



UNIVERSIDAD DEL ESTE
FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS

**DIAGNOSTICANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA:
“CASO JBS LEATHER ARGENTINA S.A”**

ALUMNA: CARBALLO, DELFINA.

TUTOR: PÉREZ MORENO, JUAN MIGUEL.

NOVIEMBRE DE 2018

ÍNDICE

Capítulo I: Reconocimiento del tema

1. Tema
 - 1.1 Introducción
 - 1.2 Justificación
 - 1.3 Estado del arte
 - 1.4 Objetivos: general y específicos

Capítulo II: Marco teórico

2. Definiendo el concepto de comunicación
 - 2.1 ¿Qué es la comunicación interna?
 - 2.2 El plan de comunicación interna: Definición y estructura
 - 2.3 El diagnóstico de comunicación interna
 - 2.4 La estructura jerárquica corporativa: “El organigrama empresarial”
 - 2.5 Cultura corporativa
 - 2.6 Clima organizacional
 - 2.7 Valores, creencias, misión y visión empresarial
 - 2.8 Las seis funciones de la Comunicación interna

Capítulo III: Los métodos aplicados

3. Metodología de la investigación
 - 3.1 Descripción de técnicas
 - 3.2 Aspectos metodológicos
 - 3.3 Exposición y análisis de datos

Capítulo IV: Conclusión, anexos y bibliografía

4. Conclusión final de la tesina
 - 4.1 Bibliografía
 - 4.2 Modelo de cuestionario y entrevista a Gustavo Peretti
 - 4.3 Modelo de cuestionario y entrevista a Eleonora Cribari
 - 4.4 Modelo de cuestionario para encuestas
 - 4.5 Revista interna

CAPÍTULO I

1. Tema

Diagnosticando la comunicación interna: Caso “JBS LEATHER ARGENTINA S.A”

2. Introducción

De la misma manera que el Marketing y la Publicidad, la *Comunicación Interna* está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea ya que es una herramienta clave para gestionar y mejorar las relaciones de trabajo, el clima laboral y los canales comunicacionales. Lo que busca la comunicación interna es mejorar las relaciones con los públicos internos de la empresa.

Es por ello, que esta investigación tiene como propósito diagnosticar la comunicación interna de la empresa JBS LEATHER ARGENTINA S.A. Pertenece a la multinacional JBS y se dedica al procesamiento de cueros. Trabaja con cueros semi-terminados para la industria automotriz y está ubicada en la ciudad de Magdalena (Buenos Aires- Argentina) específicamente en la Ruta provincial 11 kilómetro 43.

Fundada en 1890 como curtiembre Branáa, hoy JBS LEATHER ARGENTINA S.A es una multinacional con capitales 100% nacionales que se especializa en exportar cueros terminados y cortados para la industria automotriz, abasteciendo a importantes marcas como, Peugeot, Nissan, Renault, BMW, Audi, Ford y otras.

Posee *plantas de procesamiento y oficinas de ventas* en varias partes del mundo como Sud África, Alemania, Estados Unidos, México, China, Argentina y Uruguay.

Además, comercializa productos de higiene y limpieza, colágeno, embalajes metálicos, biodiesel, entre otros. La diversificada cartera del grupo cuenta con marcas reconocidas en todo el mundo como *Swift, Friboi, Maturatta, Cabaña Las Lilas, Pilgrim's, Gold Kist Farms, Pierce y 1855*. Esta variedad de productos y la presencia en 24 países en 5 continentes (entre plataformas de producción y oficinas) atienden a más de 300 mil clientes en más de 150 naciones.

JBS LEATHER ARGENTINA S.A tiene *clientes* de la industria automotriz en varios países: Estados Unidos, Alemania, Asia, Países que conforman el MERCOSUR, México, y Sudáfrica.

Actualmente cuenta con un total de 453 empleados que producen entre 5.000 a 6.000 cueros diarios. Una segunda sucursal está ubicada en Montevideo (Uruguay).

Los empleados del sector operativo de la empresa JBS se dividen en: los que trabajan en “seco” que a su vez se dividen en semi y en trío y realizan turnos rotativos que se dan de la siguiente manera: de mañana, el turno comienza a las 7 hs. y finaliza a las 16.30 hs., de tarde comienza a las 16.30 hs. y finaliza a las 2 hs., y por último, el turno noche comienza a las 21.30 hs y finaliza a las 7 hs.

En cuanto al segundo sector se lo conoce como “húmedo” y tiene turnos rotativos que van desde las 18.30 hs hasta las 4 hs, y desde las 4 hs. hasta las 13.30 hs.

La jornada laboral es de 9 horas y media, aunque existen sectores como Recursos Humanos, producción química, mantenimiento, laboratorio, entre otros, que rotan según las tareas que deban desempeñar.

Es fundamental en cualquier organización que la comunicación interna, sea gestionada, planificada y pensada de manera estratégica y en función de todos los públicos que la componen.

Para que esto se dé de manera óptima debe realizarse un diagnóstico situacional, una foto actual del estado de la comunicación interna de la organización. Sin este paso previo sería dificultoso planificar aspectos de la comunicación de la empresa, ya que no se tendría la información adecuada para diseñar un Plan Estratégico de Comunicación.

El diagnóstico es básicamente un trabajo de campo en el que se busca conocer los hábitos de comunicación de los colaboradores, los canales que prefieren, conocer en profundidad quiénes son los líderes de opinión y qué códigos utilizan, cuáles son sus redes de comunicación etc. *Sin un diagnóstico, el plan de Comunicación Interna es estéril.*

Realizar un diagnóstico es el primer paso en un abordaje estratégico de la comunicación de una organización debido a que nos proporciona argumentos sólidos para detectar errores y aciertos de comunicación y así poder mejorar su desempeño, su productividad y su reputación. El diagnóstico de la comunicación es una forma de evaluación que implica “leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación”¹

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Según el especialista Joan Costa, en ‘15 axiomas para los Dircom’: “La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar”.

