guzmán, Republica Dominicana,
Agosto 2019**

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue la proponer la implementación de un sistema de comunicación efectiva y su influencia en el rendimiento del personal de operaciones en SEMIM SRL. El motivo principal en la que se basó esta investigación fue con la finalidad de que el establecimiento de estrategias y procedimientos de comunicación contribuya a la mejora del flujo de la comunicación interna. Estudio de tipo explicativo, descriptivo y descriptivo, basado en un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, donde fue realizado análisis muestral. Donde se obtuvieron hallazgos con resultados (48%) de que no existe el uso frecuente de canales formales en el proceso de comunicación en SEMIM, así mismo se halló una baja percepción en la relación existente entre jefe y empleado (55%). A raíz de dichos resultados se establecieron estrategias de comunicación que promuevan el logro de los objetivos de la empresa, así como la elaboración de un plan de comunicación donde se establecieron los lineamientos necesarios para promover los diferentes canales de comunicación, así como los programas que involucran y fortalece la participación del personal en los procesos operacionales como lo es el programa de sugerencia establecido en dicha propuesta.

Abstract

The general objective of the present investigation was the propose the implementation of an effective communication system and its influence on the performance of operations personnel at SEMIM SRL. The main reason on which this research was based was that the establishment of communication strategies and procedures contribute to the improvement of the flow of internal communication. An explanatory, descriptive and descriptive study, based on a quantitative approach of non-experimental design, where a sample analysis was carried out with a population of 70 employees and a sample of 60 employees, with a margin of error of 5%, said investigation was carried out through the application of surveys through the implementation of questionnaires with a total of 24 questions. Where findings were obtained with results (48%) that there is no frequent use of formal channels in the communication process at SEMIM, there was also a low perception of the relationship between boss and employee (55%). Following these results, communication strategies were established that promote the achievement of the company's objectives, as well as the elaboration of a communication plan where the necessary guidelines were established to promote the different communication channels, as well as the programs that involve and strengthens the participation of personnel in operational processes such as the suggestion program established in said proposal.

INDICE

RESUMEN	ii
Abstract.....	iii
INDICE.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	viii
AGRADECIMIENTOS	x
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: LA COMUNICACIÓN.....	8
1.1 La Comunicación	8
1.1.1 Elementos de la comunicación.	9
1.1.2 Propósitos Generales de la comunicación.....	10
1.2 Comunicación Organizacional.....	11
1.2.1Tipos de comunicación.....	12
1.2.2 Tipos de comunicación Interna.	13
1.3 Barreras a la comunicación.....	14
1.4. La comunicación efectiva	15
1.5. Rol del comunicador	16
1.5.1 Conductas del comunicador.	16
1.5.2 Habilidades para la comunicación.....	17
1.6 Sistema de comunicación.	18
1.7. Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal.....	18
1.7.1 La comunicación y el desempeño Gerencial.	20
1.7.2 Desempeño Laboral.....	21
1.7.3 Evaluación de desempeño.	21
1.7.4 Métodos de evaluación de desempeño.	22
1.7.5 Factores que influyen o intervienen en el mejoramiento del desempeño laboral.	23
1.7.6 Motivación en los empleados.	24
1.8 Ansiedad en los empleados.....	24
1.9 Indicadores de Gestión e indicadores estratégicos.	25
1.10 Estrategia.....	26
1.11 Enfoques de planificación y desempeño.	27
1.12. Modelos de mejora en proceso de planificación y desempeño empresarial. ..	28
1.13. Responsabilidades del jefe o supervisor.....	29

1.14. Comunicación efectiva Jefe-Empleado.....	29
1.15. Claves para mejorar la comunicación entre Jefe-Empleado.....	30
CAPITULO II GENERALIDADES DE SEMIM SRL.....	32
2.1. La empresa	32
2.2 Historia.....	32
2.3 Filosofía de la empresa.....	33
2.4 Sucursales, edificios e instalaciones.....	34
2.5 Esquema de Calidad	34
2.6 Clientes	35
2.7. Política de Calidad	36
2.8. Registro de calidad.....	37
2.8. Requerimientos de documentación	37
2.9. Control de documentos.....	38
2.10 Control de registros de Calidad en SEMIM.....	38
2.11. Resguardo de documentos confidenciales.....	39
2.12. Servicio.....	40
2.13. Recepción y ejecución de Servicios.....	41
2.14. Programa de sugerencia en SEMIM.....	41
2.15. Manejo de quejas y reclamaciones de clientes de SEMIM.....	42
2.16. Medio Ambiente.....	43
2.17 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	44
2.18 Indicadores Clave de Desempeño establecidos en SEMIM.....	45
2.19. Balanced Scorecard	45
2.10 Objetivos Estratégicos en SEMIM	47
2.11 Iniciativas de la empresa.....	48
2.12. Competencias Conductuales que apoyarán los objetivos estratégicos:.....	49
2.13 Manejo de conducta de personal de SEMIM.....	49
2.14 Actividades personales fuera de la empresa.....	50
2.15 Manejo de informaciones confidenciales.....	51
2.16 Proceso de Inducción.....	51
2.17 Reclutamiento y Selección de personal en SEMIM.....	52
2.18 Tipo de Investigación.....	53
2.19 Método de investigación.....	54
2.20 Herramientas de la investigación.....	54
2.21 Análisis de la Investigación.....	56
Tabulación de cuestionario.....	56

Tabla 13. Satisfacción de trabajar con mi supervisor inmediato.	62
2.22 Análisis de la encuesta.....	68
2.23 Diagnostico	68
CAPITULO III DESARROLLO DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE UN COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE SEMIM SRL.....	
3.1 Sistema de comunicación efectiva.....	70
3.2 Descripción.....	71
3.3 Objetivo general.....	72
3.4 La estrategia de comunicación.....	72
3.5 Ejes estratégicos y objetivos.....	73
3.6 Principios básicos para la ejecución del plan de comunicación.....	77
3.7 Implementación del plan de comunicación efectiva en SEMIM SRL.	78
3.8 Actividades realizar para su implementación.....	79
3.9 Acciones de mejoras.....	80
3.10 Implementación de política de comunicación en SEMIM.	81
3.10.1 Objetivo.....	82
3.10.2 Alcance.	82
3.10.3 Principios fundamentales de las políticas de comunicación en SEMIM.....	82
3.10.4 Acciones que todo empleado de SEMIM debe tomar en cuenta al momento de reproducir informaciones.	82
3.10.5 Responsabilidades.....	83
3.11 Implementación de un Programa de sugerencias.....	83
3.11.1 Generales del programa de sugerencia.	83
3.11.2 Criterios de Reconocimiento y Recompensas.....	84
3.11.3 Procedimiento de reconocimiento y recompensa.	85
3.12 Indicadores de gestión en el proceso de comunicación.	87
3.13 Recursos Humanos.....	88
3.14 Recursos tecnológicos.	89
3.15 Recursos Financieros	89
3.15.1 Presupuesto.....	89
3.15.2 VAN.....	90
3.16 Cuadro de mando integral.	91
CONCLUSION	94
BIBLIOGRAFIA	97
Anexos.....	99

ANEXO 1	100
ANEXO 2	102
ANEXO 3	104

LISTA DE TABLAS

Tabla No.1 Explicación de canales de comunicación que debe utilizar...	Pag.54
Tabla No.2 Flujo de información en el departamento de operaciones	Pag.55
Tabla No.3 Afecta el mal manejo de informaciones en la realización de sus funciones	Pag.55
Tabla No.4 Fluidez de la comunicación en el Departamento de Operaciones	Pag.56
Tabla No.5 Uso de canales informales de comunicación.....	Pag.56
Tabla No. 6 La comunicación interna y coordinación en la empresa.....	Pag.57
Tabla No. 7 Manifestación de objetivos claro e identificación con la empresa	Pag.57
Tabla No. 8 Motivación al momento de ejecutar tus asignaciones diarias	Pag.58
Tabla No. 9 Reconocimiento por al trabajo que realiza	Pag.58
Tabla No. 10 Consideración de ser miembro valioso como parte del equipo de trabajo	Pag.59
Tabla No. 11 Nivel de motivación para el logro de mayor rendimiento	Pag.59
Tabla No. 12 Motivación hacia el trabajo que realiza en SEMIM	Pag.60
Tabla No. 13 Satisfacción de trabajar con mi supervisor inmediato	Pag.60
Tabla No. 14 Se dirige con respeto hacia mi persona el supervisor	Pag.61
Tabla No. 15 Confianza con el supervisor.....	Pag.61
Tabla No. 16 Atención al momento de comunicarse con supervisor	Pag.62
Tabla No. 17 Buena relación entre empleado y supervisor	Pag.62
Tabla No. 18 Forma de ser del jefe es un ejemplo a seguir	Pag.63
Tabla No. 19 Retroalimentación de informaciones que recibe	Pag.63
Tabla No. 20 Fluidez de comunicación colaborador/supervisor	Pag.64
Tabla No. 21 Recibe información sobre los cambios que se dan en los procesos operacionales	Pag.64

Tabla No. 22 Retroalimentación del desempeño por el supervisor.....Pag.65
Tabla No. 23 Interés del supervisor en desarrollar el equipo de trabajo...Pag.65
Tabla No. 24 Participación en sugerencias de mejora en su áreaPag.66

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, expresar mi gratitud a Dios quien siempre ha sido mi guía en todo lo que me propongo, gracias a Él por cada logro en mi vida.

Agradezco infinitamente el apoyo incondicional en este largo y tedioso trayecto que he recorrido a mi amado esposo Alberto Vásquez.

A mi hermosa princesa Abril Marie por ser mi fortaleza e impulso en seguir creciendo en todos los aspectos de mi vida, por cada segundo que le robé para dedicárselo a mis estudios, los cuales con ayuda de Dios serán recompensados.

A mis padres Aura Lugo e Ignacio Llano a quienes le debo lo que soy hoy en día, de manera especial a mi madre quien me hace sentir esa responsabilidad de dar lo mejor de mí y permitirle disfrutar cada triunfo, que sé que es gratificante para ella.

A mis hermanas y mi cuñada Kelly Paola quienes también forman parte de este logro.

Al Señor Merlín Vásquez como representante de SEMIM por permitirme desarrollar este trabajo de investigación.

A mi compañera de estudios Kertys Mariela por brindarme su apoyo y amistad en este trayecto.

INTRODUCCION

La comunicación juega un papel fundamental no solo en el ámbito laboral, sino en diferentes aspectos de nuestra vida. En el mundo laboral el uso adecuado de la comunicación sin importar niveles jerárquicos o naturaleza de la empresa de una forma u otra debe prevalecer la comunicación efectiva, ya que su ausencia puede representar una amenaza en el buen funcionamiento y manejo de manera interna y externa (Colaboradores, clientes, proveedores). A raíz de esta problemática en SEMIM SRL se han están presentando de manera creciente situaciones tales como: Bajo desempeño por parte del personal Técnico y de Mantenimiento, ausentismo laboral, desmotivación de personal, conflictos laborales e incremento en la rotación de personal en el departamento de operaciones. SEMIM SRL en relaciona el mal manejo de la comunicación está llegando afectar los procesos y estrategias organizacionales donde los resultados de logros de objetivos han disminuido de manera acelerada en el primer periodo del año 2019, los indicadores de logros en el área de operaciones a mostrado resultados preocupantes que despertado la preocupación por parte de la gerencia.

Es por esto que el objetivo principal de esta investigación es determinar la influencia de la comunicación efectiva en el desempeño del personal de operaciones de SEMIM SRL, San Cristóbal, Republica Dominicana, en el periodo Mayo /Julio 2019 y la propuesta de un sistema de comunicación que permita mejorar dicho proceso. El poder indagar y analizar los factores que influyen en el proceso de comunicación y el establecer estrategia de comunicación.

Conocer la importancia y la influencia la comunicación en el desempeño del personal nos permite tomar acciones, crear nuevas estrategias que movilice la empresa a obtener cambios, asumir nuevos retos que permitan la obtención de resultados positivos, disminuir ciertas acciones que afectan la eficacia del equipo de trabajo, que permita el beneficio común y lograr la obtención del

logro del objetivo. La comunicación efectiva influye de manera directa en la organización para promover de manera oportuna y rápida informaciones, para establecer relaciones donde reine el control, respeto y empatía, permite promover el trabajo en equipo y agiliza los procesos organizacionales permitiendo así logro de los objetivos y un clima laboral armonioso.

Los objetivos específicos que se desarrollaran son los siguientes:

- ✓ Indagar la relación existente entre la comunicación efectiva y desempeño laboral en los empleados de operaciones en SEMIM SRL. Para poder de este modo percibir el nivel de influencia de la comunicación en lo concerniente al rendimiento del personal y poder sugerir acciones de mejoras sobre el mismo.
- ✓ Identificar los beneficios que aporta a la organización la implementación de un sistema de comunicación interna. El desarrollo de este objetivo permite la obtención de las vertientes en la cual se enfocará dicha propuesta y evaluar los resultados que puede ofrecer para el bienestar de la empresa.
- ✓ Determinar la importancia de la comunicación eficaz en las organizaciones. El propósito base de este trabajo de investigación es dar a conocer la importancia de la comunicación no solo para el logro y cumplimiento de los procesos operacionales sino también su relación con el éxito de la empresa y alcance de objetivos a nivel general.

En lo concerniente al planteamiento del marco teórico se estarán desarrollando términos relacionados al proceso de comunicación, así como los factores que influyen y lo que hace posible llevar acabo su ejecución de manera efectiva. Todas las informaciones que se detallarán serán en el primer capítulo serán fundamentadas en referencias bibliográficas y fuentes confiables lo que permitirá dar la veracidad requerida en la cual se basa todo trabajo de investigación.

Entre los conceptos principales que se deben conocer para dar inicio a la búsqueda de informaciones y desarrollo del tema a presentar los cuales servirán como base para lograr el desarrollo eficaz del tema en cuestión, entre los términos generales a desarrollar están:

Comunicación: Proceso mediante el cual se transmite una idea o un mensaje desde un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, al mismo tiempo que se da la posibilidad de influencias recíprocas. (Francisco Díaz,2004)

Comunicación efectiva: Requiere de la indagación de acciones comunicacionales tendientes a conocer y comprender el marco mental del otro. (Santiago Lazzati,2008).

Barreras de comunicación: Interferencias en la comunicación, sea por parte de emisor, receptor o del propio mensaje.

Protocolo de la comunicación empresarial: Forman todas las normas que se deben seguir al comunicarse en su ámbito, por parte de los empleados y directivos.

Comunicación empresarial: se define como el intercambio de información dentro y fuera de la empresa con un fin previamente planificado, la cual se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación en las empresas.

Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la 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 construir con su trabajo el logro de los objetivos organizacionales. (Horacio Andrade ,20015)

Desempeño: Está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. (Ricardo Arriagada,2002)

El fundamento del cual parte el desarrollo del marco teórico es con el fin de esclarecer y conocer conceptos e informaciones que deben servir como base para lograr el manejo eficaz del tema, así como conocer las perspectivas entre los diferentes autores que se consultaran para la obtención de conclusiones sustanciosas y de provecho.

El paradigma en el cual se fundamentará dicha investigación es en la importancia de la comunicación efectiva en la empresa y su influencia en el manejo y eficiencia de la persona. Para lograr la comunicación efectiva es suficiente conocer el proceso de comunicación de una manera integral sino también establecer mecanismos que garanticen que el mensaje llegue de forma correcta al receptor y que por medio de la retroalimentación se asegure que el mensaje llegue con éxito. (Espinoza, 2019)

Comunicar requiere superar la división de términos muy simples como comunicación interna y externa, basándose en una realidad física (dentro y fuera). Aunque la comunicación es un proceso total, es necesario sistematizarla para así aplicarla de manera efectiva en función a los objetivos de los destinatarios. (Saló, 2005)

La comunicación es el fluido vital para una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto, la comunicación efectiva es de gran importancia para los gerentes, ya que representa la hebra común para las funciones administrativas. (Delgado, 2005)

Este punto es de gran importancia en la estrategia de la comunicación debido a que la efectividad en la se transmitir el mensaje involucra los elementos de integración, interacción que genere conductas positivas y flujo de información se genere de forma clara y precisa lo cual es de gran importancia en la construcción de una visión organizacional compartida orientada a los objetivos organizacionales y personales.

La comunicación en las empresas es uno de los aspectos de mayor importancia y a la vez crítico, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si la comunicación no es efectiva se corre el riesgo de llegar a condiciones críticas como son: Mal entendidos, notificación inadecuada de prioridades, aplicación de criterio mal interpretados, generando así un clima organizacional tenso y afectando la productividad. (Pascual, 2013)

Para la recopilación de datos en el proceso de investigación se realizará mediante la aplicación de diversas herramientas de investigación que permitirán arrojar resultados útiles, que partiendo de ellos se determinarán las acciones de mejoras y las estrategias convenientes para convertir las debilidades arrojadas en fortalezas. Donde determinar la influencia de la comunicación efectiva en el desempeño del personal de operaciones, así como la influencia de la misma en el manejo entre supervisor y empleado son los criterios principales en la aplicación de las herramientas, lo cual permitirá obtener datos útiles para reforzar y validar la teoría desarrollada.

Se realizará la aplicación de cuestionarios al personal involucrado del departamento de operaciones de SEMIM, donde permitirá detectar los factores que influyen en el mal manejo y la posible deficiencia en el proceso de comunicación que lleva la empresa.

Luego de la aplicación de las herramientas se logrará el ordenamiento y tabulación de las mismas donde se establecerán rango o valoraciones por medio de porcentajes que permitirán la interpretación de los resultados obtenidos por medio al cumulo de respuestas ofrecida por cada colaborador encuestado.

Dentro de las dificultades presentadas al momento de recabar e implementar los cuestionarios al personal de operaciones fue muy complejo debido a que su naturaleza de trabajo sus labores diarias son ejecutadas fuera de la empresa y por ende lograr retenerlos fue una ardua labor, por otro lado, la indisposición de los superiores al momento de abordar el personal fue uno de los factores que entorpeció el proceso de aplicación de las herramientas utilizadas.

De esta manera la estructura de este trabajo de investigación estará compuesto por tres capítulos donde cada uno va complementando el desarrollo sustancioso de la investigación.

En el capítulo I denominado como la comunicación se detallará el marco teórico y conceptual, tiene como objetivo plantear y desarrollar los conceptos y termino requeridos para dar inicio desarrollo del tema, así como lograr obtener una comparación entre diferentes autores y sus fundamentos con relación al tema a desarrollar.

El capítulo I según las fuentes consultadas muestra la importancia de la comunicación efectiva dentro de la organización y como la misma debe ser considerada como una herramienta estratégica que todo líder o jefe organizacional debe conocer y dar la importancia requerida de la misma. La comunicación efectiva entre jefe y empleado permite tanto al jefe como a los trabajadores establecer una retroalimentación con el que ambos pueden estar al tanto del desempeño del trabajador.

El capítulo II muestra las generalidades de la empresa donde se realizará el estudio, se presenta también el análisis y tabulación de datos recopilados por medio a la aplicación de cuestionarios, dicho capítulo tiene como finalidad la obtención del diagnóstico, donde se detectan las necesidades y se realizan las recomendaciones o propuesta de las estrategias, las mismas fundamentada en los resultados y el diagnostico presentado.

El capítulo III es donde se plantea de manera detalla la propuesta de la implementación de un sistema de comunicación efectiva en SEMIM, en esta parte se presenta el plan de comunicación donde se desarrollan las estrategias y se establecen las tácticas con las cuales se ejecutarán, donde se hace limitación de recursos y tiempo que implican llevarla a la práctica.

Ya en la parte final se presenta el desarrollo de conclusiones de esta investigación y los anexos que dan soporte a la presentación del trabajo de investigación.

CAPITULO I: LA COMUNICACIÓN

La comunicación juega un papel fundamental dentro y fuera de las organizaciones, ya que la misma permite el flujo eficaz de informaciones, eficiencia en las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en la empresa, no solo con el personal que la conforma sino también con el mundo exterior que de una forma u otra influye en la misma, lo que se le conoce como comunicación interna y externa las cuales juegan un papel esencial en las organizaciones en relación a su crecimiento y el logro de objetivos.

1.1 La Comunicación

La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados, esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador o emisor que no es escuchado o el escritor que no es leído no ha sido comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados, para que sea exitosa, el significado se debe compartir y entender. (Robbins, 2005)

Desde un punto de vista amplio, la comunicación ocurre cuando *(la fuente) codifica una información en señales y pasa a otro organismo (el receptor) que codifica las señales y es capaz de responder adecuadamente. La comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores (Cultura, cercanía de los interlocutores, estado de ánimo...) en el que, a pesar de haber diferencias entre distintas personas existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo. La comunicación requiere que, partiendo de varios esquemas y experiencias previas, debe de decodificar e interpretar el mensaje transmitido por el emisor. (Hofstadt, 2005)

Al analizar el termino de comunicación se produce una aproximación basada en tres aspectos fundamentales:

- Técnico, o aquel que se refiere a obtener el mejor método para extraer el mensaje emitido, de entre todas aquellas señales recibidas por el receptor a través de un canal, y superar el ruido que se produce entre el emisor y el receptor.
- Semántico la interpretación adecuada del significado de los mensajes por parte del receptor.
- Pragmático, y las influencias de la comunicación en el comportamiento del receptor. (Espinoza, 2019)

1.1.1 Elementos de la comunicación.

En el proceso de comunicación, sus componentes o partes interactúan y se influyen recíprocamente durante el flujo comunicativo. La mayoría de los modelos de comunicación coinciden en señalar el carácter dinámico del intercambio de información. Cuando se establece una comunicación cada uno de los elementos que intervienen en el proceso desempeña una función específica. (Leon, 2006)

Según(Leon, 2006), En todo proceso comunicativo intervienen los siguientes elementos:

Emisor: Puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa. Es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento o idea otro u otros.

Mensaje: Producto real de la fuente codificada. Es toda la información que se transmite del emisor al receptor. (Stuart, 2006)

Código: La forma en que se estructura ese mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud y los conocimientos. El código debe ser conocido por el emisor y por el receptor pues si no, no podrá ser descodificado y entendido. (Morató J. , 2016)

Canal: Es el medio a través del cual se transmite el mensaje, el cual puede ser oral o escrito.

Receptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado.

Retroalimentación: Es el elemento que favorece la interacción y tiene como propósito la fidelidad del mensaje, a través de la comprensión del mensaje verbal y no verbal.(Socorro, 2007)

1.1.2 Propósitos Generales de la comunicación

Las funciones básicas del lenguaje se usarán para cumplir los propósitos generales de la comunicación Douglas Ehninger, cita cuatro propósitos generales:

Propósito general de informar donde se utiliza la función representativa del lenguaje, donde se intenta explicar algún suceso o términos, instruir sobre algún proceso o conocimiento.

Propósito general de entender usa la función expresiva del lenguaje se intenta lograr el encuentro y la comprensión entre el hablante y el oyente, compartir ideas para lograr el entendimiento.

Propósito general de persuadir donde la persona al comunicarse intenta influir hacer un llamado al pensamiento del oyente para formar alguna idea y provocar cambios de actitud.

Propósito de actuar intenta dirigir o llevar al oyente a un grado de motivación que lo impulse a realizar alguna acción. (Socorro, 2007)

1.2 Comunicación Organizacional

No es posible concebir una organización sin la comunicación. El proceso de comunicación influye de manera directa en los procesos de integración e interacción a nivel organizacional sin importar los niveles jerárquicos que la conforman. La comunicación organizacional es precisada por Andrade como la totalidad de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y entre esta y su entorno. La comunicación organizacional es una herramienta útil para empresarios y ejecutivos, útil para favorecer la integración generando un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo del individuo y la organización. (Rowe, 2008)

A partir de los destinatarios básicos de la empresa (Institucional, financiero, social y comercial, siendo estos cuatro ámbitos de la comunicación en la empresa interdependiente y producen conjuntamente la imagen total de la empresa. (Saló, 2005)

Comunicación Institucional: Es aquella que define y gestiona la marca la misma tiene como objetivo poner a la disposición del colectivo institucional las informaciones o mensajes sobre la actuación de la empresa relativos al interés general y a las expectativas sociales. La comunicación institucional tiene que mantener y aumentar la imagen positiva de la empresa.

La comunicación financiera: Tiene como propósito es construir una imagen positiva en dicho sector y establecer relaciones con la comunidad financiera.

La comunicación social o comunicación interna: Esta dirigida a todas las personas que forman la empresa, hay un elemento imprescindible para la buena marcha de la empresa, y es que las personas se sientan implicadas y comprometida con la misma.

Comunicación comercial: Tiene como función principal emitir los mensajes relativos a los productos y/o productos que ofrece la empresa. (Saló, 2005)

1.2.1 Tipos de comunicación

Las comunicaciones pueden ser laterales y/o recíprocas. Una comunicación lateral se produce siempre en el mismo sentido, del emisor al receptor. Una recíproca implica a ambas partes mediante un feed-back.

La comunicación lateral es más ventajosa por cuanto es más rápida, aparece más clara y ordenada y para el emisor ejerce una doble función.

La comunicación lateral preserva el poder y la independencia, es una utilización estratégica que da lugar a algunos inconvenientes para la organización, para los individuos y para los grupos. No hay comunicación en sentido pleno si no hay Feed-back. (Gill, 2007)

Según la publicación en el manual de Dirección de Recursos Humanos, 2008 Externamente las empresas mantienen tres tipos de comunicaciones:

Operativa: Es la comunicación que se da entre clientes y proveedores, la cual es necesaria para el día a día de las transacciones y su viabilidad.

Estratégica: Comunicación con las relaciones clave del entorno: accionistas, alianzas, colaboraciones a largo plazo.

Publicitaria: La que busca dar a conocer sus productos, su imagen y ganar prestigio.

La comunicación se dirige generalmente hacia una serie de interlocutores (Personal de la empresa, distribuidores, consumidores, otras empresas como competidores y proveedores). Existen dos tipos de comunicación según (Talaya, 2008) que son la comunicación interna y la comunicación externa.

La comunicación externa es la transmisión de información fuera de la empresa destinada a públicos externos a la organización (Consumidores, distribuidores, grupos y de interés). Es utilizada por las empresas para dar a conocer de manera eficaz sus objetivos al público externo de la organización. Permitiendo que el público conozca su filosofía como imagen positiva. (Talaya, 2008)

La comunicación interna es producida dentro de la organización y la misma es destinada al ámbito interno que integra el personal de la empresa, a la dirección, accionistas, y otros grupos de empresa. Entre los diferentes tipos de comunicación interna que puede utilizar la empresa existe un abanico de posibilidades como: revistas internas, documentos de trabajo, seminarios, memorias, actos y eventos, entre otros.(Talaya, 2008)

1.2.2 Tipos de comunicación Interna.

De acuerdo de donde surja y el destino que lleve la información que se pretende comunicar se pueden distinguir diversos tipos de comunicación interna:

Comunicación descendente: es la información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir.(Robbins, 2005)

Comunicación Horizontal: tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal. (Robbins, 2005)

Comunicación ascendente: Modalidad que permite el flujo de información de abajo hacia arriba es decir Subordinados a Supervisores y de supervisores a la gerencia o Dirección de la empresa.

1.3 Barreras a la comunicación

Existen barreras que se interponen como obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas, afectando profundamente, de modo que el mensaje recibido se vuelve diferente al que realmente fue enviado. Estas barreras pueden ser personales, físicas y semánticas. (chiavenato, 2001)

Barreras personales: Interferencias derivadas de limitaciones, emociones y valores humanos del individuo. En el ambiente laboral las barreras más comunes son la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y sentimientos personales.

Barreras físicas: Son las interferencias que se dan específicamente en el ambiente que se da la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que cierra de repente, la distancia física entre las personas que se está dando la comunicación, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación en el caso de la comunicación vía teléfono.

Barreras semánticas: Son limitaciones o distorsiones derivada de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otras formas que se puede dar la comunicación, dígase gestos, señales, símbolos), pueden tener sentidos diferentes entre las personas que son participe en el proceso, cambiando así el significado o sentido del mensaje transmitido. (chiavenato, 2001)

1.4. La comunicación efectiva

Para lograr la comunicación efectiva es suficiente conocer el proceso de comunicación de una manera integral sino también establecer mecanismos que garanticen que el mensaje llegue de forma correcta al receptor y que por medio de la retroalimentación se asegure que el mensaje llegue con éxito. (Espinoza, 2019)

Comunicar requiere superar la división de términos muy simples como comunicación interna y externa, basándose en una realidad física (dentro y fuera). Aunque la comunicación es un proceso total, es necesario sistematizarla para así aplicarla de manera efectiva en función a los objetivos de los destinatarios. (Saló, 2005)

La comunicación es el fluido vital para una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto, la comunicación efectiva es de gran importancia para los gerentes, ya que representa la hebra común para las funciones administrativas. (Delgado, 2005). En toda la organización la comunicación tiene cuatro funciones que son: Motivar, controlar, expresar emociones e informar. (Robbins, 2005)

Este punto es de gran importancia en la estrategia de la comunicación debido a que la efectividad en la se transmitir el mensaje involucra los elementos de integración, interacción que genere conductas positivas y flujo de información se genere de forma clara y precisa lo cual es de gran importancia en la construcción de una visión organizacional compartida orientada a los objetivos organizacionales y personales.

La comunicación en las empresas es uno de los aspectos de mayor importancia y a la vez crítico, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si la comunicación no es efectiva se corre el riesgo de llegar a condiciones críticas como son: Mal entendidos, notificación inadecuada de prioridades, aplicación de criterio mal interpretados, generando así un clima organizacional tenso y afectando la productividad. (Pascual, 2013)

1.5. Rol del comunicador

Los roles uniforman las conductas que cada individuo debe tener en una posición, donde se establecen normas, reglas, surgen valores y costumbres que distingue a cada uno del otro y todo esto se da mediante la interacción de diversos estratos sociales, grupos, o ambiente donde nos desenvolvemos. Concerniente a todo esto los roles que desempeñamos en un sistema social al comunicarnos con los demás, cumplimos también el rol de comunicadores.

Las conductas asignadas al deber ser son las formalmente establecidas por el grupo para expectativas de un rol, es decir lo que se espera que haga que cada persona haga para lograr cumplir un rol, mientras que las conductas relacionadas con el poder ser son las conductas que cada individuo sigue de acuerdo a su propio criterio, sus recursos o capacidades individuales. Así en el desempeño de cualquier rol la persona puede decidir su comportamiento o su forma de actuar (Socorro, 2007)

1.5.1 Conductas del comunicador.

El comunicador enfrenta normas de conducta para cumplir su función principal de comunicar. Son dos las conductas que se esperan del comunicador.

Una de ella es Interactuar, pues sin la interacción con otros es imposible que se logre cumplir el rol de comunicar. También está la siguiente conducta que es empatizar, donde el comunicador es capaz de colocarse en el lugar del otro logrando así comprender las ideas y emociones de los demás y por su puesto lograr que se dé la comunicación efectiva. No es nada fácil para el comunicador lograr tener empatía ya que implica tener la capacidad de reproducir en uno mismo el sentir y los sentimientos de otra persona. (Socorro, 2007)

Emitir palabras de refuerzo o cumplido es otro de los aspectos conductuales que debe tener pendiente el comunicador estas verbalizaciones refuerzan el mensaje que se desea transmitir. (Garcia, 2018)

1.5.2 Habilidades para la comunicación

Ser comunicador exige llevar a la acción nuestras aptitudes las cuales deben reflejarse en actitudes que den como la acción nuestras aptitudes, las cuales deben reflejarse como resultados actuaciones eficaces. (García, 2018), Existen técnicas de la comunicación que engloban las habilidades del comunicador, tales como:

Evitar etiquetas: Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan su defensa.

No acumular emociones negativas sin comunicarla ya que esto generaría un estallido lo cual perjudicaría la forma en el cual es transmitido el mensaje o la información, conduciendo a una hostilidad destructiva.

Ser específico: ser preciso, concreto es una de las técnicas de la comunicación efectiva.

Evitar las generalizaciones: los términos siempre y nunca raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas.

Otra de las técnicas es que el comunicador debe ser breve, repetir lo mismo varias veces con diferentes palabras o extender lo que se quiere reproducir no es nada agradable para receptor, lo que puede generar desvío de la atención obstruyendo la información emitida por el emisor.(García, 2018). Las diferentes situaciones en las que los procesos de comunicación se presentan en forma continua y permanente nos obligan a usar nuestras habilidades necesarias para obtener una influencia favorable en nuestro entorno y ser comprendido por los demás. Tales habilidades generalmente se desarrollan acorde a las normas del comportamiento ya establecidas por los grupos o sus ideales personales. La clave para lograr la competencia en la comunicación depende, entonces de la capacidad de desarrollar habilidades que nos permita adaptarnos con facilidad a los tipos más variados de las diferentes situaciones que se presentan en los grupos o ambiente en el cual nos desenvolvemos.(Socorro, 2007)

1.6 Sistema de comunicación.

Ubicar la comunicación como herramienta o estrategia administrativa tiene implicaciones en la forma de comprender y desarrollar las organizaciones. La empresa como sistema abierto se mantiene en interacción constante de manera interna y externa, donde la comunicación conduce a la puesta en marcha mecanismos que permiten detectar y aprovechar los cambios que se generen.

El proceso de comunicación en la empresa integra diferentes componentes de distinto carácter y posición, pero necesario para configurar una política de comunicación que responda a los fines que persigue la empresa, cada uno de estos elementos están relacionados cada uno entre sí de tal forma que cualquier modificación o cambio en uno afecta o influye en el resto. (Saló, 2005)

La comunicación debe planificarse y ser gestionada, es decir se deben establecer objetivos y las acciones requeridas que permitan la ampliación adecuada del periodo de tiempo, así como los recursos necesarios. La Dimensión estratégica que se lleve a cabo en la organización debe estar alineado a las políticas y normas estratégicas generales establecidas en la empresa. (Morató, 2016)

La implementación de un sistema de comunicación permite a la empresa superar la interrogante de hacer y decir, permitiéndonos ver la influencia o relación de las personas con todos los procesos de gestión.

1.7. Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal.

Existen organizaciones que mantienen la percepción de que el factor salario es uno de principales con relación a su influencia en el bajo rendimiento o desempeño del personal, sin embargo, se empieza ser evidente como diversos factores forman parte de esta crisis, como la posibilidad de una participación activa dentro la organización, ser reconocido por las tareas realizada, la motivación personal y la integración que exista en el equipo de trabajo.

La comunicación interna se debe planificar a través de canales e instrumentos formales que deben ser determinados por la propia estructura organizativa. La comunicación ascendente como herramienta de la comunicación interna influye en la toma de decisiones, permite determinar o dar a conocer el funcionamiento de los colaboradores, los problemas y sobre todo sus aportes o ideas de cómo resolverlos. Existen instrumentos que son de utilidad en la comunicación ascendente como encuestas de opiniones, buzón de sugerencia, política de puertas abiertas, memorándum, evaluación de manejo de los supervisores, entrevistas individuales y correos electrónicos. (Lopez, 2007)

El logro de obtener un nivel óptimo de rendimiento del personal debe tener de manera clara lo siguiente:

Cada colaborador debe tener de manera clara y detallada cuáles son sus funciones o tareas asignadas dentro de la organización, de lo contrario se pueden generar situaciones que generan daños mayores dentro de la organización. Deben establecerse y dar a conocer todos los procedimientos que debe seguir como parte de la empresa, como seguir cada una de las partes de los procesos ya que el desconocimiento del mismo puede generar diversas confusiones que perjudiquen de manera directa las operaciones de la empresa.

Las políticas de la empresa es algo que todos los colaboradores deben conocer y es responsabilidad de la empresa asegurar que se cumpla la reproducción eficaz de cada una de las políticas establecidas en la organización ya que de no ser así se generarían problemas a la empresa de nivel global.

El otro punto es los objetivos que debe cumplir como miembro de la organización, es la única manera del colaborador determinar si está o no cumpliendo con las expectativas, es decir, si está alcanzando los resultados esperados.

Las políticas motivacionales, el liderazgo, grupos y equipos se activan en razón de intercambio regular de información que se da. La comunicación como cualquier actividad intelectual puede perfeccionarse, enfrentando los retos que se presenten y dando valor los individuos que la conforman. (Delgado, 2005)

1.7.1 La comunicación y el desempeño Gerencial.

Las organizaciones que consideran que la comunicación con sus colaboradores es de gran importancia para el buen funcionamiento, no solo se han interesado por estar a la vanguardia de los recursos tradicionales que permiten agilizar el flujo de informaciones a nivel organizacional tales como Intranet, revistas o memorándum, murales, sino que también se han visto con la necesidad y el interés de desarrollar a sus ejecutivos o gerentes sus habilidades con la finalidad de convertirlos en canales eficiente de comunicación descendente, ascendente y horizontal.(Andrade, 2005)

La comunicación interpersonal es el principal medio con el que cuentan las empresas para difundir informaciones importantes y para crear un clima sano de trabajo entre personas y las diferentes áreas que conforman la empresa, el papel que juegan los lideres formales es fundamental.