La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en cultura organizacional. Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus pares y/o superiores. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no sólo en forma descendente, es decir, desde los directivos de la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, desde los empleados menos calificados hacia los cargos directivos.

¹ Prieto Castillo, Daniel. “La comunicación en la educación”, 1999. Ediciones CICCUS-La Crujía. Buenos Aires. Argentina. p.81.

1.1 Justificación

Para comenzar con el desarrollo de este proyecto de tesis es necesario comprender a la comunicación interna como “el intercambio de información entre todos los niveles de la organización”²

Paul Capriotti (1998) expresa que esta labor debe ser entendida como parte fundamental en el funcionamiento de una empresa, ya que el gasto de una buena comunicación, es mucho menor a las pérdidas que se pueden generar al no estar enterados de los acontecimientos.

La comunicación interna como realidad y fenómeno corporativo siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización humana. De hecho, tal como lo plantea Paul Watzlawick (1985), en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito.

Sin embargo, su gestión profesional, propiamente tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal). Tal como señala Justo Villafañe (1999) dicha preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Es algo habitual que en las empresas descuiden lo referido a los asuntos de comunicación interna por desconocimiento, o por carencia de personal informado y capacitado en la materia.

Por lo general, esto sucede, y las empresas tienden a realizar acciones de comunicación interna, sin saber que lo están haciendo.

Descuidar la comunicación interna es un error que puede costarle a la empresa mucho dinero y lo que es peor, su reputación. Es por ello, que es tan importante evaluar de qué manera se está gestionando la comunicación dentro de la empresa, cómo se están usando los canales de comunicación y si se están logrando los objetivos.

Bajo los lineamientos de los objetivos específicos de esta investigación, es mi intención aportarle a la organización herramientas y sugerencias para que puedan crear un área dedicada a la gestión de la Comunicación Interna.

Esta tesis se sustenta en la necesidad de seguir divulgando y profesionalizando la gestión estratégica de la comunicación interna en la empresa y también concientizar dentro de ese sector sobre la importancia de incorporar profesionales que sean especialistas en dicha materia.

Dicha investigación pondrá su foco dentro de la primera fase de la Planificación Estratégica de la Comunicación Interna que es la del *Diagnóstico de comunicación*,

² Paul Capriotti. 1998. “La comunicación interna”. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, pp. portada y 5-7.

esperando, una vez finalizada la tesina, plantear un Plan Estratégico de Comunicación Interna basado en dicho Diagnóstico.

Para concluir, es necesario destacar que esta tesis de análisis se basa en la necesidad de finalizar con el tramo universitario de la Licenciatura en Relaciones Públicas. Es por ello que plasmaré todos los conocimientos adquiridos durante estos cuatro años de formación, así como también, realizar un aporte a la carrera, y a la organización con la que trabajé.

1.2 Estado del arte

Han quedado establecidos los fundamentos en los que se basa esta tesis de análisis.

Por ello enumeraré las investigaciones más relevantes que tengan relación con mi estudio y hagan su aporte como antecedentes.

Comenzaré con la tesis “*Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas -INACOP-*” realizada por Concepción García Castañeda para la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad De San Carlos De Guatemala, Escuela De Ciencias De La Comunicación (2010).

Su investigación tiene como principal objetivo analizar el estado actual de la comunicación organizacional interna. Plantea que el estudio de esta problemática es importante para establecer la Comunicación organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas, y determinar cómo afecta en los niveles y tipos de comunicación para el logro de los objetivos en una institución descentralizada del Estado.

Al analizar y evaluar los tipos de comunicación interna, el clima y la cultura, así como sus efectos dentro de la institución, se mejorarán los niveles de rendimiento de la organización.

Dicho estudio se encuentra ligado a mi investigación, ya que ambos se preocupan por la comunicación interna y por sus repercusiones en el clima laboral, la cultura y los niveles de rendimiento de la organización. Aunque esta investigación tenga puntos en común con la mía, difieren en el carácter de la organización ya que la Inacop es de carácter estatal y mi estudio se realiza en una empresa privada. Su relación central estaría dada al momento en que ambas investigaciones ven como una problemática la falta de profesionalización de la aplicación de las herramientas de comunicación interna. A su vez otro aspecto que liga a ambos estudios es la importancia que le dan al desarrollo de la comunicación interna para la solución de las deficiencias de comunicación en la organización.

Un segundo estudio que fue relevante y que se ve ligado a mi investigación fue desarrollado en la Universidad Técnica de Ambato ubicada en Ecuador. El tema de la misma es: “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.*” (2014).

Su autor Balarezo Toro Byron David destaca como objeto principal de su investigación la incidencia que tiene una deficiente comunicación interna en el desarrollo de la empresa.

Otro de sus objetivos es diagnosticar el impacto que tiene en el negocio la deficiente comunicación interna de la empresa, así como también proponer soluciones comunicacionales para mejorar los procesos de comunicación interna.