Resulta critico que los lideres sean consciente de que ellos son el principal medio de comunicación en la empresa y de que, además, su función principal es la de fungir como buenos comunicadores. Hay empresas que han hecho de la comunicación directa a sus comunicadores una sana costumbre éstas son posible mediante diversas estrategias que se aplican dentro de la organización como realizar reuniones de manera periódica dándole participación al personal, dar a conocer tópicos importantes sobre la organización, generando de esta manera efectos secundarios positivos y sentirse identificado con la empresa.(Andrade, 2005)

Es de gran importancia que las organizaciones se preocupen por facilitar el desarrollo de las habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales de sus líderes para así se promueva un contacto permanente con la gente de la empresa.

1.7.2 Desempeño Laboral

El desempeño laboral se define como todo comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es considerado como la fortaleza más importante dentro de una organización.(Toala, 2017)

El desempeño laboral se relaciona de manera directa con la conducta de los colaboradores que conforman la empresa y los resultados alcanzados por los mismos, así como la motivación, cuan más elevada la motivación del personal se genera con mayor facilidad el buen desempeño, para que esto se dé es importante que los trabajadores analicen cuáles son sus ocupaciones y cuáles son sus tareas, cuales son las instrucciones que debe seguir en el puesto que ocupa y los objetivos que debe cumplir.

De Tal manera que a través de la motivación se estimule el desempeño laboral por medio de diversas técnicas, como por ejemplo (delegar responsabilidad, brindarle mayor oportunidad de participación en la empresa, estimular los logros obtenidos) y ofrecer un ambiente de trabajo óptimo.(Toala, 2017)

1.7.3 Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño requiere de conceptualizaciones que también implican una conducción metodológica para realizar su evaluación. Por supuesto esta conducción para de la consideración o establecimiento de indicadores.(Santos, 2014)

Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, con la finalidad de evaluar el rendimiento, los logros de los objetivos organizacionales para así desarrollar planes y estrategias que incremente los resultados obtenidos a corto, mediano y largo plazo.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño se debe primero identificar las metas, luego se debe comunicar esas metas a todos los interesados o relacionados en el proceso, se procede con el establecimiento de los criterios que regularizaran el proceso, se toman las decisiones sobre a quien se aplicara la evaluación, periodo y método a utilizar para luego proceder con la ejecución.

Existe la posibilidad de que el sistema de evaluación no funcione eficazmente para todo los propósitos o áreas existentes que conforman la organización, es por esto que la persona encargada del área de evaluación debe seleccionar la metas específicas y determinar en cuales áreas o quienes desean destacar en el desarrollo ,aunque algunas organizaciones se centran en decisiones meramente administrativas llevando así al fracaso, debido a que su enfoque no permite determinar de manera específica que se quiere lograr de manera realista. (Mondy, 2005)

1.7.4 Métodos de evaluación de desempeño.

Los gerentes tienen la oportunidad de elegir y determinar el método a utilizar y que se ajuste según las necesidades de la organización. Entre los cuales están:

Los ensayos escritos: dicha evaluación se realiza mediante a una descripción de fortalezas, debilidades, el desempeño pasado y el potencial del empleado.

Incidentes críticos: El evaluador se centra en acontecimientos críticos que identifican el desempeño eficaz con el ineficaz, estos acontecimientos son redactados como anécdotas que describen el comportamiento del empleado.

Escala de calificación gráfica: Uno de los métodos más usados para la evaluación de desempeño donde se enumeran diversos factores, como cantidad, calidad, cooperación asistencia, iniciativa y cooperación. (Robbins, 2005)

(Mendez, 2013) A la hora de evaluar el rendimiento del personal se debe tener en cuenta algunos factores internos y externos como son:

✓ Factores Internos:

Liderazgo de la dirección

Estructura organizativa

Cultura de la empresa

✓ Factores Externos:

Factor familiar y personal del empleado.

Factores ambientales o Higiénicos (Descanso de mala calidad, el clima, el ruido, la iluminación, mala comunicación entre empleados y la alimentación).

1.7.5 Factores que influyen o intervienen en el mejoramiento del desempeño laboral.

Entre los diferentes factores que influyen en el mejoramiento del desempeño del personal están los siguientes:(Toala, 2017)

- La motivación: Por parte de la empresa por parte del trabajador y la economía.
- Ambiente de trabajo o clima laboral: Este es un factor de suma importancia ya que al momento de desarrollar sus tareas diarias es significativo contar con un buen entorno laboral, lo cual ayudara con el logro de los resultados.
- Establecimiento de objetivos: Esto permite motivar a los empleados ya que establecen objetivos y retos que deben ser cumplidos en un periodo de tiempo, en este caso se evidencia el nivel de satisfacción por el deber cumplido.
- Reconocimiento del trabajo: Se trata de motivar al trabajador por el compromiso y la tarea que realice, donde el trabajador termina sintiéndose útil y valorado presentando resultados positivos en su rendimiento.
- Participación del empleado: Esta técnica es muy importante ya que involucra el trabajador y participa en el control y planificación de las tareas encomendadas.

- La formación y desarrollo profesional: Fomentar la formación académica y el crecimiento profesional de los empleados de forma que aumente su autoestima y experiencia profesional crezcan en pro a mejorar su desempeño. (Toala, 2017)

1.7.6 Motivación en los empleados.

Toda empresa necesita contar con personas para que funcione de manera formal, pero si se quiere que funcione de manera eficaz y eficiente dichas personas deben estar motivadas. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, se empieza a generar situaciones donde su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda muy afectado y por tanto empiezan a cometerse ineficiencias por la falta de atención hacia su funciones o tareas a realizar.(Acosta, 2013)

El concepto de motivación lo conforma la palabra motivo-acción, eso quiere decir que para lograr que un empleado se encuentre motivado y se sienta comprometido con la empresa y se logre un rendimiento al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción. Existen algunos factores que influyen en la motivación, como son el no sentirse bien remunerado, mal manejo de comunicación con su supervisor compañeros o clientes, la falta de ser reconocido, la rutina y los problemas personales. Para evitar que se den algunos de estos factores es necesario brindarles la satisfacción necesaria a los empleados, ofrecerle la atención necesaria, darle la oportunidad de desarrollarse y sentirse útil y considerado en la organización, reconocer su buen desempeño y darle oportunidad de crecimiento.

1.8 Ansiedad en los empleados.

El proceso de evaluación de desempeño puede algunos casos generar ansiedad en el empleado que se está realizando evaluación, debido a que diversos factores pueden depender de los resultados que revele dicha evaluación como promociones, aumento salarial y reconocimientos.

Las evaluaciones de desempeño ofrecen importantes beneficios ya que sus propósitos principales es la obtención de mejores resultados y generar eficiencia para lograr alcanzar la competitividad. Los datos de las evaluaciones de desempeño se usan también para la toma de decisiones en diversas áreas de las relaciones internas con los colaboradores como la destitución o terminación de la relación laboral, despidos, promociones y las transferencias.(Mondy, 2005)

1.9 Indicadores de Gestión e indicadores estratégicos.

Para lograr evaluar el desempeño de los colaboradores se deben establecer diversos indicadores que permite a la organización analizar y determinar los factores relacionados con el rendimiento del personal, así como la productividad y cualquier otro factor determinante para el funcionamiento de la empresa. Algunos de estos indicadores son: Indicadores estratégicos, e Indicadores de Gestión.

Se conoce como indicadores de gestión a aquellos datos que reflejan todas las consecuencias de las acciones que fueron tomadas en el pasado en el marco de la organización, con el fin de que estos indicadores sientan las bases para las acciones que se deben tomar en el presente y en el futuro.(Pro Optim, 2016)

Es importante que los datos arrojados en los indicadores de gestión sean fiables y sobre todo veraces, ya que el análisis de la situación, de otra manera no será correcto. Un indicador de gestión permite determinar si un proyecto o si la organización está siendo exitosa o si se están cumpliendo con los objetivos establecidos. El encargado o líder de la organización es quien se debe encargar de establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente en las organizaciones para llevar a cabo evaluaciones de desempeño y resultados.(Pro Optim, 2016).

Algunas de las ventajas las ventajas más destacadas de la medición de los procesos por indicadores que se aportan a la organización:

- Se basan en hechos o datos reales.
- Visualizan con facilidad las tendencias

- Muestran el efecto las medidas del proceso que se lleva a cabo.
- Se puede tomar acciones de control de forma rápida.

Los indicadores pueden aplicarse en cualquier área funcional de la organización, siempre y cuando se haga por el orden de prioridades, se deben concentrar en aquellos factores que más afectan a la eficacia y eficiencia de la organización, como pueden ser:(Cervera, 2001)

- Resultados empresariales
- Satisfacción de los clientes
- Eficacia de los procesos
- Satisfacción de los empleados
- Relación con los proveedores

1.10 Estrategia

Consiste en un patrón integrado de actos destinados a identificar los enfoques que la empresa utilizará para alcanzar sus objetivos organizativos y sus metas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa, implicando la selección de las principales direcciones que tomará la organización para lograr dichos objetivos.

Es un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo los principales programas de acción necesarios para alcanzarlos y desplegando los recursos necesarios.(Hax, 2004)

Cualquier empresa que tenga como finalidad proyectarse con éxito debe plasmar estrategias que se relacionen con su actividad, así como en sus áreas internas. La formulación de estrategias para lograr la mejoría en el desempeño del personal y llegar obtener resultados en cada área debe considerarse fundamental las estrategias organizacionales para que así seguir una misma dirección y lograr el alcance de los objetivos y las metas específicas de la empresa.

1.11 Enfoques de planificación y desempeño.

Un enfoque fundamental para el logro de la estrategia de cualquier institución, es la medición del éxito de la organización mediante indicadores de desempeño. A medida que las empresas evolucionan en conocimiento su enfoque y esquemas de planificación y desempeño también deben sufrir cambios.

Entre los esquemas o modelos que tienen como finalidad mejorar el proceso de planificación y desempeño empresarial se encuentran los siguientes:(Martorelli, 2013)

Análisis estratégico de la empresa.

Modelo general de estrategias de negocio.

El proceso de rendición de cuentas.

El enfoque de factores críticos de éxito.

El Balanced Scorecard.

Un proceso formal de planificación debe reconocer las funciones que desempeñan los directivos de una empresa, en la formulación y ejecución de las estrategias. Existen tres perspectivas básicas que siempre fueron definidas como las dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planificación: Estrategia corporativa, de negocios y funcional(Hax, 2004)

La estrategia corporativa aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa.

La estrategia de negocios tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que hace posible conseguir una ventaja sostenible respecto a los competidores de la empresa. Con esta estrategia se espera que todos los directivos de negocio formulen y ejecuten acciones estratégicas congruentes con las directrices de la empresa. Por otro lado las estrategias funcionales aparte de consolidar los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas, sino que también constituyen los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.(Hax, 2004)

1.12. Modelos de mejora en proceso de planificación y desempeño empresarial.

Análisis estratégico de las empresas: Este modelo sugiere que en ciertas organizaciones un tanto complejas debe haber una alineación entre los diferentes niveles organizacionales, negocios y funciones.(Martorelli, 2013)

Modelo general de la estrategia de negocio: Este modelo establece que existen fronteras y campos de acción que la empresa deben ser capaz de analizarlos y lograr definir su planteamiento de negocio. Modelo de despliegue de estrategia y rendición de cuentas: Parte de una estrategia corporativa la misma se realiza dando seguimiento de la gestión llevada a cabo en la empresa o por medio a un reporte tanto de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba.

Enfoque de factores críticos del éxito: Hay empresas que definen sus objetivos estratégicos como factores críticos de éxito. Y definidos los factores críticos de éxito, a los diferentes niveles organizacionales se logra puntualizar los indicadores y las metas, de manera conjunta con el plan de acción para de esa forma alcanzar sus objetivos.(Martorelli, 2013)

El Balanced Scorecard: Herramienta para la gestión estratégica en todos los niveles jerárquicos de la empresa, donde cada nivel puede seguir un procedimiento similar al anterior, aunque partiendo de los objetivos fijados por la alta dirección. Una vez implementado el Balanced Scorecard, el sistema de indicadores se convierte en un mecanismo de retroalimentación que permite mantener el enfoque en la obtención de los objetivos estratégicos monitorizando los resultados.(Alvaro, 2001)

La interacción de un empleado con su supervisor inmediato es uno de los factores más significativos en la satisfacción del empleado con el trabajo. Se puede fomentar esta relación incentivando al empleado a traer ideas o mejoras. Incluso si piensas que la idea no va a funcionar, ya habrás dado la oportunidad a tu trabajador de ser escuchado, de forma que siente que puede dar sus puntos de vista para el progreso de la empresa.

1.13. Responsabilidades del jefe o supervisor.

(Alles, 2007) A pesar de su función como jefe o supervisor este debe cumplir con otras responsabilidades adicionales como son las detallada a continuación: Distribuir tareas, delegar y responder.

Los jefes distribuyen las tareas al equipo de trabajo que dirige, para esto debe aprender a delegar las funciones sin olvidar que a pesar de hacer responsable al empleado de la ejecución de dicha tarea él también tiene que responder por el cumplimiento.

- ✓ **Evaluar sus colaboradores:** Los jefes deben evaluar a sus colaboradores de acuerdo a los procesos de evaluación de desempeño establecido en la empresa, sin embargo, su rol no solo que ahí ya que debe comunicar a sus empleados diariamente como están haciendo las cosa, que están haciendo bien y que no.
- ✓ **Dar aliento a sus colaboradores:** Esta función se relaciona directamente con la de evaluar a los colaboradores. Un jefe debe dar aliento a su equipo de trabajo de manera permanente, mediante el uso de palabras, con el ejemplo y por supuesto acciones positivas.
- ✓ **Comunicar la visión organizacional:** La comunicación tiene un rol fundamental o más bien preponderante en la relación jefe-empleado. Se va construyendo con pequeños gestos cotidiano y con la transmisión de informaciones sobre temas relevantes.(Alles, 2007)

1.14. Comunicación efectiva Jefe-Empleado.

La comunicación efectiva entre jefe y empleado permite tanto al jefe como a los trabajadores establecer una retroalimentación con el que ambos pueden estar al tanto del desempeño del trabajador.

Establecer un proceso de comunicación efectiva entre jefe y empleado parecería ser algo difícil, pero no es imposible siempre y cuando cada uno de ellos entiendan y se sientan importantes y valorados, que para que la empresa funcione de manera eficaz es necesario que cada quien cumpla con las funciones que le fueron asignadas al momento de ser contratados y que debe existir un apoyo entre uno y otro para el alcance de las metas de la empresa e individuales.

1.15. Claves para mejorar la comunicación entre Jefe-Empleado.

Existen claves o consejos que se pueden poner en práctica para lograr que la comunicación entre jefe-empleado sea más efectiva. (Sanchez, 2016)

- En primer lugar, evita conversar sobre temas polémicos. Discutir sobre tópicos como religión, política, incluso hasta deportes, puede caldear los ánimos y hacernos entrar en situaciones de las que después difícilmente podremos salir airosos.
- Trata de conversar de temas un poco más cotidianos, o simplemente límitate a lo que tiene que ver con la empresa y su desempeño. Si sientes que como empleado hay alguna situación personal que necesitas comunicar, trata de hacerlo en privado y con todo el tacto y respeto que la circunstancia amerite, pero no te quedes callado.
- Seas Jefe o Empleado, la clave siempre estará en saber escuchar. Cuando alguien desea comunicarnos algo, indirectamente nos está pidiendo que le brindemos toda nuestra atención en ese preciso momento. Si, por el contrario, hago como que lo escucho, pero estoy pendiente de otras cosas, en primer lugar, únicamente lograremos que la otra persona se sienta invalidada, y en segundo lugar podremos dar pie a un sinfín de malentendidos, porque no recibiremos bien el mensaje.
- Un buen jefe involucra a sus empleados en la solución de problemas laborales, porque todos son piezas claves de la empresa, y todos pueden tener algo bueno que aportar. Y en este sentido no es solamente importante

que escuches las propuestas de todos, es mucho más importante que después de escucharlas las valides, que no las rechaces inmediatamente porque te parezcan inviables. (Sanchez, 2016)

Según las diversas fuentes consultadas a lo largo de este primer capítulo deja muy claro la importancia de la comunicación efectiva dentro de la organización ya que la misma está directamente ligada a las diversas actividades que llevan a cabo o más bien propias de la organización. La comunicación es considerada una herramienta estratégica que todo líder o jefe organizacional debe conocer y dar la importancia requerida de la misma, si se quiere aumentar la calidad y eficacia en las funciones que desempeña cada miembro de la empresa es necesario que dicho personal se sienta valorizado e integrado, esto es posible alcanzarlo si los trabajadores o empleados están debidamente informados, conociendo los objetivos de la empresa, teniendo claro su rol o funciones del puesto que ocupa y sobre todo involucrándolo en cultura organizacional.

La transmisión de mensajes, el mantener el personal informado sobre lo que ocurre dentro de la empresa, los cambios organizacionales que lleven a cabo en la misma, motivar el personal y asegurar una comunicación eficaz entre jefes, empleados, así como el flujo de información por los medios adecuados entre los diferentes departamentos que componen la empresa deben ser algunos de los objetivos fundamentales de las empresas, para así lograr mayor productividad y crecimiento en todos los aspectos organizacionales.

CAPITULO II GENERALIDADES DE SEMIM SRL.

Cuando se hace referencia la empresa va más allá de una simple definición, debe tomarse en cuenta diversos componentes y aspectos que engloban la misma, como es el caso de su filosofía lo que la hace diferente ante las demás, como son sus valores y la cultura organizacional.

2.1. La empresa

SEMIM, S. R. L. es una empresa especializada en esquemas de mantenimiento industrial y proyectos de mantenimiento electromecánico. Además, cuenta con una división para el diseño y ejecución de proyectos de ingeniería en cualquier punto de la República Dominicana. Cuenta con la plataforma necesaria para ofrecer soporte a sus clientes en las áreas electricidad, generadores de emergencia, refrigeración, neumática, mecánica, transporte pesado y equipos para la construcción. Es una compañía está homologada por EDESUR para realizar trabajos en redes de eléctricas en alta tensión, media tensión y mantenimiento de subestaciones.

Todas las intervenciones técnicas que SEMIM propone a sus clientes, lo hace basado en las normas específicas de calidad, estándares y códigos que las rigen, tales como: (NEC, NEMA, ESTANDARES ISO, ASTM, API). Los esquemas de mantenimiento que se proponen para ser aplicados a los activos de nuestros clientes, están basados en la filosofía de “Mantenimiento Productivo Total” (TPM).

2.2 Historia

SEMIM SRL. Servicios de Mantenimiento e Ingeniería Motriz, tiene sus orígenes desde el año 2004, surge a raíz de la idea del dos amigos y compañeros de trabajo, los cuales tomaron la iniciativa de crear su propia empresa, con la finalidad de ofrecer al mercado servicios de mantenimientos e ingeniería motriz.

En sus inicios SEMIM SRL contaba con un personal mínimo de cinco empleados, los cuales con su compromiso, esfuerzo y dedicación atribuyeron conocimientos y desarrollo de nuestra empresa. A mediados del año 2008 SEMIM SRL ya contaba con un personal de noventa y cinco integrantes, debido a este crecimiento se vieron en la obligación de trasladarse a un local de mayor magnitud física.

Gracias al desempeño de este gran equipo por medio de la responsabilidad, puntualidad y calidad en sus servicios, SEMIM SRL con el paso del tiempo ha logrado un gran crecimiento en el mercado.

2.3 Filosofía de la empresa.

Nuestra Visión

Ser una empresa de ingeniería reconocida por la excelencia de los servicios que ofrece y posicionarse como primera opción en la preferencia de nuestros clientes.

Nuestra Misión

Diseñar y desarrollar soluciones de Ingeniería de Mantenimiento a Flota de Vehículos, así como Activos Industriales y Electromecánicos, apegadas a las mejores prácticas mundiales y la vez cumpliendo con las especificaciones técnicas establecidas, que garanticen una solución definitiva a las necesidades de nuestros clientes, excediendo sus expectativas a un costo razonable.

Nuestros Valores

Integridad

Honestidad

Responsabilidad

Respeto: al Ser Humano, a las Leyes Nacionales y al Medio Ambiente

2.4 Sucursales, edificios e instalaciones.

SEMIM cuenta con tres instalaciones:

- Oficina principal donde se llevan a cabo los procesos administrativos y Gerenciales, ubicada en la ciudad de San Cristóbal R.D, en la Calle Benjamín Uribe, No. 12.
- Sucursal Santo Domingo, Av., John F, Kennedy No. 8, Local 335, Centro Comercial Kennedy, Sector Los Prados.
- Taller de Ingeniería Automotriz, KM 13, Carretera Sánchez, San Cristóbal.

2.5 Esquema de Calidad

Generales:

SEMIM, como empresa que ofrece servicios, debe asegurar que dichos servicios satisfagan y o excedan las expectativas de sus clientes. En ese sentido han definido un esquema de calidad basado en la Administración por Calidad Total, con el fin de garantizar a nuestros clientes la mejor relación precio, calidad y garantía de servicio. SEMIM ha establecido un sistema de medición de sus procesos y resultados a través de indicadores de gestión orientados a los clientes, el fortalecimiento financiero de nuestra empresa y la satisfacción de nuestros colaboradores.

Los ejes fundamentales de nuestro sistema de calidad son:

- ✓ Sistema de Procesos Documentados y Estandarizados
- ✓ Mejoramiento Continuo de la Calidad
- ✓ Empleados Altamente Cualificados y Motivados Nuestros Servicios.
- ✓ Proyectos eléctricos en media y baja tensión en instalaciones industriales y comerciales, incluyendo instalación de equipos de generación de emergencia.
- ✓ Diseño y ejecución de proyectos de refrigeración industrial y climatización en edificaciones institucionales.

- ✓ Auditoria, diseño, implementación y ejecución de sistemas de mantenimiento para flotillas e instalaciones industriales basado en el enfoque de TPM.
- ✓ Diseño y construcción de proyectos civiles, mantenimiento de edificaciones institucionales que comprende la infraestructura, facilidades y servicios.

2.6 Clientes

Sector Industrial y Comercial

- AES DOMINICANA
- BANCO ADEMI
- BACCESORI
- CLARO.
- FARMACIAS CAROL
- PRICESMART
- CAPCANA
- CEMEX DOMINICANA
- EDESUR
- INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA Y FORESTAL (IDIAF)
- FRITO LAYS DOMINICANA
- ORANGE DOMINICANA.
- PRICESMART
- HAINA INTERNATIONAL TERMONALS (HIT)
- SELMEC
- CERVECERIA NACIONAL DOMINICANA
- CEMENTOS SANTO DOMINGO
- CORPORACION AVICOLA DOMINICANA (CORPA)
- MINERDOMSA
- OAS CONSTRUCTORA LTD
- VMO INDUSTRIAS
- MOLINOS DEL OZAMA
- LURESA

2.7. Política de Calidad

En SEMIM están comprometidos con ofrecer Servicios de Ingeniería con calidad humana, técnica/operacional y administrativa, que cumplan con las especificaciones pre establecidas y excedan las expectativas de nuestros clientes. Lo que garantizaremos a través del desarrollo de nuestro capital intelectual, procesos eficientes y la ética en todo lo que hacemos.

SEMIM establece que es necesario documentar, implementar, mantener y mejorar de manera continua el sistema de gestión de calidad en concordancia a los requerimientos de la norma internacional ISO 9001:2000.

Se debe asegurar el cumplimiento de los siguientes estándares y procedimientos de calidad de sus operaciones Técnicas:

- Identificar los procesos a ser incluidos en el sistema de gestión de la calidad en el sistema de sus operaciones.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- Determinar los créditos y métodos requeridos para asegurar la eficaz operación y control en todos los procesos que realicen.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y monitoreo de los procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

2.8. Registro de calidad.

La compañía (SEMIM) mantiene registros de calidad para demostrar que se cumplen con el sistema de Gestión de calidad definido e implementado y que este es realmente afectivo. Los registros de calidad pueden ser mantenidos en forma impresa o en medios electrónico, en cualquiera de los casos debe ser legible y estar claramente identificados, para facilitar su localización y acceso, guardados en lugares seguros, donde las condiciones ambientales permiten su conservación durante el tiempo que se haya determinado listado de registro de calidad, LRC-GE0024.

El gerente de la empresa es la única persona autorizada a cambiar, adicionar o eliminar los registros de calidad establecidos, así como el tiempo por el cual deben ser conservados, quien tiene la responsabilidad de verificar los documentos antes de ser aprobados para asegurar la consistencia en el Registro de calidad y asegurar de que los que serán eliminados no afecten el sistema de calidad establecido por la empresa.

2.8. Requerimientos de documentación

La documentación del sistema de gestión de calidad en SEMIM debe contener o incluir lo siguiente:

A) Política de calidad:

Esta política debe ser emitida por la Gerencia, el más alto nivel de la organización, adecuada para los propósitos de la misma esta debe incluir el compromiso de cumplir con los requisitos y mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

B) Objetivos de la calidad:

Estos objetivos deben estar establecidos en las funciones y niveles pertinentes dentro de SEMIM; serán mensurables y coherentes con la política de calidad.

C) Procedimientos:

Son aquellos identificados como necesarios para la eficaz implementación del sistema de gestión de calidad de SEMIM, los cuales describirán quien hace que, cuando y donde.

D) Documentos y datos.

2.9. Control de documentos.

Los documentos del sistema de Gestión de calidad deben ser controlados y deberán ser emitidos, revisados, aprobados y controlados de acuerdo con el procedimiento en cuestión (Procedimiento para la Emisión, Aprobación, Modificación y Control de documentos).

Se debe identificar el estado actual de los documentos generados y se debe asegurar que estos permanezcan legibles, que sean identificables y sobre todo que puedan ser recuperables.

Los documentos que son de origen externo deben ser identificados y controlados de acuerdo al carácter de los mismos, todos los documentos obsoletos deben ser controlados para prevenir el uso no intencionado, retirándolos de los puntos de trabajo o deben ser identificados de una manera adecuada de acuerdo con el procedimiento señalado.

2.10 Control de registros de Calidad en SEMIM.

Todos los procedimientos documentados es decir Procedimiento de control de registros debe ser cumplido en la empresa para fines de identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros de calidad.

Cada área funcional en SEMIM tiene control de sus propios registros y documentaciones, existe un procedimiento para el aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecido por la empresa donde son regularizado a través de acciones, donde todo el personal de SEMIM debe recibir los entrenamientos necesarios que permitan asegurar su capacidad para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo de acuerdo a los requisitos establecidos para el mismo.

Estos entrenamientos mínimos necesario para cada puesto serán:

- ✓ Introducción a la calidad
- ✓ Elementos del Housekeeping (5 Ss)
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Seguridad Industrial
- ✓ Entrenamientos Técnicos/Tecnológicos (para áreas especializadas)
- ✓ Mejoramiento continuo de los procesos

El establecimiento de indicadores claves de control medirá la efectividad de todas estas ejecuciones, las desviaciones generadas en los resultados indicadores de control serán analizadas y solucionadas a través de técnicas y herramientas básicas de calidad como el análisis situacional actual, análisis de causas raíces, análisis de Pareto, identificación de alternativas de solución, implementación de mejoras y monitoreo. Las revisiones Técnicas de calidad también son aplicadas a los clientes con la periodicidad que cada cliente establezca, estas técnicas están soportadas por un procedimiento documentado (Formularios y listas de chequeo).

2.11. Resguardo de documentos confidenciales.

La empresa exige que todo el personal de SEMIM, así como representantes de la empresa contratista o asesores, así como cualquier otra persona que vaya a tener acceso a las informaciones de la empresa o de sus clientes deberá firmar un acuerdo de confidencialidad previo al inicio de los trabajos a ser contratados y para el personal de nuevo ingreso deben formar el primer día de la inducción.

Información confidencial: Se denomina información confidencial, toda aquella información relativa a procesos (Administrativos u Operacionales), tecnología, equipos, diseños, planos, base de datos, análisis de precios/costos, presupuestos, informes financieros y/o contables, etc. Sin que este enunciado sea limitado, es más bien referencial de toda aquella información que se considera como confidencial, que se utiliza por SEMIM y sus clientes ya sea para los procesos internos o para llevar a cabo una ejecución para lo cual la empresa fue contactada como proveedor.

Acuerdo de confidencialidad: Es el documento de carácter legal, el cual expresa la disposición entre dos partes de guardar discreción y no divulgación de información confidencial considerada de extrema importancia para alguna de dichas partes. Puede ser establecido por cláusula contractual entre SEMIM y sus empleados y/o clientes o proveedores.

Es considerado como información confidencial los siguientes:

- ✓ Contratos
- ✓ Expedientes de los empleados
- ✓ Expedientes médicos de los empleados
- ✓ Documentos contables y financieros
- ✓ Documentos generados en procesos relacionados al personal
- ✓ Todo documento generado por las operaciones de la empresa y sus clientes.
- ✓ La información digital procesada en los sistemas de planificación de recursos empresariales (NetSuite), gestión contable (CAYENA) y de Gestión de Recursos Humanos en la empresa.

2.12. Servicio.

SEMIM, S.A. es una empresa de servicios y como tal debe garantizar que dichos servicios cumplan con las especificaciones y estándares que sus clientes esperan, para lo cual ha establecido cuatro documentos fundamentales que servirán de guía en el cumplimiento de dichos requerimientos.

Existen lineamientos y procedimientos que velan por el cumplimiento en la eficiencia y calidad en el servicio que ofrece como son: Política de Calidad; Procedimiento de Recepción y Ejecución de Órdenes de Servicio; Proceso de Auditoría Interna; Encuesta de Satisfacción del Cliente.

2.13. Recepción y ejecución de Servicios.

Para la realización de actividades del proceso de recepción y ejecución de órdenes de servicios en cualquier localidad que SEMIM realice operaciones se debe llevar a cabo dicho proceso, donde la calidad de la orden de trabajo (OT) y/o Servicio (OS) ya sea por parte del cliente o de SEMIM, debe ser 100%, ya que la falta de calidad podría significar un retraso en la terminación de los trabajos por parte de SEMIM y afectara el indicador de control del cliente. La orden de servicio debe contener todas las informaciones requeridas por la empresa como son: Informaciones del equipo, tipo de trabajo, las especificaciones del trabajo, descripción técnica de los desperfectos reportados por los usuarios y la salida de almacén con los materiales a ser utilizados, cada orden de servicio debe ser firmada por ambos coordinadores (Cliente-SEMIM).

Los indicadores de control para este proceso pueden varias, todo va a depender de los requerimientos del cliente. Estos son algunos de los indicadores a evaluar en este proceso: Tiempo de creación de la orden de servicio, meta una hora después de recibida la pre-orden y el equipo, porcentaje de órdenes de servicios devueltas por falta de informaciones, tiempo perdido por falta de autorización por parte del cliente, tiempo de unidades detenidas por falta de materiales, cumplimiento de fechas de terminación de servicios, tiempo de evaluación y presentación de presupuestos.

2.14. Programa de sugerencia en SEMIM.

El programa de sugerencia de SEMIM tiene como finalidad el establecimiento de las reglas, criterios y pasos a seguir para la correcta aplicación del programa de sugerencias.

Este procedimiento involucra a cualquier tipo de sugerencia que los empleados (solo contribuidores individuales y supervisores de la primera línea) de la empresa deseen proponer de forma individual o en equipo, las sugerencias deben ser presentadas en el formato establecido para esos fines.

Las sugerencias propuestas deben estar enfocadas al mejoramiento continuo de los procesos, reducción de costos y aumentos de la satisfacción de clientes, dichas sugerencias serán evaluadas por el comité evaluador de sugerencias, el cual está compuesto por los Gerentes de las áreas funcionales de la empresa. El comité se reúne una vez al mes para evaluar las sugerencias recibidas y establecer el premio según los criterios de reconocimientos y recompensas establecidos en este procedimiento.

2.15. Manejo de quejas y reclamaciones de clientes de SEMIM.

Debido a los requerimientos establecidos y solicitudes realizadas por los clientes de SEMIM existe el procedimiento de queja y reclamaciones el cual permite llevar un mejor manejo con los clientes por medio a este procedimiento. Las quejas y/o reclamaciones recibidas en SEMIM son originadas desde el departamento de administración de contratista del cliente.

Los responsables de servicios son:

- ✓ Servicio de mantenimiento de edificios y propiedades
- ✓ Servicios de mantenimientos de equipos electromecánicos
- ✓ Servicio de mantenimiento de equipos de transporte y automatización
- ✓ Proyectos de Ingeniería Líder/ Auditor del sistema de calidad

Es responsabilidad de SEMIM tramitar las quejas y/o reclamos provenientes desde cliente y solucionar satisfactoriamente la situación expuesta por el o los clientes, de igual forma el personal de SEMIM tiene la responsabilidad de hacer las notificaciones pertinentes y dar respuesta satisfactoria de la queja y/o reclamo al Ingeniero de calidad que origino la misma. Se debe analizar junto al ingeniero de calidad que está generando la queja o reclamo presentado y si la misma procede.

2.16. Medio Ambiente.

En SEMIM cada empleado debe asegurar que los residuos contaminantes resultantes de las ejecuciones de nuestros procesos de servicios (lubricantes, combustibles, cauchos, metales, baterías de acumuladores, etc.) sean destinados al reciclaje o al uso como combustible en otros procesos industriales y/o a una deposición final segura para el medio ambiente, mediante el cumplimiento de los procedimientos de manejo de desechos establecidos por la empresa.

En SEMIM cada colaborador debe asegurarse de que los residuos de lubricantes derivados de petróleo y neumáticos, los cuales son desechados durante el proceso de mantenimiento sean destinados al reciclaje o a uso como combustible en otros procesos industriales, así como las baterías de acumuladores desechados durante el proceso de mantenimiento sean destinadas para el reciclaje y/o a la disposición final. Este proceso de reciclaje es comprobado por medio de visitas del fabricante o distribuidor y la verificación del proceso.

La empresa tiene el compromiso de educar a todos los colaboradores en la conservación del medio ambiente, así como el uso racional de los recursos naturales. Para estos fines cada colaborador debe demostrar un comportamiento orientado a la conservación de los recursos naturales ya que sin el apoyo de cada uno de ellos es imposible lograr este propósito, algunas de estas conductas se ven reflejadas por medio de la ejecución adecuada en la rutina de trabajo tales como: evitar impresiones innecesarias de documentos, siempre colocar los desperdicios en los lugares de reciclajes destinados, participar en forma colectiva en campañas y esfuerzos comunitarios para la conservación del medio ambiente. Todos los colaboradores deben estar informados de este proceso por los diferentes medios de comunicación interna que usa la empresa.

2.17 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

SEMIM se compromete a colaborar para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, a través de la capacitación de todo su personal en los aspectos de seguridad en el trabajo, así como con los organismos locales de seguridad laboral para promocionar una activa y sólida cultura de salud y seguridad.

La empresa y sus empleados trabajarán para el mejoramiento continuo de las operaciones y de su capacidad operativa, adoptando procesos y procedimientos de trabajo que minimicen los riesgos y que prevengan enfermedades.

Es necesario que todo colaborador este alineado bajo de políticas existentes de seguridad y salud ocupacional establecidas por la empresa donde deben ser cumplida de forma mandatorio, así como las disposiciones legales de la República Dominicana en Salud y Riesgo Laborales. Es por esto que dicho proceso se lleva a cabo en conjunto con las Administradoras de Riesgos de Salud donde se realizan programas de Salud preventiva para todos los colaboradores de SEMIM.

Relaciones con terceros para garantizar la seguridad del personal en SEMIM. SEMIM se interesa y asegura de que todo individuo que ingrese a sus instalaciones estén debidamente informados de manera apropiada y con los recursos adecuados que le permita desempeñar en forma segura su trabajo, incluyendo el personal fijo, temporal, subcontratista y visitantes.

La alta Gerencia de SEMIM reconoce la importancia de la seguridad y la salud de todo el personal, de este modo existe un compromiso de llevar a cabo un liderazgo y asegurar el cumplimiento de los indicadores de desempeño relacionados con los aspectos de seguridad y salud ocupacional.

2.18 Indicadores Clave de Desempeño establecidos en SEMIM

SEMIM lleva a cabo el establecimiento de diversos Indicadores considerados fundamentales para la evaluación de desempeño en los procesos de diversas áreas los cuales son:

- Ingresos Netos
- Margen Operaciones/Unidad de Negocios
- Efectividad de las Negociaciones
- Costos/Unidad de Negocios
- Gastos Administrativos
- Incremento de Ingresos por clientes
- Incremento de la cartera de clientes
- Satisfacción de Clientes
- Cumplimiento de Estándares de Calidad
- Cumplimiento del Plan de Seguridad
- Efectividad en las compras
- Rotación del Personal
- Efectividad del Reclutamiento
- Cumplimiento del Plan Capacitación
- Posiciones Clave ocupadas por empleados internos
- Favorabilidad en Encuesta de Clima Organizacional
- Confiabilidad de la Infraestructura Tecnológica

2.19. Balanced Scorecard

Perspectiva Financiera.

Objetivos Estratégico: Fortalecimiento Financiero.

KPIs / Mediciones / Metas, Ingresos Netos.