Esta tesis, tiene varios puntos en común con mi investigación ya que ambas realizan un diagnóstico comunicacional interno dentro de una organización de carácter privado. A su vez, también ambas investigan y se preocupan por mejorar las condiciones comunicacionales dentro de la empresa, con el objetivo de averiguar cómo afecta este factor en los resultados del mercado, y tienen la finalidad de proponer mejoras en las estructuras de comunicación.ⁱ

Cabe destacar en tercer lugar un artículo de gestión de recursos humanos titulado “*El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa*” (2011), el mismo posee varios autores, entre ellos; Lizbel María, Cobiellas Herrera, María Julia Becerra, Alonso, María del Carmen Morales, González, Geossette Mariño Fabars. (La Habana- Cuba)

Dicho artículo comenta y destaca el papel relevante de la comunicación organizacional en la participación de los trabajadores y con ello el enriquecimiento del proceso de toma de decisiones, en la integración sistémica de la empresa, en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y en el desarrollo de sentimientos de identidad del público interno.

Es justamente este artículo el que justifica el “porqué” de mi investigación, ya que sin diagnóstico la comunicación empresarial no puede ser planificada ni puede tener una estrategia clara y pautada.

Hay una necesidad constante de sustituir el accionar espontáneo en la comunicación interna por una comunicación gestionada coherentemente, que sea integral e integradora dentro del proceso empresarial. Es por ello que el diagnóstico debe ser un paso ineludible para conocer cómo se comporta la comunicación interna de la empresa.

El estudio del cual habla este artículo de ingeniería industrial evidenció que en la empresa no se han definido las políticas, objetivos, estrategias, ni se cuenta con procedimientos para implementar la gestión de la comunicación interna, por lo que las acciones que con este fin se implementan se basan en un enfoque de contingencia que afecta su eficacia.ⁱⁱ

Finalizaré con la tesis titulada “*Diagnóstico comunicacional de la comunicación interna en Xerox Córdoba*” (2015) que tiene como autora a Edith Águeda Zulli de la Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

En especial esta investigación está extremadamente ligada a la mía. Ambas despiertan el interés por la comunicación interna de empresas pertenecientes al ámbito privado.

En su objetivo general se propone corroborar a través del diagnóstico en dónde radica el problema comunicacional y de esta manera poder lograr una mejora sustancial en la ejecución de los objetivos internos que se establecen en la empresa.

En consecuencia mi investigación, se propone como finalidad saber cómo la comunicación interna de la empresa impacta en los resultados finales del negocio, es decir que, ambas tienen un fin similar, dicho de manera distintas, ya que lograr la mejora sustancial en la ejecución de los objetivos internos de la empresa, repercute en sus resultados del negocio. ⁱⁱⁱ

Queda destacar que ninguna de las investigaciones antes mencionadas es igual a la mía y que aún no se han realizado Diagnósticos de Comunicación interna en empresas curtiembres de la Provincia de Buenos Aires, más específicamente.

Es por ello que propongo, mediante este proyecto de tesis, realizar un aporte, en primer lugar, al sector de empresas curtiembres, y en segundo lugar, al campo de las Relaciones Públicas.

1.3 Objetivos

Objetivo general:

Analizar la comunicación interna de la empresa JBS LEATHER ARGENTINA S.A Magdalena para comprobar de qué manera su gestión impacta en los resultados finales del negocio.

Objetivos específicos:

- A. Reconocer cuál es la cultura corporativa de JBS LEATHER ARGENTINA S.A.
- B. Indagar sobre cómo se desarrolla la comunicación entre las áreas que componen la organización.
- C. Investigar si los empleados tienen internalizados los valores, creencias, visión y misión de la empresa.
- D. Analizar los canales de comunicación interna existentes y evaluar su efectividad.
- E. Investigar si existen campañas de comunicación y evaluar efectividad y eficiencia.
- F. Identificar el nivel de motivación y sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Dado que la mirada central de este análisis estará puesta en el diagnóstico de comunicación interna, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa de esta tesis.

2. Comunicación

Para dar inicio al marco que fundamenta las bases de esta investigación es importante conceptualizar el término comunicación.

Idalberto Chiavenato (2004) define a la comunicación como:

(...) “El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social (...)”. (p.110)

Según Stanton, Etzel y Walker (2007)

“La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte (...)”. (p.511)

Según María del Socorro Fonseca (2000), comunicar es:

(...) Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (...). (p.4)

Podemos comprender entonces luego de unir las ideas de estos tres autores, que comunicar es: intercambiar, compartir, y transmitir ideas, informaciones o mensajes que surgen de la necesidad de ponerse en contacto con los demás y que estos mensajes adquieren un sentido al ser captados.

2.1 Comunicación interna

Continuando, debemos ahora comprender qué entiende esta investigación por comunicación interna. Es por ello que de ahora en más comprenderemos el concepto del modo más adecuado y acertado para lo que refiere a esta investigación. Debido a esto tomaremos a la comunicación interna como la define Paul Capriotti (1998):

(...) contar con la organización para lo que la organización está haciendo (...) la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta

manera el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal facilitando la interacción por medio del dialogo (...).³

Capriotti establece que la comunicación interna debe hacer partícipes a todos los miembros de la organización. En su artículo establece que la comunicación interna es “el intercambio de información entre todos los niveles de la organización”.

Es decir, que las personas deben sentirse involucradas y parte de la comunicación. Deben sentirse miembros activos a la hora de comunicar.

Capriotti dice que para que los miembros de una organización participen de forma activa, se tienen que dar tres condiciones que son básicas:

La primera es la confianza del empleado en el directivo, es decir que sientan confianza para intercambiar información. La segunda es que los empleados tengan la capacidad de tomar decisiones en su nivel de responsabilidad y la tercera es que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas ya que eso generará una corriente de comunicación hacia arriba y una mayor participación.

En este sentido entendemos entonces que la comunicación interna es fundamental para que los miembros de una organización se sientan parte de ella, motivados e involucrados con la función que cumplen en la misma.