- ✓ Retorno de la Inversión/Unidad de Negocios
- ✓ Efectividad de las Negociaciones
- ✓ Costos/Unidad de Negocios
- ✓ Gastos Administrativos Inicativas

- ✓ Optimización de la Rentabilidad de los Proyectos
- ✓ Implementación del Esquema de Centro de Costos
- ✓ Diseño del Presupuesto de la Empresa
- ✓ Levantamiento y Valuación de los Activos de la Empresa
- ✓ Estandarización de los Procesos del Departamento de Finanzas

Perspectiva Relación con Clientes,

Objetivos: Captación de Nuevos Clientes

KPIs / Mediciones / Metas

- ✓ Incremento de Ingresos por clientes
- ✓ Incremento de la cartera de clientes
- ✓ Satisfacción de Clientes

Iniciativas

Aplicación de Encuesta Satisfacción de los Clientes

Definición de Estrategia para la Retención de Clientes Actuales

Diseño del Plan de Ventas

Desarrollo Representaciones de Marcas

Realización de Análisis de la Competencia

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo: Excelencia Operacional

KPIs / Mediciones / Metas

- ✓ Cumplimiento de Estándares de Calidad
- ✓ Cumplimiento del Plan de Seguridad
- ✓ Desempeño de la Tecnología de Inform. Y Com.
- ✓ Efectividad en las compras

Iniciativas

- ✓ Implementación del Programa de Seguridad Industrial y Medio Ambiental
- ✓ Definición e Implementación de la Política de Administración de Contratistas
- ✓ Diseño e implementación del Proceso de Compras
- ✓ Estandarización de los Procesos Operativos

Perspectiva Formación y Crecimiento.

Objetivos:

Desarrollo del Talento Humano

Mejoramiento Clima Organizacional

KPIs / Mediciones / Metas

- ✓ Rotación del Personal
- ✓ Efectividad del Reclutamiento
- ✓ Cumplimiento del Plan Capacitación
- ✓ Posiciones Clave ocupadas por empleados internos
- ✓ Favorabilidad en Encuesta de Clima Organizacional
- ✓ Confiabilidad de la Infraestructura Tecnológica

Iniciativas

- ✓ Diseño Plan de Retención de RRHH
- ✓ Aplicación Encuesta de Clima Organizacional
- ✓ Definición Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal
- ✓ Revisión y Actualización Plan de Mantenimiento a la Infraestructura Tecnológica.
- ✓ Realización Inventario de los Activos Tecnológicos
- ✓ Realización Diagnóstico de la Efectividad de los Sistemas Existentes.

2.10 Objetivos Estratégicos en SEMIM

Captación de Nuevos Clientes:

- Nuevos clientes (2016-2017).
- Nuevo cliente (2018).
- 25% Rentabilidad de nuevos contratos.

Fortalecimiento Financiero:

- Contar con un capital de trabajo de 3 meses de gastos fijos.
- Reducir a 60 días las cuentas por cobrar.

Eficiencia Operacional

- Desarrollo del Talento Humano
- Mejoramiento del Clima Organizacional

2.11 Iniciativas de la empresa.

- ✓ Optimización de la Rentabilidad en todo los Proyectos propuestos (Finanzas)
- ✓ Implementación del Esquema de Centro de Costos (Finanzas)
- ✓ Diseño del Presupuesto de la Empresa (Finanzas)
- ✓ Levantamiento y Valuación de los Activos de la Empresa (Finanzas)
- ✓ Estandarización de los Procesos del Departamento de Finanzas (Finanzas)
- ✓ Aplicación de Encuesta Satisfacción de los Clientes (Operaciones/Calidad)
- ✓ Definición de Estrategia para la Retención de Clientes Actuales (Gerencia General – Todas Áreas)
- ✓ Diseño e implementación del Plan de Ventas y negociaciones (Gerencia General)
- ✓ Desarrollo Representaciones de Marcas (Gerencia General)
- ✓ Realización de Análisis de la Competencia (Gerencia General)
- ✓ Implementación del Programa de Seguridad Industrial y Medio Ambiental (Calidad)
- ✓ Definición e Implementación de las Políticas de Administración de Contratistas (Gerencia - Operaciones)
- ✓ Diseño e implementación del Proceso de Compras (Gerencia General)
- ✓ Estandarización de los Procesos Operativos (Operaciones y Calidad)
- ✓ Diseño Plan de Retención de RRHH (HR)
- ✓ Aplicación Encuesta de Clima Organizacional (HR)
- ✓ Definición Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal (HR)
- ✓ Revisión y Actualización Plan de Mantenimiento a la Infraestructura Tecnológica. (TIC)
- ✓ Realización Inventario de los Activos Tecnológicos (TIC)
- ✓ Realización Diagnóstico de la Efectividad de los Sistemas Existentes (TIC).

2.12. Competencias Conductuales que apoyarán los objetivos estratégicos:

- Aceptación de normas y políticas.
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados

2.13 Manejo de conducta de personal de SEMIM.

Todo el personal de SEMIM, debe internalizar y asumir el compromiso al fiel cumplimiento de los lineamientos que se expresan en el código de conducta en la ejecución de sus responsabilidades diarias, con el fin de mantener la reputación de la empresa. La aplicación del código de conducta es innegociable, ya que establece un estándar mínimo de comportamientos de los empleados en todas las áreas que conforman la empresa.

La implementación del código de conducta en SEMIM no tiene como finalidad de cubrir todas las situaciones que se presenten, es más bien establecer un marco de referencia ético que enmarque el comportamiento de todos los empleados de SEMIM en el desarrollo de sus responsabilidades.

Es responsabilidad del empleado buscar asesoría con las autoridades pertinentes dentro de la empresa, cuando se presenten situaciones que le genere situaciones que les traigan dudas sobre cual curso de acción tomar y, por supuesto, cada colaborador será responsable de las acciones tomadas y cuya responsabilidad no puede ser delegada.

Existen lineamientos básicos que cada colaborador debe cumplir en SEMIM entre los cuales están:

- ✓ Evitar cualquier comportamiento que pueda dañar o poner en riesgo la reputación de la empresa
- ✓ Debe actuar siempre de forma legal y honesta

- ✓ Siempre debe anteponer los intereses de la empresa antes que los suyos propios o los de otros.

Cumplimiento absoluto de las leyes del país y las normas relativas al servicio que ofrece SEMIM.

Uno de los valores corporativos en SEMIM es el cumplimiento con las leyes del país, normas nacionales e internacionales relativas a los servicios que ofrecen a sus clientes. Todos los empleados deben cumplir con las políticas y reglas internas establecidas por la empresa, las cuales deben ir en concordancia con las leyes aplicables en el país y en la industria.

Conflictos de interés: Un conflicto de interés ocurre cuando los intereses personales o de terceros compiten con los intereses de SEMIM. En situaciones como esa es difícil que el empleado pueda actuar plenamente para mejor interés de la empresa. Si un empleado enfrenta una situación que pueda generar conflicto de interés, debe dirigirse a su supervisor inmediato, al departamento de Recursos Humanos o al departamento legal para externar la situación y que esta sea manejada de forma ética y transparente. Algunas de las situaciones de conflictos de interés son:

- A) Tener negocios personales dentro de la empresa
- B) Aceptar regalos y dadas de los clientes
- C) Realizar negocios con los recursos de la empresa

2.14 Actividades personales fuera de la empresa.

En SEMIM los empleados deben evitar tener actividades extracurriculares que puedan afectar el tiempo que deben estar a la disposición de la empresa, con esto la empresa no obliga a no tener actividades fuera de la empresa sino asegura que las mismas no afecten su trabajo y su desempeño, así como que no represente ningún conflicto de interés.

2.15 Manejo de informaciones confidenciales.

Todo el personal de SEMIM deberán mantener la confidencialidad de las informaciones que manejan, tanto de la compañía como de los clientes a los cuales ofrecen el servicio. Estas informaciones pueden generarse de diversas fuentes: Reuniones, conversaciones, sistemas y registros. Es responsabilidad de cada empleado mantener la discreción absoluta de dichas informaciones y datos, así como de asegurarse de no poner en riesgo cualquier actividad, planes o estrategias de la empresa ni de los clientes.

2.16 Proceso de Inducción.

El ingreso de nuevo personal conlleva la realización de un programa de inducción el cual tiene como objetivo dar la bienvenida y asumir toda la información y conocimientos necesario sobre la empresa, procesos, sistemas de calidad y otros procesos que se llevan a cabo en la empresa, de esta forma garantiza que los nuevos empleados se incorporen y se adapten a la empresa de una forma más rápida. En ocasiones es necesario que la empresa suministre capacitaciones especiales durante el proceso de inducción, si el empleado trabajara en procesos que así lo ameriten y que sea exigido por el sistema de calidad. Una vez elaborado el programa anual de capacitación, la Gerencia General coordina con el consultor Externo de Recursos Humanos la búsqueda de suplidores de los entrenamientos necesarios y aprueba presupuestos. En este caso el rol de la Gerencia es dar seguimiento al cumplimiento con la programación y coordinación de cada entrenamiento.

Las actividades de formativas que son programadas para los empleados es de participación obligatoria, si por cualquier razón un empleado que ha sido programado a realizar un entrenamiento específico no puede asistir, será programado nuevamente hasta su realización. Es responsabilidad de la Gerencia y supervisores mantener el personal debidamente entrenado y determinar si la deficiencia del empleado se debe a falta de conocimiento del proceso que realiza, por nuevo servicio o proceso o nueva herramienta del cliente.

2.17 Reclutamiento y Selección de personal en SEMIM.

Este procedimiento tiene la finalidad de establecer los pasos que se deben seguir en la realización del proceso de Reclutamiento y Selección de personal para la captación de candidatos idóneos que cumplan con los requerimientos de vacantes que se presente en SEMIM.

La primera opción o esfuerzo que se realiza en la empresa es el reclutamiento interno, donde se toma en cuenta en primer lugar a los colaboradores de la empresa, y si no es captado el candidato adecuado a la vacante entonces se procede a realizar el Reclutamiento externo. Ambos procesos pueden ser ejecutados de manera simultánea, con el fin de acortar el tiempo de búsqueda y de concluir el proceso.

En SEMIM existe la oportunidad de que los colaboradores pueden auto nominarse a las vacantes publicadas por el Departamento de Recursos Humanos, completando el formulario de Auto nominación y la aprobación del supervisor inmediato. Los colaboradores que cumplan con los requerimientos de la vacante debe agotar todo el proceso de evaluación requeridas para el puesto.

El Gestor de Recursos Humanos es el responsable de llevar a cabo este proceso, el cual da inicio por medio a la requisición de personal generada por el departamento donde se presentó la vacante, inicia el proceso de búsqueda del candidato idóneo, realiza las evaluaciones pertinentes según requisitos de la vacante publicada y se finaliza con la selección del candidato bajo los lineamientos establecidos en la políticas de Reclutamiento y Selección y según las leyes establecidas en el código de Trabajo de la República Dominicana.

Las informaciones detalladas como generalidades de SEMIM, S. R. L. hace referencia a los componentes, procesos y procedimientos que la conforman. SEMIM es reconocida por ser una empresa con amplio desarrollo y estándares relacionados al mantenimiento industrial, así como la ejecución y creación de proyectos de Ingeniería Civil y Electromecánica.

Uno de los aspectos que son resaltados en los procesos establecidos por SEMIM es el compromiso según las documentaciones suministrada es su preocupación y enfoque a los estándares de calidad, el cumplimiento de las normas de seguridad ocupacional establecidas por la empresa, el interés de promocionar tecnologías no agresivas al medio ambiente en los medios de transporte, generación de energía y procesos de producción industrial en los cuales la empresa tenga incidencia, ya que la naturaleza de la empresa conlleva asumir este compromiso con el medio ambiente.

Las prácticas promovidas por dicha empresa están basadas en la integridad, honestidad y un cumplimiento total de todas las leyes establecidas en el país, así como cualquier otra ley aplicable a la industria en la cual se desarrolla SEMIM, es de gran importancia el enfoque a nivel de los procesos y lineamientos que la conforman, como empresa de servicio esto le proporciona fiabilidad y calidad en el servicio que brinda a sus clientes y sobre todo el impacto positivo al medio ambiente.

2.18 Tipo de Investigación

El estudio será realizado mediante tres tipos de investigación: Exploratoria, descriptiva y explicativa.

Exploratoria: Se utilizará al momento que se realizó la búsqueda de términos de interés para lograr una comprensión más clara y fluida dentro de los temas que están siendo desarrollados, por medio de lectura de libros de textos, artículos digitales y publicaciones en la web. De este modo con la obtención de informaciones confiable y con cierto manejo de dichas fuente podre partiendo de ahí aplicar y desarrollar los objetivos propuestos en la investigación, así como dar respuesta a la problemática planteada.

Descriptiva: Ya en este sentido se realizarán visitas a la empresa, se aplicarán herramientas que me permitan la obtención de datos por medio de preguntas organizadas, interacción con el personal involucrado, los procesos que se dan

dentro de la empresa en relación a la problemática ya planteada, lo cual me permitirá tener informaciones de manera palpable y directa.

Explicativa: Se aplicarán cuestionarios y entrevista al personal de operaciones (Personal Técnico, Civil y supervisores) donde de manera minuciosa arrojará mediante el análisis de resultados y comparación de los mismos me permitirá presentar las propuestas en base a los resultados obtenidos.

2.19 Método de investigación

Los métodos de estudios que se implementaran en esta investigación son:

Método deductivo: Lo llevaré a cabo por medio de la evaluación con relación a la comunicación y manejo empleado por el personal (Supervisor/Técnico/Civiles) durante la ejecución de trabajos y reuniones operacionales realizadas en la empresa quincenalmente, para lograr por medio de la observación e interacción que se da e ir determinando las variables presentadas durante ese proceso.

Ya luego de esta primera parte de observar, interactuar y anotar dichas variables, procederé con la realización de un listado de recomendaciones para posibles mejoras en proceso de comunicación y flujo de información entre el personal de operaciones dando de este modo la aplicación del método inductivo.

2.20 Herramientas de la investigación.

Se hará uso de cuestionarios, observación y entrevistas, con el fin de recopilar todas las informaciones y datos requeridos que me permita hacer un análisis del proceso de comunicación en SEMIM y poder determinar los factores o acciones que influyen en el proceso comunicativo entre supervisores y personal técnico.

✓ Muestra a tomar para la aplicación de herramientas:

Será en base a una población de 70 personas del Departamento de Operaciones.

- Se elaborarán cuestionarios para ser aplicados a los supervisores del departamento de operaciones áreas concernientes al departamento de operaciones.
- Se realizarán encuestas al personal Técnico sobre el manejo de su supervisor, que me permita detectar los posibles factores que influyen en su desempeño y los que intervienen en el proceso de comunicación efectiva.
- Se hará uso del método de la observación en el entorno durante ejecuciones de tareas diarias en el departamento, así como el campo de trabajo, visualizando el clima laboral y la armonía generada por el equipo de trabajo.

Objetivos de las herramientas

Objetivo de la encuesta:

- ✓ Evaluar la relación entre jefe y empleado.
- ✓ Identificar el nivel y calidad de comunicación entre supervisor y subalterno.

Objetivo del cuestionario:

- ✓ Determinar el flujo de la comunicación en el departamento de operaciones.
- ✓ Identificar nivel motivacional en el personal de operaciones.

Muestra a tomar para la aplicación de herramientas:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N= 70 (Total de empleados)

K= 2 (Nivel de confianza)

E= 5 %

P= 50

q = 50

n= 60 (Tamaño de muestra)

2.21 Análisis de la Investigación

Tabulación de cuestionario

Tabla 1. Explicación de canales de comunicación que debe utilizar.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	20	33.33%
Algunas veces	21	35.00%
Frecuentemente	12	20.00%
Siempre	7	11.67%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 colaboradores encuestados 21 de ellas para un 35% expresa que algunas veces se le explica cuáles son los canales necesarios para transferir informaciones relacionadas a su trabajo, mientras que 7 empleados para un 11% dice que siempre reciben de manera detallada cuales son los canales que debe utilizar para hacer llegar el mensaje o la información.

Tabla 2. Flujo de información en el departamento de operaciones.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	6	10.00%
Algunas veces	29	48.33%
Frecuentemente	20	33.33%
Siempre	5	8.33%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

Un total de 60 personas encuestadas 29 para un 48.33 %de ellas afirmaron que el flujo de informaciones en el Departamento de operaciones en algunas ocasiones es que se da por medios formales, mientras que 5 de ellas para un 8.33 % dice que siempre se da por medios formales.

Tabla 3. Afecta el mal manejo de informaciones en la realización de sus funciones.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	14	23.33%
Ocasionalmente	26	43.33%
Algunas veces	20	33.33%
Frecuentemente	0	0.00%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

Un total de 26 empleados de 60 encuestados afirmaron que ocasionalmente el cumplimiento de sus funciones se ve afectado por el mal manejo de las informaciones dentro de la empresa con un total de 43.33% de los encuestados, mientras que 14 de ellos con un 23.33% expresan que nunca se ve afectado.

Tabla 4. Fluidez de la comunicación en el Departamento de Operaciones.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	5	8.33%
Algunas veces	35	58.33%
Frecuentemente	15	25.00%
Siempre	5	8.33%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 empleados encuestados 35 de ellos para un 58.33% expresa que algunas veces la comunicación en el Departamento de operaciones se da de manera fluida, mientras que 5 con un 8.33% dice que siempre la comunicación en el departamento es fluida.

Tabla 5. Uso de canales informales de comunicación.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	3	5.00%
Ocasionalmente	32	53.33%
Algunas veces	20	33.33%
Frecuentemente	5	8.33%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 empleados encuestados 32 de ellos equivalente al 53.99% afirma que de manera ocasional recibe informaciones por medio de canales informales y un 5% equivalente a 3 personas de 60 encuestados dice que nunca reciben informaciones por medio de rumores o canales informales.

Tabla 6. La comunicación interna y coordinación en la empresa.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	32	53.33%
Algunas veces	20	33.33%
Frecuentemente	8	13.33%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

Un total de 32 empleados de 60 encuestados para un 53% afirmaron que ocasionalmente es generada una buena coordinación en la empresa por medio de la comunicación interna, mientras un 8% de los 60 encuestados expresó que se da de manera frecuente la coordinación a través de la comunicación interna.

Tabla 7. Manifestación de objetivos claro e identificación con la empresa.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
Frecuentemente	35	58.33%
Siempre	25	41.67%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 empleados entrevistados 35 equivalente a un 58.33% afirmaron que de manera frecuente la manifestación de los objetivos por parte de la dirección en SEMIM son claros sintiéndose identificados con la empresa, mientras que 25 igual a un 41.67% de los 60 entrevistado expresaron que siempre son manifestados de forma clara los objetivos establecidos por la dirección.