2.2 El plan de comunicación interna

Es decir que la comunicación interna es fundamental en una empresa, para que esta tenga un correcto funcionamiento. En consecuencia, debe ser planificada, debe tener una estrategia que responda a los objetivos, a la misión, a la visión, a los valores y a la cultura empresarial. Contar con un plan de comunicación interna es fundamental a la hora de sentar las bases del desarrollo de la misma y por lo tanto es indispensable que exponamos los principales rasgos conceptuales del plan de comunicación interna.

El autor Formanchuk (2010: 16) aporta que

(...) Un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar la interacción. Pasar del “broadcasting” o plataforma de difusión a la construcción de una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados, multidimensionales, multi jerárquicos y libres (...).

Núria Saló⁴(2000) establece que:

(...) La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas

³ “La comunicación interna”, artículo publicado en Reporte C&D- Capacitación y desarrollo (Argentina), N 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7

⁴ NÚRIA SALÓ Profesora de la Universidad de Barcelona Núria SALÓ es Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad de Ginebra, Doctora en Psicología, Profesora de Comunicación Audiovisual del Departamento de Didáctica de la Lengua y la Literatura de la Universidad de Barcelona, y Directora del Master en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, en el Centro de Formación Continua «Les Heures», de la Fundación Bosch y Gimpera de la Universidad de Barcelona.

coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas. La finalidad del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos. Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Y hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados. Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio (p. 40).

Pues entonces, podemos decir que la planificación de la comunicación interna es fundamental para cualquier empresa ya que es un proceso estratégico que sirve para maximizar la interacción entre los miembros que conforman la misma.

El plan de comunicación debe responder a objetivos específicos, coherentes y logrables que la empresa se proponga alcanzar. Es una hoja de ruta en donde se traza el que, el cómo y el cuándo de las acciones de comunicación. Aunque es necesario que previamente se respeten las instancias de pre-diagnóstico y diagnóstico. El diagnóstico de comunicación es el paso obligado para el éxito del plan.

La comunicación y relación entre los miembros de una empresa siempre existe y es a priori a la gestión, por eso es muy importante antes de comenzar a actuar sobre ella, conocer cómo se desarrolla dentro de la organización.

2.3 El diagnóstico de comunicación interna

Es necesario entonces, conceptualizar el término diagnóstico de comunicación ya que es el primer paso para realizar el plan estratégico de comunicación.

Comenzaremos entonces mencionando de la postura de la Licenciada Carina Mazzola (2011)⁵ quien manifiesta lo siguiente:

(...) El diagnóstico es básicamente un trabajo de campo en el que se busca conocer los hábitos de comunicación de la gente, que canales prefieren, quienes son los líderes de opinión, y que códigos utilizan, cuáles son sus redes de comunicación, etc. sin diagnóstico el plan de comunicación interna es estéril (...).

Según Rivera, (2007) el diagnóstico de comunicación es:

⁵ Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Profesora de la Universidad de Palermo en el Área de Comunicación Corporativa y Empresaria de la Facultad de Diseño y Comunicación. Fue comunicadora para organismos del Estado tales como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- INTA. Fue consultora en la materia en diversos Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con sede en el Ministerio de Economía y Producción de la Nación y prestó asistencia técnica en distintos Programas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Integra los claustros docentes de prestigiosas universidades y actualmente dicta la asignatura de Teorías de la Comunicación y participa de diversos proyectos de investigación en comunicación. Se desempeña como comunicadora, investigadora y capacitadora en la materia y ha dictado más de 4000 horas de instrucción en organismos públicos, empresas privadas y organismos del tercer sector. Pertenece a la Facultad de Diseño y Comunicación desde el año 2007.

(...) un procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa (...) el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización (...).

Prieto (1999) establece que:

(...) es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivo en el grupo, la comunidad o la institución (...).

Podemos concluir entonces diciendo que el diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos.

En el diagnóstico, se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos los niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

“El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización”.⁶

2.4 El organigrama

No menos importante es conocer la estructura jerárquica de la organización con la cual trabajaremos, es por ello que debemos conceptualizar el término más conocido como “organigrama”⁷ el cual define a la perfección Henry Mintzberg (1984):

“Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (p.45).

Mintzberg⁸ (1984) plantea cinco componentes básicos de configuración organizacional:

- 1) Cumbre estratégica o administración superior: Es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- 2) Línea Media: Son administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 3) Tecnoestructura: Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.

⁶ “El diagnóstico de comunicación.” Profesor Gonzalo Sarasqueta. Cátedra de Estrategias Comunicacionales. Año 2017. Universidad del Este.

⁷ El organigrama de JBS LEATHER ARGENTINA S.A se encuentra adjunto en el apartado “anexos”.

⁸ “La estructuración de las organizaciones” 1984. 1er Edición. Editorial: Ariel Economía.

- 4) Staff de apoyo: Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.
- 5) Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.

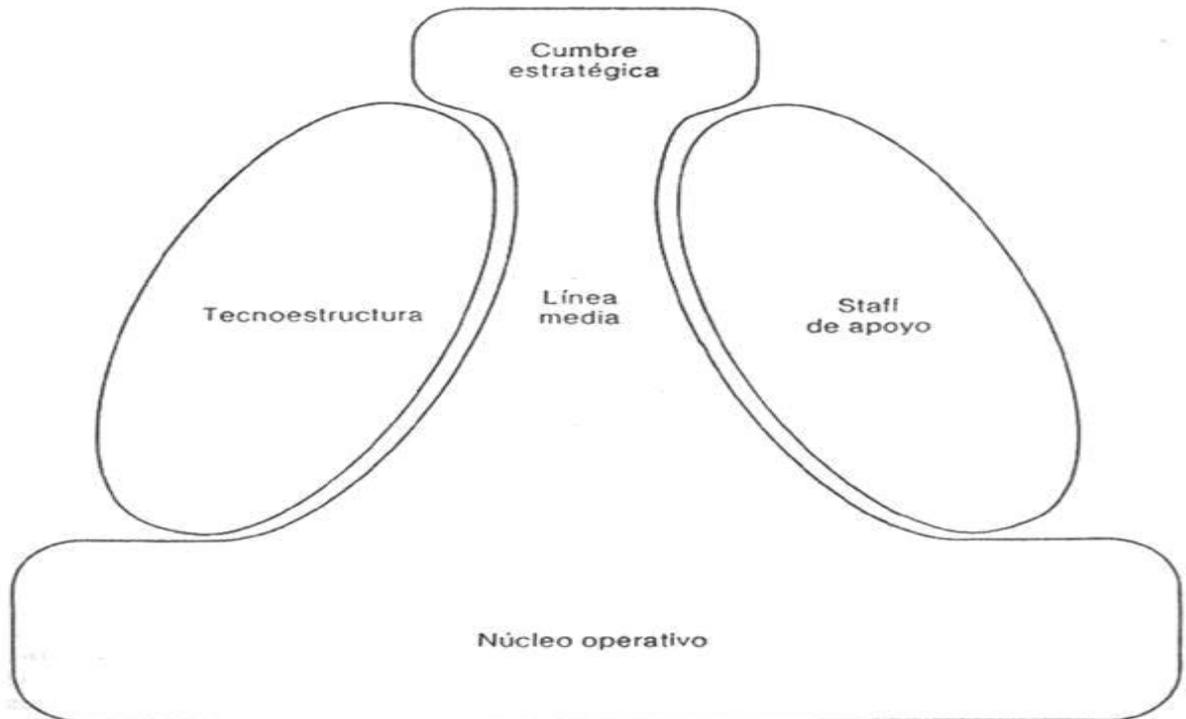


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

2.5 Cultura organizacional

Continuando con lo mencionado anteriormente, no podemos dejar de lado lo que refiere al factor cultural de la organización. Es por ello, que expongo los pensamientos de los siguientes autores:

Granell (1997) define el término como “(...) Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (...) esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas.” (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como “La forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual (...)” (p.33).

Guedez (1998) “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”. (p. 58).

Podemos establecer pues, que la cultura organizacional es un factor inherente a la organización, es la esencia de la misma, el modo de hacer las cosas, el lenguaje utilizado, las costumbres del lugar, sus valores, sus creencias, es decir, el modo de vida de la organización.

Aunque hay que establecer una diferencia entre los términos clima y cultura organizacional.

2.6 El clima organizacional

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Hall (1996) manifiesta que:

“El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (...)”. (p.122).

En cuanto Brow y Moberg (1990) manifiestan que:

“El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta (...)”. (p.45)

Es decir, que el clima organizacional es un término más bien referido al ambiente de trabajo propio de una organización que ejerce una influencia sobre la conducta y sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Tal como afirma Joan Costa (2016)⁹, la cultura de una empresa se expresa en la Visión, Misión y Valores pero no se construye con declaraciones ni normas impuestas. Él afirma que una Cultura será integradora sólo si se hace presente y visible en la conducta de los líderes de la empresa. Por eso, para que la Cultura se fomente y se asuma como tal, hay que “realizarla” y no sólo “verbalizarla”.

2.7 Valores, creencias, misión y visión empresarial

Es momento entonces de definir los conceptos de visión, misión y valores organizacionales.

Fleitman Jack ¹⁰ (2000) reconoce a la visión como:

(...) “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”(...).

Por su parte Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) conciben a la misión como:

⁹ Artículo de Formanchuk & Asociados. “Cómo mejorar la comunicación interna: 5 ideas de Joan Costa”. Junio de 2016.

¹⁰ Consulta al libro “Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio”, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

(...) un importante elemento de la planificación estratégica (...).

Según O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt (2004):

“La misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?” (...)

Es decir que llegando a una conclusión, se puede decir que la misión es la razón de ser de la organización, es la que establece a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades. A su vez es aquello por lo que todos los que componen la empresa se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras.

Definiremos entonces el concepto de valor organizacional. Los autores Tamayo y Gondim (1996) manifiestan lo siguiente:

(...) Los valores poseen un papel central en la formulación e implantación de la estrategia, indicando que el comportamiento de un individuo o grupo se rige por criterios que orientan la elección de los objetivos y de los medios para alcanzarlos (...)

En cuanto Pant y Lachman (1998) sugieren que:

(...) los valores organizacionales influyen en el desempeño de las organizaciones y que, según el tipo de relación entre los valores organizacionales y la estrategia adoptada, los valores actuarán como elementos de restricción o de impulso de este desempeño (...).

JBS LEATHER ARGENTINA S.A establece seis valores para su empresa:

Determinación, disciplina, disponibilidad, simplicidad, franqueza y humildad.

Por último, luego de haber dejado en claro esta serie de conceptos básicos para la comprensión de esta tesis, es necesario exponer el pensamiento del autor Scheinsohn (1998)¹¹ quien establece seis funciones de la comunicación interna en la empresa:

Involucrar al personal: cuando la empresa se comunica con cada empleado le está dando lugar de importancia, lo hace sentir parte de la organización.

Dar coherencia y coordinación al plan de acción: La comunicación transversal, entre todos los niveles jerárquicos de la empresa, facilita la cohesión entre las distintas áreas.