Tabla 8. Motivación al momento de ejecutar tus asignaciones diarias.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	13	21.67%
Algunas veces	24	40.00%
Frecuentemente	15	25.00%
Siempre	8	13.33%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 encuestados un total de 24 empleados para un 40% expresaron sentirse motivados al momento de ejecutar sus asignaciones diarias, donde un 13.33% equivalente a 8 empleados respondieron de que siempre se sienten motivados al momento de ejecutar sus asignaciones diarias.

Tabla 9. Reconocimiento por al trabajo que realiza.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	12	20.00%
Algunas veces	26	43.33%
Frecuentemente	14	23.33%
Siempre	8	13.33%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 empleados encuestados 26 igual a un 43.33% respondieron que algunas veces es reconocido el trabajo que realiza en la empresa, mientras un 13.33% afirmo que siempre es otorgado el reconocimiento adecuado por el trabajo realizado equivalente a un total de 8 empleados de 60 encuestados.

Tabla10.Consideracion de ser miembro valioso como parte del equipo de trabajo.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	15	25.00%
Algunas veces	16	26.67%
Frecuentemente	19	31.67%
Siempre	10	16.67%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 encuestados 19 de ellos igual a un 31% expresaron sentirse frecuentemente un miembro valioso como parte del equipo y un 16% afirmo sentirse siempre un miembro valioso como parte del equipo de trabajo.

Tabla 11. Nivel de motivación para el logro de mayor rendimiento.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	20	33.33%
Algunas veces	25	41.67%
Frecuentemente	10	16.67%
Siempre	5	8.33%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

De 60 encuestados 25 ellos expresaron que algunas veces suelen sentirse motivados para el logro de mayor rendimiento, mientras 5 empleados igual a un 8.33% respondieron que siempre se sienten motivados.

Tabla 12. Motivación hacia el trabajo que realiza en SEMIM.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Nunca	0	0.00%
Ocasionalmente	0	0.00%
Algunas veces	13	21.67%
Frecuentemente	22	36.67%
Siempre	25	41.67%
TOTAL	60	100.00%

Fuente: 60 encuestados

Un total de 25 empleados de 60 encuestados, igual a un 41% afirmaron sentirse siempre motivados por el trabajo que realizan en la empresa, mientras un 21% equivalente a 13 empleados contestaron que algunas veces suelen sentirse motivados por el trabajo que realizan.

Tabla 13. Satisfacción de trabajar con mi supervisor inmediato.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	10	22.22%
De acuerdo	15	33.33%
Medianamente de acuerdo	20	44.44%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 encuestados un total de 20 empleados para un 44.44% expresan sentirse medianamente de acuerdo a gusto de trabajar con el supervisor inmediato, sin embargo, un 22.22% equivalente a 10 empleados afirman estar totalmente de acuerdo en que se sienten satisfechos de trabajar con su supervisor.

Tabla 14. Se dirige con respeto hacia mi persona el supervisor.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	10	22.22%
De acuerdo	13	28.89%
Medianamente de acuerdo	19	42.22%
En desacuerdo	3	6.67%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 colaboradores encuestados 19 de ellos para un 42.22% están medianamente de acuerdo de que el supervisor se dirige a los subalternos con respeto, mientras que 3 para un 6.67% admiten estar en desacuerdo.

Tabla 15. Confianza con el supervisor.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	15	33.33%
De acuerdo	17	37.78%
Medianamente de acuerdo	10	22.22%
En desacuerdo	3	6.67%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 empleados encuestados 17 de ellos expresaron estar de acuerdo de que existe confianza con el supervisor, para un resultado de 37.78%, mientras 3 de los encuestados afirman estar en desacuerdo representando un 6.67% de 45 encuestados.

Tabla 16. Atención al momento de comunicarse con su supervisor.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	24	53.33%
De acuerdo	17	37.78%
Medianamente de acuerdo	4	8.89%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 24 encuestados de 45 afirmaron estar totalmente de acuerdo en que el supervisor muestra atención al momento de ellos comunicase, representando un total de 53% del personal encuestado, y un 8.89% muestra estar medianamente de acuerdo de la atención del supervisor hacia ellos al momento de comunicarse.

Tabla 17. Buena relación entre empleado y supervisor.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	17	37.78%
De acuerdo	18	40.00%
Medianamente de acuerdo	10	22.22%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 empleados encuestados 18 para un 40% estuvieron de acuerdo en de que existe una buna relación con su supervisor, mientras un 22.22% igual a 10 empleados encuestados afirmaron estar medianamente de acuerdo.

Tabla 18. Forma de ser del jefe es un ejemplo a seguir.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	12	26.67%
De acuerdo	10	22.22%
Medianamente de acuerdo	16	35.56%
En desacuerdo	7	15.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 encuestados 16 para un 35.56% admitieron estar medianamente de acuerdo de que la forma de ser del jefe es un ejemplo a seguir, mientras un total de 7 empleados para un 15.56% afirman estar en desacuerdo.

Tabla 19. Retroalimentación de las informaciones que recibe del supervisor.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Medianamente de acuerdo	30	66.67%
En desacuerdo	10	22.22%
Totalmente en desacuerdo	5	11.11%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 encuestados 30 para un 66.67% expresaron estar medianamente de acuerdo en que reciben una retroalimentación de las informaciones ofrecidas por parte de su supervisor, mientras un 5% afirma estar totalmente desacuerdo.

Tabla 20. Fluidez de la comunicación entre colaborador y supervisor.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	7	15.56%
De acuerdo	13	28.89%
Medianamente de acuerdo	25	55.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

Un total de 25 empleados de 45 encuestados para un 55.56% afirman estar medianamente de acuerdo de que la comunicación entre el personal y el supervisor es fluida, mientras 7 de los 45 encuestados admiten estar totalmente de acuerdo de que se da una comunicación fluida.

Tabla 21. Recibe información sobre los cambios que se dan en los procesos operacionales.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	2	4.44%
De acuerdo	5	11.11%
Medianamente de acuerdo	19	42.22%
En desacuerdo	16	35.56%
Totalmente en desacuerdo	3	6.67%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 empleados encuestados 19 para un 42.22% expresaron estar medianamente de acuerdo en que reciben informaciones sobre los cambios que se generan en los procesos operacionales.

Tabla 22. Retroalimentación del desempeño por parte del supervisor.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	17	37.78%
De acuerdo	28	62.22%
Medianamente de acuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 encuestados 28 para un 62.22% afirman estar en acuerdo en reciben retroalimentación de las evaluaciones de desempeño por parte de su supervisor inmediato, mientras un 37.78% expresa estar totalmente de acuerdo en que reciben la retroalimentación.

Tabla 23. Interés del supervisor en desarrollar el equipo de trabajo.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	8	17.78%
De acuerdo	17	37.78%
Medianamente de acuerdo	14	31.11%
En desacuerdo	6	13.33%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 empleados encuestados 17 de ellos para un 37.78% afirmaron estar de acuerdo de que el supervisor muestra interés en desarrollar el equipo de trabajo, mientras un 13.33% admite estar totalmente desacuerdo.

Tabla 24. Participación en sugerencias de mejora en su área.

Variables	Frecuencia	% Respuestas
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	7	15.56%
Medianamente de acuerdo	28	62.22%
En desacuerdo	10	22.22%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: 45 encuestados

De 45 empleados encuestados 28 para un 62.22% expresan estar medianamente de acuerdo de que tienen participación hacer propuestas o sugerencias de mejora, mientras 7 de 45 encuestados dicen estar de acuerdo, equivalente a un 15.56%.

2.22 Análisis de la encuesta

Los datos arrojados en los resultados de la encuesta y cuestionarios permite determinar de manera notable como se ve afectado el flujo de informaciones que se generan en el departamento de operaciones en SEMIM, según las respuesta ofrecida por el personal de operaciones así como los supervisores de los mismos, dentro de los resultados relevantes en este aspecto de flujo de informaciones en dicho departamento de las 60 personas que fueron encuestadas un 48% expreso que no se da de manera frecuente y que los canales que se utilizan regularmente son canales de comunicación informales, donde un 8% afirmo de manera positiva que siempre se hace uso de canales adecuados para que se logre el flujo de información.

Por otro lado, está el nivel de motivación que posee el personal, donde a pesar de la problemática reflejada en los resultados el personal expresa sentirse motivado en función a la labor que realiza, haciendo énfasis de que este nivel de motivación no se ve en aumento debido a que la supervisión o jefes no valoran en algunas ocasiones sus logros. Un 40% expresaron sentirse motivados al momento de ejecutar sus funciones diarias lo cual permite sentirse identificado con la empresa.

Algo que se muestra muy afectado es el nivel de comunicación entre jefe y empleado, donde el flujo de comunicación entre jefe y empleado según los resultados arrojaron un 55% están medianamente de acuerdo en que existe un buen flujo de comunicación entre supervisor y empleado los que revela deficiencia en la relación existente entre supervisor y colaborador.

2.23 Diagnostico

A raíz de los resultados obtenidos por medio a la aplicación de cuestionario se logró determinar que el flujo de la comunicación que se da en el departamento de operaciones se ve afectado de manera directa, lo cual es visto como una de las debilidades en manejo de la comunicación interna, fue posible determinar cómo diversos factores influyen en esta problemática como son:

El uso de canales informales por parte del personal de operaciones, el mal manejo de las informaciones suministrada en el departamento y el desconocimiento de ciertas informaciones las cuales arrastran consecuencias que afectan el rendimiento y motivación del personal.

Según los resultados existe un nivel bajo de motivación por parte del personal en relación al reconocimiento y valorización por parte de los superiores, sin embargo, el personal se siente a gusto con el trabajo que realiza, lo que le permite sentirse identificado con la empresa.

Con relación a la encuesta según los resultados arrojados se pudo determinar la deficiencia existente en la relación entre supervisor y empleado según el criterio del personal encuestado donde fue notable el alto nivel de mal manejo comunicativo que se genera en la relación Jefe\empleado, a raíz de estas vertientes reflejadas en dichos resultados se determina de que si existe barreras que imposibilita el flujo de las informaciones en área de operaciones donde la misma envuelve rendimiento y la calidad con la que personal desarrolla sus asignaciones y sobre todo su influencia en el ambiente laboral.

Se recomienda establecer estrategias, políticas y procedimientos que permitan regular y convertir estas debilidades de comunicación en fortalezas, la implementación de un sistema de comunicación permite promover una participación y convivencia en la organización, donde las expectativas, la motivación y el interés de realizar de manera eficaz y eficiente predominarían en el departamento de Operaciones, donde los resultados positivos impactaran la organización a nivel general por medio al logro de los objetivos y un ambiente laboral de calidad. Es necesario contar con estrategias de comunicación que permitan desarrollar las acciones comunicativas a nivel interno específicamente en departamento de operaciones de tal forma que le permita promover la participación, la integración y la comunicación efectiva en todo el personal sin importar el nivel jerárquico que ocupe en la empresa.

CAPITULO III DESARROLLO DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE UN COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE SEMIM SRL.

Con la finalidad de mejorar la deficiencia presentada en el flujo de comunicación y manejo de informaciones SEMIM SRL es necesario la implementación de un sistema de comunicación donde se establezcan los procedimientos y lineamientos necesarios para que se logre la comunicación efectiva eficiente y oportuna en todos los niveles jerárquico de la empresa, que permita tal reforzar el desarrollo eficaz de las operaciones y responsabilidades diarias de cada colaborador, así como lograr obtener un ambiente laboral satisfactorio en la empresa.

Dicho sistema o programa de comunicación se llevará a cabo mediante diversas actividades que permitirán cumplir los objetivos de la comunicación y que la misma se realice de forma ascendente (de abajo hacia arriba) y de manera descendente (de arriba hacia abajo) sin importar nivel jerárquico permitiendo así una relación armoniosa y positiva entre jefe y empleado.

Es necesario la aplicación de estas acciones que permitan innovar y llevar a cabo este proceso de modificación en el flujo de comunicación que actualmente se lleva a cabo en la empresa. La creatividad e innovación deben ser partícipes durante este proceso de implementación y adaptación ya que de esta manera es posible lograr altos índices de asertividad y asimilación de todos los participantes vinculados en el proceso de cambio.

3.1 Sistema de comunicación efectiva.

Luego de la obtención de resultados ofrecido en el diagnóstico es necesario trazar condiciones estratégicas de comunicación, las cuales permitirán el sistema de comunicación en la empresa, dichas estrategias integran todas las acciones que se deban desarrollar, los criterios y recursos necesarios para su desarrollo eficaz del mismo.

El sistema de comunicación tiene como finalidad llevar de manera efectiva el flujo de las informaciones que se llevan a cabo en la empresa, coordinar las acciones que involucran este proceso, aportar en la motivación al personal, mejorar los conocimientos y comportamiento del personal involucrado.

Fortalecer el sentido de pertenencia, incrementar el nivel de motivación, así como hacer fluir el flujo de informaciones de manera eficaz son alguno de los parámetros en lo cual se enfoca la implementación de estrategias de comunicación donde implican la sostenibilidad de una información clara, completa y bien dirigida por medio de los canales de comunicación adecuados. Se debe tomar en cuenta el lograr mantener una dinámica en todo el personal en la que se logren interiorizar una cultura de comunicación enfocada en los objetivos de la empresa.

Todo el personal necesita y debe estar totalmente informado y de igual forma la Gerencia necesita ciertas informaciones que tal forma le permita tomar decisiones factibles y lograr el involucramiento para la realización o implementación de mejoras dentro de la empresa.

3.2 Descripción.

Realizar la planificación estratégica de comunicación como una herramienta guía para la empresa, que ordena los pasos y los medios partiendo de los objetivos planteados en sistema de comunicación alineados a la cultura y objetivos organizacionales.

Partiendo de lo propuesto es necesario la implementación y establecimiento de principios de comunicación el cual debe estar enfocada la empresa, los cuales deben estar alineados al plan general de la empresa, que todo el modelo estratégico sea presentado a los colaboradores y que se logre una difusión, aceptación y sobre todo una interiorización del enfoque en la comunicación efectiva por medio de la puesta en práctica de los diferentes tipos de comunicación y los canales requeridos en las diversas situaciones que se pueden presentar entre los colaboradores de SEMIM.

3.3 Objetivo general.

Diseño de plan de comunicación efectiva enfocado en el departamento de Operaciones en SEMIM SRL.

La propuesta de un sistema de comunicación efectiva permitirá:

Mejorar el proceso de comunicación en el departamento de operaciones.

Establecer lineamientos estratégicos que regularice el flujo de comunicación.

Fomentar la interacción y participación de cada uno de los miembros del departamento de operaciones.

3.4 La estrategia de comunicación.

Aspectos a tener en cuenta para la realización de la planificación estratégica de la comunicación en SEMIM SRL.

Definición de estrategia de comunicación.

- ✓ La estrategia de comunicación debe estar en estrecha relación con otras estrategias funcionales del departamento de la empresa.
- ✓ En la proyección estratégica deben definirse los objetivos generales de las políticas y estrategias establecidas.
- ✓ La determinación de los objetivos estratégicos y operativos constituye un paso decisivo en la planificación.
- ✓ Realizar la planificación del presupuesto para la ejecución de las actividades de comunicación, a partir de la planificación del presupuesto de la empresa.

3.5 Ejes estratégicos y objetivos.

Objetivo.

Incentivar el uso de canales formales en el proceso de comunicación en el departamento de Operaciones.

Estrategia # 1

Uso adecuado de los canales de comunicación para el flujo e interpretación adecuada de las informaciones generadas en la organización.

Táctica: Concientizar el personal sobre el uso adecuado de canales de información dentro de la empresa.

Es posible realizar dicha concientización a través de publicaciones, talleres y uso de murales informativos, así como la distribución memorándum donde detallen dichas regulaciones de los medios que se deben utilizar para que la reproducción de las informaciones relacionadas a la organización sea efectiva.

Recursos humanos deberá actualizar los murales donde colara informaciones relevantes diversas, así como incluir de manera estratégica informaciones que permita concientizar de manera visual el uso de los canales más efectivo en el proceso de comunicación y las ventajas que arrastran en las diferentes vertientes como equipo de trabajo y en la ejecución de las operaciones.

La distribución de memorándum estará a cargo de la coordinación de recursos humanos y de cada supervisor, los mismos deben estar firmados y aprobado por la alta gerencia para dar así mayor veracidad y formalidad a dicho documento.

Al momento de cada colaborador reciba dicha comunicación donde se establecen las regularización e informaciones que propicien algún cambio significativo en el proceso de las operaciones debe firmar a modo de acuse de recibo, para que Recursos Humanos o los superiores tengan constancia de que la información fue recibida y evitar alegar ignorancia por parte del personal.

De esta manera se garantiza que los mensajes lleguen de la misma forma en que fueron enviados y de esta manera se evitan la intervención de las barreras que puedan distorsionar el mensaje.

Estrategia # 2

Mejora en el flujo de informaciones internas, temas de interés y notificaciones operacionales generadas en la empresa.

Objetivo:

Fomentar la interacción y participación de cada uno de los miembros del departamento de operaciones.

Táctica: Coordinación de reuniones periódicas incluyendo los diferentes niveles jerárquicos.

La programación de reuniones semanales en el departamento, donde sean convocados por su supervisor inmediato con el fin de dar a conocer todas las informaciones de carácter relevante a nivel general, así como los avisos o notificaciones sobre cambios que se generen en los procesos operacionales, donde se llevarán registros a modo de minutas que le sean permitido llevar el seguimiento necesario y de este modo sea posible concretizar todos los temas que sean planteados en la empresa. Este seguimiento estará a cargo del supervisor o jefe inmediato del departamento correspondiente.

Se realizarán reuniones con el personal de la empresa, estas reuniones deben ser establecidas sin importar el nivel jerárquico, donde todas las áreas operacionales deben ser partícipes de en la misma.

Cada encargado de Departamento realizara reuniones semanales con todo el personal bajo su cargo, donde se deberán compartir informaciones generales y los estatus de las actividades del departamento, así como cualquier cambio en los procesos que se llevan a cabo en dicho departamento u otros temas relevantes que puedan presentarse.

De igual forma se darán dichas reuniones a nivel gerencial con los niveles gerenciales y de supervisión estas se realizarán una vez por mes con la finalidad de tratar los temas generales y sobre los resultados obtenidos según los indicadores de gestión establecidos en SEMIM.

Lo que son las reuniones Operacionales se realizarán con todo el personal de la empresa correspondiente al área de operaciones cada tres meses para informar y compartir informaciones sobre el desenvolvimiento de la empresa, informaciones generales y ofrecer informaciones sobre los resultados de las operaciones, así como la presentación de propuesta de posibles mejoras.

Estrategia # 3

Incremento de la participación del personal en los procesos operacionales, que permita desarrollar y potenciar sus criterios relacionados a su puesto o área.

Objetivo: Desarrollar programa de sugerencia que promueva la participación activa del personal.