Mejorar la productividad: la optimización de los procesos productivos requiere no solo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la fábrica.

¹¹ Scheinsohn, Daniel. “Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa”. 1998. Fundación OSDE.

Identidad: contribuye a que los miembros asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la fábrica. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es.

Unificar el discurso corporativo: que todos entiendan y expresen de la misma manera la misión de la fábrica.

Información: propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la planta, dinamizando su funcionamiento y reduciendo los niveles de incertidumbre.

En conclusión, hemos desarrollado un marco de conceptos y definiciones, con la finalidad de crear un sustento teórico que sirva de apoyo a esta investigación.

CAPÍTULO III

“Los métodos aplicados”

3. Metodología de la investigación

El presente capítulo tiene como finalidad poder exponer la metodología aplicada para la recolección de datos, y a su vez presentar y analizar los resultados obtenidos mediante la investigación realizada en la empresa JBS LEATHER ARGENTINA S.A, ubicada en la ciudad de Magdalena.

Como se ha manifestado en la introducción de esta tesis, el objetivo principal es diagnosticar la comunicación interna de la organización, y lograr mediante la aplicación de diversas técnicas de recolección de información la realización de un análisis comunicacional interno.

Cabe destacar, que el universo de estudio de esta investigación son los empleados de todas las áreas que conforman la empresa JBS LEATHER ARGENTINA S.A correspondientes a la planta de la ciudad de Magdalena.

Como se menciona en el capítulo I de esta tesis, la empresa cuenta con 453 empleados y en consecuencia se ha optado por tomar una muestra que sea representativa, mediante la aplicación del muestreo no probabilístico por conveniencia. Esto sucede cuando el investigador aplica su criterio para seleccionar la muestra.

3.1 Aspectos metodológicos

En cuanto al trabajo de campo, cabe destacar que el mismo se llevó a cabo en un lapso de siete meses, desde abril hasta octubre del año 2019

En el mes de Abril, más precisamente el día martes 24 se obtuvo el primer contacto con Gustavo Peretti, que es quien desempeña el cargo de Responsable de capacitación, selección y servicios, perteneciente al área de Recursos Humanos de JBS. El motivo de dicha visita fue la de concretar una entrevista. La misma se desarrolló dentro de la oficina de RRHH de la organización y tuvo una duración de 36 minutos, se abordaron temas referidos a los aspectos comunicacionales de la empresa por medio de un cuestionario conformado por preguntas abiertas en profundidad¹².

La información relevada en dicha entrevista consistió en tener un primer acercamiento a las modalidades, área de trabajo, conductas comunicacionales e información respecto a la comunicación interna de la empresa.

El objetivo de realizar esta entrevista fue poder tener información de parte de a una persona perteneciente a los “mandos medios” de la organización, que ofrezca datos acerca del manejo comunicacional y estructura de la empresa.

¹² El modelo del cuestionario aplicado se encuentra adjunto en el apartado “Anexo”.

La modalidad de la entrevista fue “cara a cara” y constó de un cuestionario constituido por 19 preguntas que fue de tipo “mixto o semiestructurado”. En este tipo de entrevistas, el entrevistador alterna preguntas según el rumbo de la entrevista, esta modalidad es más completa ya que se dan preguntas espontáneas, y permite profundizar sobre ciertos temas de interés.

Cabe destacar la existencia de una segunda entrevista con la misma modalidad que la antes mencionada a la Coordinadora de Recursos Humanos de JBS LEATHER ARGENTINA S.A, Eleonora Cribari. Se concretó el día jueves 18 de octubre a las 14 horas, en la sala de negocios de la planta. El cuestionario utilizado, como ya he mencionado, fue cara a cara y semiestructurado para extraer un mayor caudal de datos de manera espontánea. Constó de 17 preguntas.

Como coordinadora de Recursos Humanos, Eleonora dio información muy precisa y útil, así como también respondió con total sinceridad, al ser interrogada sobre aspectos que todavía no están desarrollados en materia de comunicación.

Otra de las herramientas desplegadas en la investigación para recolectar información fue la observación participante, la cual fue realizada el 22 de octubre del corriente. Se realizó con el objetivo de conocer y tener contacto con los soportes comunicacionales, ver cómo están dispuestos, en qué lugar, qué contenidos tienen, etc.

A su vez, visualizar la modalidad de trabajo que tienen los colaboradores y conocer la planta, las herramientas y las maquinarias con la cual realizan el curtido de los cueros.

La visita fue guiada por Gustavo Peretti (encargado) el cual ofreció una charla explicativa de lo que se podía observar durante el recorrido. Gustavo puso a disposición la revista interna de JBS, y el material que utilizan para los procesos de inducción del personal.

A lo largo de las visitas a la planta de JBS en Magdalena fue de gran importancia la observación no participante en la cual se conocieron documentos relacionados a la investigación. En las seis visitas realizadas, este método fue de gran utilidad ya que se conocen datos, o se detectan “situaciones” que se dan sin ser buscadas, de forma espontánea.

Por último, y no menos importante, se realizaron encuestas con el objetivo de tomar una muestra del “grueso de la empresa” (sector operativo). Dicha encuesta constó de un formulario constituido por dieciocho preguntas de carácter analítico-descriptivo con respuestas cerradas. Tuvo que ser formulado con esa modalidad debido a que el tiempo de responder de los operarios era acotado. En cuanto al vocabulario empleado en las mismas fue básico e informal ya que mediante charlas con el encargado de RRHH de la empresa se pudo conocer que hay empleados que no saben leer o no tienen buena interpretación de textos, lo cual llevó a tener que realizar un cuestionario de fácil interpretación.

Las alternativas de respuesta varían desde <<sí; no; tal vez; no sabe, no contesta>>, como así también desde <<muy mala>> a <<excelente o muy buena>>. Además se plantearon otras variedades de escalas que tenían posibilidad de opciones múltiples.

En consecuencia, la muestra está constituida por treinta operarios del sector de la empresa dedicada al procesamiento en “Seco” (semi y trio), específicamente por operarios del turno mañana.

3.2 Descripción de técnicas

Para obtener la información necesaria que me permita abordar la investigación en su integridad, fue necesario la utilización de las siguientes técnicas de recopilación de material:

Observación participante: “Es una metodología de investigación en donde el observador describe mediante su discurso, el discurso de los actores, provisto de sus propios significados y significaciones. El objetivo de la observación participante es la obtención de información directamente de los contextos en que se producen las interacciones sociales y los intercambios simbólicos”. (Yuni y Urbano, 1999:185).

Observación no participante indirecta: En ella, el estudio del objeto a investigar se realizará a partir de documentación relacionada con dicho objeto, ya sean documentos gráficos, literarios, fotografías, trabajos de investigación anteriores, o cualquier otro tipo de documentación relacionada con el objeto investigado en cuestión.

Análisis de documentos: es el análisis de toda aquella documentación, o materiales que utiliza la empresa para su desarrollo comunicacional. Por ejemplo: revista interna y manual de inducción.

Encuestas: Serie de preguntas que se le hace a personas delimitadas en el universo de estudio y que sirve para recolectar datos en relación a un determinado tema.

Entrevistas en profundidad: son conversaciones guiadas, abiertas y flexibles con determinadas personas relevantes para el objeto de estudio. La entrevista es una técnica cualitativa que brinda la posibilidad de recabar información de mayor calidez y profundidad.

Podemos establecer entonces que en esta investigación existe triangulación metodológica. Por su parte Morse (1991) define la triangulación metodológica como:

“El uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación”.

3.3 Análisis y exposición de datos

Resulta relevante por todo lo expuesto con anterioridad llevar a cabo un análisis de los datos recabados mediante las herramientas de recolección aplicadas para la investigación.

Para dar inicio, es necesario resaltar algunas preguntas de la entrevista realizada a Gustavo Peretti. Se expondrán entonces las que presentan mayor relevancia a la investigación:

¿Cuentan con un área de comunicación interna o relaciones públicas?¹³

¹³ Entrevista realizada por la autora de la tesis en ocasión de visita a la fábrica. Se puede observar completo en la sección “Anexos”.

“No, en realidad depende RRHH, lo hago yo, no es un área una específica, no es que le dedico el 100% de mi trabajo, no hay una persona las 9 horas y media de trabajo dedicada a eso. Yo todos los días 2 horas sí le dedico a eso. Las carteleras se actualizan todos los días (...).”

Sobre esta respuesta cabe destacar que la importancia que se le da a la comunicación interna no es la adecuada, ya que una sola persona se encarga de manejarla, así como también ese mismo individuo se encarga de otras numerosas tareas. Al mismo tiempo, el encargado expresa que no dedica la totalidad de su horario laboral a la comunicación interna y que no cuentan con un área específica dentro de la organización.

La persona encargada se encuentra sobrepasada de tareas, lo que no permite que pueda dedicar el tiempo que amerita la tarea comunicacional.

¿Realizan evaluaciones de comunicación interna al menos una vez al año?¹⁴

“No hacemos una evaluación específica, lo que sí nos pasa muchas veces es que algunas cosas que comunicamos no tienen el resultado esperado, nos damos cuenta por el boca en boca, digamos, no medimos esos resultados (...).”

Analizando dicha información, se puede notar que no se realizan mediciones, ni evaluaciones con respecto a la comunicación en la organización, lo que es un gran error ya que es algo fundamental medir las acciones que la organización realiza, así como también lo es el no contar con un seguimiento de como los mensajes repercuten en los públicos interno. En consecuencia no se conoce como dichos mensajes son recibidos e interpretados por el receptor.

A su vez esto genera el riesgo de caer en el “boca en boca” que es uno de los mayores riesgos empresariales ya que se genera el “rumor” y el mismo provoca desinformación y malestar en los empleados.

¿Qué medios y canales utilizan para la comunicación corporativa?¹⁵

“Tenemos la revista interna, las carteleras, grupos de WhatsApp, mediante un televisor que tenemos en el comedor, y si hay alguna cosa importante para comunicar hacemos una reunión grande, (debe ser muy importante para que sea global, digamos que incluya a toda la empresa ese cambio). (...).”

Con lo que refiere a la comunicación interna organizacional, se utilizan recursos tradicionales para comunicar. La comunicación es la mayor parte del tiempo informal, aunque deberían mejorar los soportes que manejan.

Si bien existen canales para transmitir información de todo tipo no se controla la recepción de los mensajes ni se mide la efectividad en las comunicaciones.

¿Cuentan con una estrategia definida de comunicación interna?

“No, definida bien no”.

Con esta escueta respuesta, pueden sacarse varias conclusiones que llevan al investigador de esta tesis a plantear la importancia de la estrategia y a mencionar al

¹⁴ Ibídem

¹⁵ Ibídem

autor Francisco Javier Garrido (2004) que manifiesta su perspectiva teórica sobre la comunicación estratégica y establece lo siguiente sobre la misma:

“La comunicación estratégica es como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo de acuerdo a unos objetivos puntuales y claros que dan una rentabilidad a la empresa”

Es decir, que de acuerdo con lo que el autor expresa la estrategia es la planificación que sistematiza de manera global, los objetivos, las acciones, los mensajes, las tácticas, los instrumentos, los indicadores y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje al público interno, receptor de los mismos. No contar con ella, hace que la organización realice esfuerzos o acciones que no responden a un objetivo o estrategia clara.