Táctica: Implementación de programa de Sugerencias. Se establecerán las acciones y medidas a seguir que permitan llevar a cabo la participación idónea y formal del personal, se plasmaran los procedimientos que debe agotar el personal involucrado, de esta manera incrementara la motivación en el personal y de igual forma la empresa recibirá el valor agregado por parte del personal.

Mediante la creación de procedimientos que regulen y permita de manera formal la participación del personal en temas organizacionales a través de sugerencias o propuestas de mejoras que aporten al desarrollo de la organización y a su vez genere un impacto positivo en los colaboradores. Las posibles soluciones brindadas deben aportar de manera significativa cambios positivos en beneficio de los empleados y de la empresa.

Estrategia # 4

Planificación de la comunicación que se da en la empresa.

Objetivo: Detallar los lineamientos sobre las acciones que permitan mejorar el proceso de comunicación en SEMIM.

Táctica: Elaboración de plan de comunicación que permita la obtención detallada de las acciones y recursos adecuado en el proceso comunicativo en la empresa específicamente en el departamento de operación de SEMIM.

La creación del plan de comunicación se plasmarán las actividades que permitan recalibrar todas las acciones necesarias que permitan alcanzar el logro de objetivos de la empresa de una manera más fluida y efectiva, lograr tener un personal de calidad y un ambiente laboral armonioso donde predomine el liderazgo y el trabajo en equipo.

Dicho plan será presentado a todo el personal de operaciones de Semim donde debe tener participación masiva de todo el personal, para lograr que todo el personal reciba estos detalles y conozca de manera clara cada una las pautas establecidas dichos encuentros deben ser presentados en varios equipos y secciones a modo de taller.

Es responsabilidad de Recursos humanos llevar a cabo cada taller y evaluar los resultados mediante evaluaciones, lluvia de ideas al personal involucrado.

Estrategia # 5

Entrenamiento de líderes de equipos de trabajo o supervisores.

Objetivo: Lograr reforzar las habilidades comunicativas con la finalidad de que el personal involucrado alcancen la capacidad de analizar y tomar acciones requeridas frente a posibles situaciones presentadas en el entorno laboral.

Táctica: Capacitar a supervisores y coordinadores del departamento de Operaciones, que permitan el desarrollo de competencias comunicativa por medio de la realización de talleres impartidos por el departamento de recursos humanos.

Se llevarán a cabo capacitaciones semestrales donde se desarrollarán temas de interés en lo relacionado a temas de comunicación así con temas relacionados al bienestar del personal y el clima organizacional. Para llevar a cabo estas capacitaciones debe ser convocado el personal por los medios formales: Memorándum, correos electrónicos y comunicados.

Se deberá llevar un control del personal que participe mediante el formulario de registro de asistencia que debe ser suministrado al inicio y al final de cada capacitación. Es responsabilidad de cada supervisor asegurar la asistencia del personal bajo su cargo, y responsabilidad de Recursos Humanos impartir la misma.

3.6 Principios básicos para la ejecución del plan de comunicación.

Participación: Todos los colaboradores pertenecientes al departamento de operaciones, así como personal con relación directa con el personal de dicho departamento.

Colaboración: La puesta en marcha del plan de comunicación debe contar con la colaboración y apoyo de la alta gerencia y va a depender de la disposición de todo el personal involucrado para el logro de su ejecución o puesta en práctica.

Coordinación: Es necesario y fundamental que la implementación y ejecución de este plan de comunicación, así como las acciones que lo conforman estén alineadas a los principios, valores y cultura de la empresa.

3.7 Implementación del plan de comunicación efectiva en SEMIM SRL.

Se establece las actuaciones con la finalidad de instaurar una comunicación efectiva y eficaz dentro del Departamento de Operaciones en SEMIM, mediante el establecimiento de las especificaciones de los canales que permiten el flujo y retroalimentación del proceso de comunicación en la empresa. Dichas actuaciones son especificadas de la siguiente manera:

Uso de comunicación Ascendente: Con la finalidad de promover un clima de confianza que permita garantizar la armonía y sinceridad en el personal.

Es necesario mantener los canales de información abiertos es decir todos los medios que faciliten la comunicación entre los diferentes niveles jerárquico del departamento, dichos canales son: (Entrevistas, encuesta de satisfacción, Reuniones Gerenciales, Programa de sugerencias, y participación en reuniones operacionales).

Entrevistas: Establecimiento de entrevista con el colaborador en dos etapas en todo el periodo que pase en SEMIM.

Entrevista al momento de su entrada como nuevo empleado, donde exprese al supervisor inmediato su perspectiva y su experiencia anterior.

Entrevista ya en el proceso de desarrollo del empleado donde el supervisor inmediato evalúe y resalte las aportaciones que puede brindar el colaborador en el programa de sugerencia.

Encuestas de satisfacción: Cada seis meses debe aplicarse en cada área departamental encuesta satisfacción en lo que es la relación entre jefe y empleado, con la finalidad de lograr un feedback sobre la relación y manejo del personal responsable del equipo de trabajo.

Memorándums: Para informar a los empleados sobre cualquier decisión de la empresa respecto a cambios, políticas, cualquier otra información relevante.

Boletines informativos: Para publicar informaciones internas o externas de interés para los empleados.

Uso de comunicación horizontal en el personal de operaciones de SEMIM.

Se debe dar de manera natural en todo el personal ya que la misma está presente en todas las operaciones y desarrollo cotidiano del departamento de Operaciones.

3.8 Actividades realizar para su implementación

Reuniones: Con la finalidad de compartir experiencia e informaciones que permite la solución a problemas y fomento del plan de mejoras establecido por la empresa. El establecimiento de diálogos y reuniones que permitan conocer las necesidades, el interés de cada colaborador, así como permitir la distribución de las informaciones significativas permite proporcionar oportunidades a los colaboradores, participar en los procesos y desarrollo del trabajo. Se realizarán reuniones con el personal de la empresa, las cuales se llevarán a cabo bajo las siguientes especificaciones:

Reuniones Gerenciales: Estas reuniones se realizarán con los niveles gerenciales y de supervisión una vez por mes con la finalidad de tratar los temas generales y sobre los resultados obtenidos según los indicadores de gestión establecidos en SEMIM. El medio a utilizar para la convocatoria será por medio a correos electrónicos donde cada participante debe realizar confirmación de asistencia y recibo de mensaje, con la finalidad de asegurar que el mensaje llegó al receptor.

Reuniones Operacionales: Estas reuniones se realizarán con todo el personal de la empresa correspondiente al área de operaciones cada tres meses para informar y compartir informaciones sobre el desenvolvimiento de la empresa, informaciones generales y ofrecer informaciones sobre los resultados de las operaciones, así como la presentación de propuesta de posibles mejoras.

Cada Gerente realizara los arreglos necesarios para llevar acabo de manera puntual las reuniones establecidas en esta política y cumplir con el patrón de agenda establecido por la Gerencia para hacer estas reuniones más productivas.

Cada reunión deberá tener una minuta como constancia del cumplimiento de esta política, la cual será compartida con cada uno de los participantes involucrados. Estas minutas serán archivadas en una carpeta general destinadas para estos fines.

Cada gerente y/o encargado de departamento será responsable de crear las minutas correspondientes y enviar a Recursos Humanos para proceder con el archivo de las mismas. Es responsabilidad de cada Gerente y/o encargado de cada departamento cumplir con las responsabilidades de las reuniones.

Murales Informativos: La empresa debe contar con murales informativos colocados en áreas estratégicas en cada localidad, tanto corporativas como remotas. Se debe publicar en los murales cualquier tipo de información que la empresa considere relevante para el conocimiento de todos sus colaboradores, donde permita que todo el personal este informado de manera fácil y abierta sobre temas de interés considerados relevantes para la empresa.

3.9 Acciones de mejoras.

- ✓ Concientización del personal sobre el uso de los canales de comunicación, que le permita transmitir las informaciones de manera eficaz y fluida.
Recursos: Murales informativos, Memorándum, mensajes vía las redes de la empresa, así como poner en practica la realización de taller con el fin de lograr dichos objetivos.

- ✓ Definición de política de comunicación. Es necesario la creación de políticas que definan los lineamientos pertinentes que se deben considerar en el proceso de comunicación en la empresa.

Recurso: Creación de Políticas de comunicación para el personal de Operaciones.

- ✓ Coordinación de reuniones periódicas con el personal de Operaciones e involucrados del área.

Recurso: Establecimiento de reuniones periódicas en el departamento de operaciones.

- ✓ Participación activa del personal. Dar la oportunidad al personal de ser partícipes en las sugerencias y recomendaciones que permitan acciones de mejoras y considerar la toma de decisiones donde sean involucrados como colaboradores activos.

Recurso: Desarrollo de programa de sugerencias

3.10 Implementación de política de comunicación en SEMIM.

Es necesario la implementación de política de gestión de comunicación interna de la empresa donde tiene como objetivo determinar y orientar todos los lineamientos que regulan el flujo de comunicación y la aplicación o uso efectivo de la misma donde le permite a la empresa desarrolla de manera eficaz la persona y por ende los objetivos organizacionales.

Para llevar a cabo la creación de la política de comunicación se deben tomar en cuenta ciertos aspectos, la misma debe ser aprobada por el Gerente General. Se debe contar con un modelo de comunicación que sea simbólico para la empresa, es decir que vaya acorde con la cultura y plan estratégico de la empresa para que pueda ser efectivo.

Las estrategias, objetivos, evaluación y corrección o actualización deben realizarse en cuanto sea necesario. Deben ser elaboradas bajo el conocimiento y fortalecimiento de los valores y cultura organizacional, que permitan el fortalecimiento y participación de todos los integrantes de la organización.

3.10.1 Objetivo

Establecer los lineamientos sobre las comunicaciones de la empresa.

3.10.2 Alcance.

Esta política aplica para todo el personal de SEMIM y localidades tanto remotas como corporativas.

3.10.3 Principios fundamentales de las políticas de comunicación en SEMIM.

En SEMIM se debe promover una comunicación regida por los valores que conforman la empresa. En este sentido, toda estrategia y acción de comunicación se debe sostener de los siguientes principios:

Favorecer una comunicación fluida, proactiva y oportuna, con capacidad de vincular todo el entorno laboral, incitando al personal al uso de medios o canales que permitan emitir mensajes e informaciones confiables y de utilidad.

Asegurar una gestión eficaz de todos los medios comunicativos, así como contenidos a nivel organizacional que permitan la objetividad, veracidad, transparencia y confianza en todo el personal sin importar nivel jerárquico.

Dar prioridad a todas estrategias de comunicación establecidas en la empresa, que permita la difusión del conocimiento y el aprovechamiento de los mismos.

Fundamentar siempre las acciones procurando incentivar, motivar los canales de retroalimentación en todos los departamentos.

Defender la participación de cada colaborador de expresar sus opiniones, siempre y cuando usen los medios establecido en programa de sugerencias, donde las normas sean respetadas y los derechos de cada empleado.

3.10.4 Acciones que todo empleado de SEMIM debe tomar en cuenta al momento de reproducir informaciones.

- ✓ Todo colaborador debe identificar el tipo de información que sea requerida divulgar.

- ✓ Seleccionar el canal apropiado según la necesidad presentada.

- ✓ Decidir el tono del mensaje dependiendo la urgencia que este presentándose, la necesidad o la retroalimentación que se requiera.
- ✓ Evalúe a quien va dirigida dicha información y asegurar que el mensaje fue recibido, de este modo se valida que el flujo de información fue efectivo.

3.10.5 Responsabilidades.

Es responsabilidad de Recursos Humanos mantener los murales actualizados y publicar las informaciones que requiera cada Gerencia, así como velar por el cumplimiento de dichas acciones y en caso de ser violentadas o no ejecutadas establecer acuerdos que eviten que dicha conducta sea repetida. Documento de referencia: Procedimiento programa de sugerencia.

3.11 Implementación de un Programa de sugerencias.

Este procedimiento aplica para cualquier tipo de sugerencia que los empleados de operaciones de la empresa sin importar nivel jerárquico deseen proponer. El programa de sugerencia tiene como finalidad es incentivar la iniciativa y la creatividad de cada personal, con el objetivo de mejorar los resultados operacionales.

Este canal de comunicación debe contemplar las estrategias que permitan relucir la importancia del darle un uso adecuado y la influencia en la motivación e inclusión de personal.

3.11.1 Generales del programa de sugerencia.

Solo participaran en el programa de sugerencia los empleados directos de SEMIM correspondientes al departamento de operaciones. Donde cada empleado deberá realizar las propuestas o sugerencias creadas de manera individual o en equipo dependiendo de los involucrados en el programa.

Las sugerencias deberán ser presentadas en formato establecido para estos fines, papel impreso y firmado por el supervisor y validado por el departamento de Recursos Humanos, es decir se deben cumplir con los lineamientos que le dan la formalidad requerida a los que se esté presentando.

Las propuestas o sugerencias presentadas debes estar enfocadas al mejoramiento continuo de los procesos que lleva la empresa, como son: reducción de costos, incremento en la satisfacción de los clientes y mejoras a nivel operacional.

Debe formarse un comité de evaluador de sugerencia quienes serán los responsables de analizar, validar y evaluar las sugerencias que sean presentadas. Este comité será compuesto por los Gerentes y/o supervisores de las áreas funcionales del departamento.

El comité se reunirá una vez por mes en el salón de reuniones de SEMIM para evaluar las sugerencias recibidas y establecer el premio según los criterios del reconocimiento y recompensas establecidos en este procedimiento.

3.11.2 Criterios de Reconocimiento y Recompensas.

Si la sugerencia presentada contribuye al aumento de la satisfacción de los clientes o al mejoramiento continuo de los procesos, el colaborador o los colaboradores recibirá un certificado de reconocimiento, el cual será entregado en la reunión que realizan los gerentes en sus áreas y con la participación del comité de evaluación de sugerencias.

Si la sugerencia contribuye a la reducción de costos y al aumento de los ingresos en la empresa, el colaborador recibirá un bono equivalente al 5% del ahorro o del ingreso de un mes, o un monto mayor a consideración del comité evaluador. Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos implementar y mantener el programa de sugerencias.

Es responsabilidad del comité evaluador de sugerencias, reunirse mensualmente y evaluar todas las sugerencias sin distinción ninguna y establecer los reconocimientos y recompensas según el tipo de sugerencias.

Es responsabilidad de cada gerente realizar el reconocimiento en público y entregar al empleado el premio de acuerdo a los criterios de recompensa y reconocimientos establecido en el programa de sugerencia.

Es responsabilidad de cada empleado o equipo someter sus sugerencias, utilizando el formato destinado para esos fines, y depositarla en la Gerencia de Recursos Humanos en un sobre cerrado.

3.11.3 Procedimiento de reconocimiento y recompensa.

El procedimiento de recompensa al empleado se llevará tomando en cuenta lo siguiente pasos:

El empleado deberá completar formulario de “Propuesta de sugerencia”, dicho formulario debe ser colocado en un sobre y el mismo de estar sella. Luego debe proceder haciendo entrega al departamento o a la Gerencia de Recursos Humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos deberá recibir y revisar el formulario, así como verificar que todos los requerimientos necesarios según lo establecido en el programa de sugerencia estén debidamente completados por el empleado que hizo la remisión del formulario.

Recursos Humanos procede con la convocatoria del comité evaluador de sugerencias para hacer presentación de las sugerencias que fueron presentadas y recibidas. El comité de sugerencias deberá analizar las sugerencias, así como validar la factibilidad de implementación y determinar cuál sería el valor agregado hacia el mejoramiento de la compañía. Si la sugerencia es aprobada entonces se debe procede con el establecimiento del reconocimiento y/o recompensa que le será otorgada al o los empleados, el mismo comité evaluador aprueba para la ejecución y envía dicha aprobación al Departamento de Recursos Humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos informa al Gerente del departamento al cual pertenece el empleado, entrega carta de reconocimiento y/o recompensa para que sea entregada al empleado en una reunión en público. Archiva copia reconocimiento en expediente del empleado para fines de record en ficha de empleado. El supervisor inmediato del colaborador realiza reunión y entrega reconocimiento a los empleados ganadores de sugerencias.

Componentes del formulario de sugerencias:

1- Nombre del autor, la sugerencia puede ser anónima, (Fundamental para el proceso de reconocimiento).

2- Detalle del puesto/ turno/supervisor, (Importante conocer el área para determinar si la sugerencia es de su área o no)

3- Código del autor, (Facilita el reconocimiento)

4- Firma del autor declarando que esa información ya le pertenecerá a la empresa.

5- Título y detalle de la propuesta o sugerencia, (La descripción debe ser clara).

6- Descripción de la situación actual en base a lo que propone, (Importante).

7- Descripción de las ventajas de lo que está proponiendo.

8- Área involucrada o implicada.

9- Acciones y responsables de aplicación, (Permite simplificar la canalización de la sugerencia y saber de manera directa sobre quien puede propiciar su implementación y coordinación)

10- Fecha de realización.

3.12 Indicadores de gestión en el proceso de comunicación.

Es necesario el establecimiento de métricas que permitan la evaluación del plan comunicación presentado que permita la valorización de su eficacia y su impacto en el personal y por ende en la gestión corporativa de Semim.

Las métricas de la comunicación efectiva en el personal de Semin deben establecer parámetro en base a la capacidad de adaptarse el personal a los cambios, la capacidad en función a la relación jefe y empleado por medio al liderazgo, comunicación y escucha entre el personal, integración generada entre el equipo de trabajo, la calidad en el flujo de informaciones y el manejo del personal en el departamento de operaciones.

El personal será evaluado por medio de encuestas de clima organizacional y se incorporará ítems en el formulario de evaluación de desempeño establecido por la empresa donde permitirá arrojar resultados concernientes al progreso en sistema de comunicación, así como las debilidades existentes, permitiendo así lograr captar esas necesidades y reforzarlas por medio de las capacitaciones anteriormente establecidas.

Dentro de las métricas a utilizar están: Porcentaje de empleados que en las encuestas realizadas de clima y satisfacción laboral valoren de manera positiva los ítems relacionados a la calidad de la comunicación interna desarrollada por el departamento de operaciones.

Porcentaje de empleados que en las encuestas y evaluaciones periódicas a las cuales son sometidos valoren de manera positiva los ítems relacionadas al manejo de los supervisores y el rol de líderes como parte del equipo de trabajo.

Valoración de la eficiencia del canal o canales de comunicación existente en la empresa, para la realización de peticiones, sugerencias, solicitudes, suministro de informaciones relevante y flujo constante de datos necesarios en el proceso operacional.

Porcentaje de participación del personal en las actividades programadas internamente como talleres, capacitaciones y reuniones realizadas por la empresa mediante el formulario de registro de participación.

La finalidad de estos eventos es la búsqueda de interacciones motivadoras que permitan afianzar el compromiso del personal hacia la empresa y la cultura organizacional.

Medir dichas acciones de gestión de comunicación en la empresa permite realizar o más bien replantear si es necesario las estrategias y tener un dato sobre la satisfacción y la mejoría reflejadas por el personal involucrado, de igual forma permitirá que la toma de decisiones y las estrategias establecidas sean evaluadas por datos y hechos sustentados en el alcance de los objetivos que sustenta cada proceso.

3.13 Recursos Humanos.

Se necesita el soporte de recursos humanos de:

- Gerente de Operaciones
- Coordinadora de Recursos Humanos
- Asistente de Operaciones
- Coordinadores de proyecto
- Supervisores Electromecánicos
- Supervisores de Mantenimiento Civil
- Supervisores de Calidad
- Personal de planeación Electromecánica
- Personal de planeación Civil
- Personal de Planeación de Materiales
- Personal Técnico

3.14 Recursos tecnológicos.

Los equipos tecnológicos necesarios para que se logre dicha propuesta son los siguientes:

- Impresora, modelo HP Laser Jet Pro MFP m521dn: impresión de comunicados internos, Memorándum e informes oficiales y documentaciones para publicaciones en murales informativos.
- Laptop DELL, Latitud E6540 Intel Core i7-4800MQ 2.70 GHz vPr: Envío de correos Electrónicos, creación de documentos, recursos audiovisuales y sitio web de la empresa.
- Proyector Power Lite W42+ 3LCD 3.600 lumens, resolución WXGA 1280x800, HDMI: Presentaciones audiovisuales.
- Servidor de Gestión de archivos, marca DELL, modelo Power Edge en 2900.
- Teléfonos fijos instalados en las oficinas departamentales, talleres y teléfonos móviles asignado al personal para el flujo de informaciones y contacto sobre temas laborales y coordinación de actividades.

3.15 Recursos Financieros

3.15.1 Presupuesto

Descripción de gastos	Costo anual
Gastos de refrigerios (Talleres/ reuniones)	RD\$ 160,000.00
Compra de suministros de oficina <u>adicionales</u>	RD\$ 50,000.00
Adecuaciones de salón de reuniones, (Sillas/Mesas)	RD\$ 100,000.00
Servicios tecnológicos, (Creación de correos a personal Técnico)	RD\$ 35,000.00
Imprevistos	RD\$ 15,000.00
Total	RD\$ 360,000.00

Fuente: Elaboración propia

3.15.2 VAN

Años	Ingresos o Ahorros	Desembolso	Flujo Efectivo Neto
1	230,000	360,000	-130,000
2	255,000	360,000	-105,000
3	310,000	360,000	-50,000
4	360,000	360,000	0
	795,000	1,440,000	

Fuente: Elaboración propia

Desembolso total 1,440,000

Tasa de retorno 15%

VAN -1,665,314.37

VAN: negativo no se recomienda realizar la inversión

3.15.3 ROI

Ingresos	795,000
Inversión	1,440,000
ROI	-44.79166667

Fuente: Elaboración propia

3.16 Cuadro de mando integral.

Objetivos planteados	Estrategias Propuestas	Tacticas	Personal Responsable	Tiempo
Incentivar el uso de canales formales en el proceso de comunicación en el departamento de Operaciones.	Uso adecuado de los canales de comunicación para el flujo e interpretación adecuada de las informaciones generadas en la organización.	Concientizar el personal sobre el uso adecuado de canales de información a través de talleres y publicaciones en mural informativo.	Coordinadora de Recursos Humanos.	2 meses Agosto- Septiembre
Fomentar la interacción y participación de cada uno de los miembros del departamento de operaciones.	Mejora en el flujo de informaciones internas, temas de interés y notificaciones operacionales.	Coordinación de reuniones periódicas incluyendo los diferentes niveles jerárquicos.	Gerente de Operaciones y supervisores.	Semanales, Quincenales y trimestral a partir de 15 de Agosto 2019.
Desarrollar programa de sugerencia que promueva la participación activa del personal.	Incremento de la participación del personal en los procesos operacionales, que permita desarrollar y potenciar sus criterios relacionados a su puesto o área.	Implementación de programa de Sugerencias.	Recursos Humanos y el Comité de Sugerencia (Gerentes y/o Supervisores)	Presentaciones mensuales a partir del 15 Septiembre 2019.
Detallar los lineamientos sobre las acciones que permitan mejorar el proceso de comunicación en SEMIM	Planificación de la comunicación que se da en la empresa.	Elaboración de un plan de comunicación que permita la obtención detallada de las acciones y recursos adecuados en el proceso comunicativo en la empresa, específicamente en el departamento de operación de SEMIM.	Coordinadora de Recursos Humanos.	15 de Agosto 2019 (revisión semestral)
Lograr reforzar las habilidades comunicativas con la finalidad de que el personal involucrado alcancen la capacidad de analizar y tomar acciones relacionadas al entorno laboral.	Entrenamiento de líderes de equipos de trabajo o supervisores.	Capacitar a supervisores y coordinadores del departamento de Operaciones, que permitan el desarrollo de competencias comunicativa por medio de la realización de talleres.	Departamento de Recursos Humanos	Agosto 2019 (Talleres semestrales)

Fuente : Elaboracion propia

Es de gran importancia la implementación de estrategias de comunicación mediante acciones internas que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales los cuales son fundamentales en toda organización, es por esto que la elaboración de políticas de comunicación, así como la implementación de los lineamientos deben ser detallados y distribuido de manera clara y eficaz a todo el personal involucrado en el proceso el cual se pone en práctica para apoyar la labor de las diversas prácticas que se llevan a cabo en la empresa y de esta manera lograr el flujo y veracidad de las informaciones generadas en el ambiente laboral.

Dichas estrategias que fueron desarrolladas anteriormente tienen como finalidad de promover los diferentes medios o canales de comunicación, así como los programas que involucran y fortalece la participación del personal en los procesos operacionales como lo es el programa de sugerencia establecido en esta propuesta.

Es necesario garantizar la difusión e intercambio eficaz de mensajes e informaciones que permitan generar de manera eficiente todas las acciones y decisiones, que permitan procurar incentivar y motivar los canales de retroalimentación en todos los departamentos.

El proceso de comunicación debe ser comprendida como un proceso de participativo lo cual permitirá establecer una línea que determina desarrollar los propósitos y el logro de objetivos, atendiendo así el compromiso entre todos los participantes en la empresa, ya que dependerá en gran medida del nivel de participación de los mismo.

El programa de sugerencias que bien fue detallado en la propuesta tiene como propósito permitir la participación del personal en realizar aportes bien fundamentados donde sea posible la búsqueda de soluciones y toma de decisiones con el fin de búsqueda de mejoras. Una vez adecuada todas los lineamiento y procesos de comunicación se requiere de una adecuada planificación que permita analizar los individuos o personal involucrado a corto y

largo plazo donde se evalúe el desarrollo de las estrategia y eficacia del proceso de comunicación, es ahí donde se establecen los indicadores de gestión de la comunicación donde las métricas juegan un papel fundamental para determinar los valores o resultados arrojados y de ahí partir en reforzar las debilidades que pueden ser arrojadas en las evaluaciones contempladas para este fin.

CONCLUSION

Luego de haber realizado analisis de diversos conceptos relacionados al proceso de comunicación en las organizaciones y poner en practica el desarrollo de este trabajo de investigacion, fue posible determinar diversos factores influyentes en mal manejo de comunicación a nivel interno en la empresa SEMIM SRL, impulsandome a llevar a cabo el desarrollo de propuesta sobre las acciones y estrategias requeridas para la solucion de los problemas de comunicación en la cual se encuentra la empresa.

El discernimiento de los temas tratados en este trabajo de investigacion me permitió entender de forma detallada la importancia de la comunicación lo cual se ha convertido en una importante herramienta en la deteccion y mejoramiento de problemas que se presentan en la empresa.

La revision de diversas teorias sobre la comunicacion durante el proceso de investigacion permite afirmar que llevar a cabo un proceso de comunicación es la clave para el manejo eficiente de los procesos, para la deteccion de problemas o necesidades operacionales, mejorar el desempeno, incrementar el rendimiento, productividad y por ende el logro de los objetivos organizacionales. Todo este poder o influencia que representa la comunicación a nivel organizacional es debido a las areas que la misma abarca en la empresa como es la motivacion, integracion, clima organizacional y satisfaccion.

A modo de conclusion según los resultados arrojados en el proceso de investigacion pudo evidenciarse la deficiencia que presenta el departamento de operaciones con el flujo de la comunicación donde no se da de manera frecuente el uso de canales formales que haga posible la misma de una manera fluida, a raiz de esta deficiencia es necesario la orientacion del personal sobre la importacia y las consecuencia del uso de los canales formales en el proceso de comunicación que se lleva en el departamento de operaciones en SEMIM, dicha orientacion debe realizarse mediante la implementacion de talleres, publicaciones en los murales

de manera tal que todo el personal tenga acceso y se de a conocer de manera sencilla la utilidad y el uso adecuado de los canales.

Otro de los hallazgos en el proceso de investigación es el bajo nivel de motivación en relación al poco reconocimiento y valor que se le brinda al personal, en lo cual se recomienda la implementación de programas de sugerencia donde se atribuyen recompensas por el valor agregado y se le brinda una participación activa donde al personal y a la vez se sienta valorado por la organización.

Por lo encontrado en el análisis de la relación entre jefe y empleado es uno de los factores con mayor urgencia de ser trabajado, ya que engloban una gran parte de la problemática encontrada como lo es la motivación, fluidez de las informaciones y la integración del personal, donde a raíz de estas vertientes se determina necesario el establecimiento de estrategias de comunicación, la creación de políticas y procedimientos que permitan promover la participación, y convivencia que permitan tener impacto positivo no solo en la relación jefe/empleado sino también a nivel general por medio a la eficiencia y calidad en el desempeño del personal y por supuesto un ambiente laboral armonioso.

La retroalimentación juega un papel muy importante ya que influye de manera directa en la eficacia de las informaciones que se dan en el departamento de operaciones, es decir, dar a conocer al personal cuando sus acciones son positivas o no, así como reproducir estrategias que permita fortalecerlas, es la clave para dar inicio al proceso de valoración al personal, una de las vertientes encontradas en el análisis de la investigación realizada.

Se recomienda establecer políticas de gestión de comunicación que permita la regulación detallada de los lineamientos que hagan posible el manejo efectivo del proceso de comunicación, el mismo tiene como objetivo orientar a los involucrados en el proceso así como regular la aplicación del mismo.

Es necesario que se ponga en práctica las estrategias planteadas en plan de comunicación para que sea posible visualizar las mejoras las cuales son necesarias para el crecimiento de la empresa a nivel de calidad y eficiencia en el

servicio que brinda. SEMIM como empresa de servicio debe dar el valor requerido a lo que es el proceso de comunicación ya que es notable y fue validado a través de esta investigación la debilidad actual en el departamento de operaciones.

Es fundamental para toda organización sin importar su naturaleza darle la importancia a las problemáticas que afectan su capital humano, lo cual repercutirá de una forma u otra a logro de objetivos establecidos por la empresa.

Presentar este trabajo de investigación tiene como finalidad dar a conocer la importancia de la comunicación en el ámbito laboral, para que el mismo sirva de modelo en cualquier organización donde no se tenga clara la importancia y cómo afecta diversas áreas y aspectos de la organización el no contar con un sistema de comunicación efectiva y sobre todo tener concientizado al personal de la importancia de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, M. D. (21 de Mayo de 2013). www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/lamotivacion-en-los-empleados/. Obtenido de blogs EOI.
- Alles, M. A. (2007). *Rol del Jefe: Como ser un buen jefe*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los*. Castello de la Palma: Publicaciones de Universitat Jaume I.
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, disciplina y Tecnica*. España: Cristina Seco.
- Cervera, J. (2001). *La transicion a las nuevas ISO 9000:2000 y su implementacion*. España: Ediciones Diaz de Santo, S.A.
- chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Lyly Solano Arevalo.
- Delgado, M. S. (2005). *Administracion 1*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Espinoza, L. A. (Mayo/Junio de 2019). Comunicacion efectiva para el logro de una vision Compartida. *Dialnet*, 19.
- Garcia, A. A. (16 de Agosto de 2018). www.psicologia-online.com/tecnicas-para-la-comunicacion-eficaz-3124.html. Obtenido de Tecnicas para la comunicacion Eficaz.
- Gill, M. d. (2007). *como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo de la division a los resultados*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hofstadt, C. J.-d. (2005). *Libro de las Habilidades de Comunicacion*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Leon, A. B. (2006). *Estrategia para desarrollo de la comunicacion profesional* . Mexico: Limusa S.A.
- Lopez, M. T. (2007). *Comunicacion preventiva*. Oleiros: Gesbiblo, S.L.
- Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestion Empresarial*. EE.UU: Copyright.
- Mendez, A. K. (11 de Julio de 2013). *El blog de Workmeter*. Obtenido de Consejo para hacer tu negocio: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295134/5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral>
- Mondy, R. W. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion .
- Morató, J. (2016). *La comunicacion coporativa*. Mexico: Oberta UOC Publishing SL.
- Morató, J. (2016). *La comunicacion Corporativa*. Barcelona: UOC.

- Pascual, C. Y. (11 de Junio de 2013). *La comunicacion efectiva en las Empresas*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>.
- Pro Optim. (01 de Agosto de 2016). <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/los-indicadores-de-gestion-que-son-y-para-que-sirven/>. Obtenido de Los indicadores de gestión. Qué son y para que sirven.
- Robbins, E. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson educacion.
- Rowe, V. R. (2008). *Comunicacion corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Brcelona: Ediciones Paidós Iberica, S.A.
- Sanchez, A. (31 de Agosto de 2016). *Psicologia en accion*. Obtenido de Claves para la comunicacion efectiva Jefe-Empleados.
- Santos, A. C. (2014). *Indicadores de Gestion Humana y del conocimiento en la empresa*. Colombia: ECOE Ediciones .
- Socorro, Y. M. (2007). *Comunicacion Oral Fundamentos y practicas estrategicas*. Mexico: Pearson Educacion .
- Stuart, G. W. (2006). *Enfermeria Psiquiatrica, Principios y practicas*. Madrid: Diorki Servicios integrales de Edicion.
- Talaya, A. E. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Toala, S. P. (2017). *Practica de innovacion y Gestion de calidad en las Organizaciones*. Alzamora: Editirial Area de Innovacion y Desarrollo, S.L.
- vertice, P. (2006). La comunicacion comercial. *Manual de comunicacion comercial*, 50.

Anexos

ANEXO 1

MODELO DE ENCUESTA PARA APLICAR AL PERSONAL DE OPERACIONES EN SEMIM

Encuestado: _____	
Posición: _____	Supervisor Inmediato: _____
Fecha de aplicación : __ - __ - ____	

Marque con una X la opción que considere más acorde

Objetivo 1: Evaluar la relación entre jefe y empleado,

Objetivo 2: Determinar el nivel y calidad de comunicación entre supervisor y subalterno.

Relación jefe y empleado					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente en acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me siento a gusto de trabajar con mi supervisor inmediato?					
Mi supervisor se dirige con respeto hacia mí al momento de dar órdenes?					
Siente usted confianza con su jefe para tratar temas personales?					
Se le brinda atención al momento de comunicarse con su supervisor?					
¿Considera usted que hay una buena relación entre usted y su jefe?					
¿La forma de ser de mi jefe es un ejemplo a seguir para desempeñar mi puesto ?					

Nivel y calidad de comunicación entre Supervisor y subalterno					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente en acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se hace uso de la retroalimentación acerca de la información que reciben?					
Considera que la comunicación entre usted y su supervisor es fluida?					
Recibe información por medios formales sobre cambios en los procesos operacionales?					
Recibe usted retroalimentación de su desempeño por parte de su supervisor inmediato?					
Demuestra el supervisor interés en potenciar y desarrollar el equipo de trabajo?					
Tiene usted participación en hacer propuestas y sugerencias de mejora en su área?					
Comentarios					

ANEXO 2

Identificación.	
Nombre de evaluado:	_____
Posición:	Supervisor Inmediato: _____
Fecha de aplicación: _____	

El presente cuestionario contiene un listado de preguntas las cuales deben ser contestadas por medio a elección de la respuesta que más le convenga. Debe elegir solo una respuesta por pregunta y recuerde no dejar preguntas en blanco. La información suministrada por este instrumento será manejada con la debida confidencialidad, para fines de investigación. Agradezco su colaboración.

Elija la opción más conveniente para contestar.

Siempre (5) Frecuentemente (4) Algunas veces (3) Ocasionalmente (2) Nunca (1)

- 1- ¿Se le explica de manera detallada y clara las vías o canal que debe utilizar para transferir información de utilidad relacionada al trabajo que usted realiza?
1 2 3 4 5

- 2- El intercambio o flujo de información en el departamento de operaciones se da de manera constante por medios formales, ¿dígase reuniones o directamente de jefe o encargado de departamento?
1 2 3 4 5

- 3- ¿El cumplimiento de su función como colaborador de SEMIM se ve afectado por el mal manejo de informaciones a nivel interno?
1 2 3 4 5

- 4- ¿Consideras que la comunicación en el departamento de operaciones es fluida?
1 2 3 4 5

- 5- ¿La comunicación que recibe es a través de rumores o canales informales de comunicación, lo cual distorsiona el mensaje que se desea transmitir?
- 1 2 3 4 5
- 6- ¿La comunicación interna genera una buena coordinación en la empresa?
- 1 2 3 4 5
- 7- ¿La dirección manifiesta los objetivos claro, generando un sentido común e identificación con la empresa?
- 1 2 3 4 5
- 8- ¿Te sientes motivado al momento de ejecutar tus asignaciones diarias, según la planificación de los trabajos asignado por el departamento?
- 1 2 3 4 5
- 9- ¿Se le otorga el reconocimiento adecuado al trabajo que realizas en la empresa?
- 1 2 3 4 5
- 10- ¿Te consideras un miembro valioso de tu equipo de trabajo?
- 1 2 3 4 5
- 11- ¿Se te motiva regularmente para que logre un mayor rendimiento?
- 1 2 3 4 5
- 12- ¿Está motivado y le gusta el trabajo que realiza en SEMIM?
- 1 2 3 4 5



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Maria D. Llorca Lugo, cédula 223 01103093, matrícula de la Universidad APEC 2017-1948, estudiante de término del programa de Maestría Gerencia de RR.HH., cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de SEMIM SRL para realizar mi trabajo final sobre "Propuesta para la implementación de un sistema de comunicación efectiva y su influencia en el desempeño del personal de operaciones y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en

Departamento de Operaciones Semim.



Yo, Martin Viquez

Gerente General, cédula 002-0153771-9, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades

diagnosticadas.



(Firma y sello)