Podemos deducir entonces por medio de la entrevista efectuada al encargado de capacitación, selección y servicios que la empresa no cuenta con una estrategia definida de comunicación interna y que las acciones que realizan no tienen una planificación. A su vez esas acciones que se disparan no son tampoco controladas, evaluadas, ni tienen seguimiento, lo que le quita efectividad y posibilidad de mejora al mensaje que se da.

En relación a la segunda entrevista realizada a Eleonora Cribari, Coordinadora del área de Recursos Humanos, se pudieron relevar las siguientes preguntas:

¿Planifican la comunicación interna?¹⁶

“Más que planificación lo que hacemos es adoptar herramientas de comunicación del corporativo, (...) ya está dado”.

Con esta respuesta, la entrevistada deja en claro que no cuentan con una planificación de la comunicación interna, sino que adoptan un modelo que ya está dado y que lo envía la dirección de Brasil de JBS. Esto es un error, ya que se pasa por alto la importancia que tiene el contexto social, cultural y económico que rodea a la organización.

Las herramientas que son útiles en la planta de Brasil, puede que aquí no lo sean ya que es un contexto “socio-político-económico-cultural” distinto y los lineamientos comunicacionales, o las “formas” de transmitir los mensajes también deberían ser distintas. La estrategia comunicacional, se debe basar exclusivamente en lo que la empresa “es” en todos sus niveles.

El público es distinto, y los demás factores también lo son, por ello la planificación de la estrategia debe responder fielmente a eso, si no, es en vano la realización de acciones, porque no responderían a algo claro.

¿De qué forma es el flujo de los mensajes? (ascendente o descendente)¹⁷

“La comunicación es desde la empresa hacia los colaboradores, descendente. Pero el espacio abierto está”.

¹⁶ Ibídem

¹⁷ Ibídem

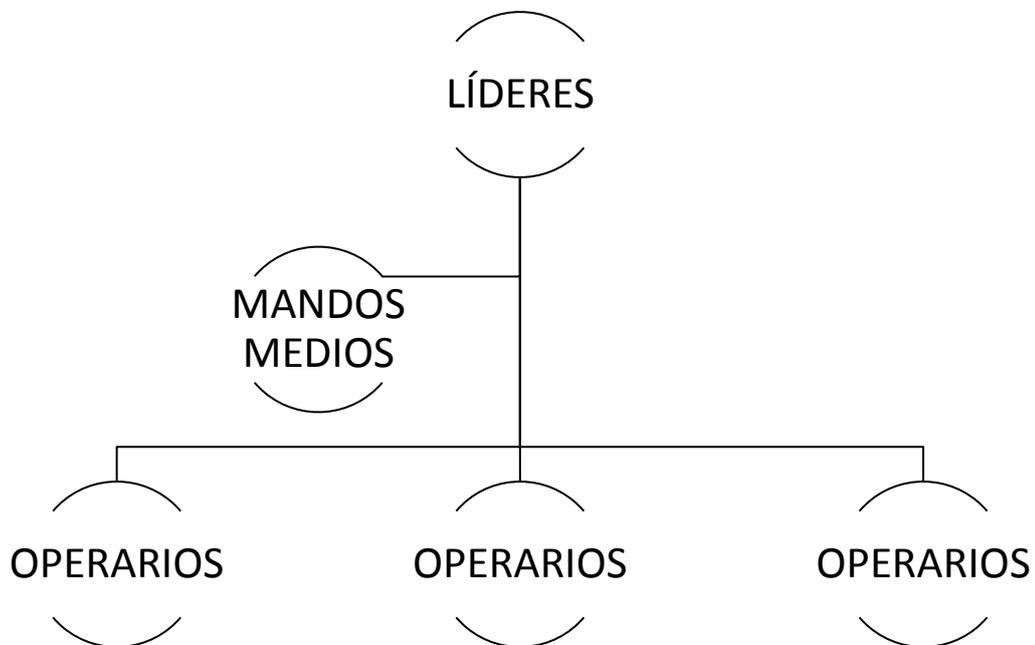
Con esta respuesta la entrevistada manifiesta que el flujo de mensajes es unilateral y descendente. Solo la empresa comunica. Y no hay un “Feedback”¹⁸ directo o estipulado por la empresa.

La comunicación descendente tiene la característica de que la información se puede enviar desde el nivel más alto de la organización (jerárquicamente hablando), aunque en organizaciones de gran magnitud esto se logra a través de los mandos medios.

La calidad de la información descendente debe medirse mediante evaluaciones al trabajo desempeñado o en los resultados de los objetivos iniciales.

La comunicación descendente tiene como objetivos fundamentales:

Informar, dirigir, orientar la realización de tareas a los subordinados y colaboradores, instruir, controlar, evaluar el desempeño, motivar el comportamiento deseado, canalizar las políticas y metas, transmitir cultura organizacional, valores, mantener informados a los miembros de una organización y proporcionar a las personas la información sobre: lo qué deben hacer, el cómo hacerlo y lo que se espera de ellas.



Es por ello que resulta sumamente importante si la organización aplica este tipo de comunicación, realizar evaluaciones que puedan medir los resultados comunicacionales en los empleados, para mejorar así las falencias de transmisión de mensajes.

Conocer, e indagar a cerca del resultado que tienen los mensajes que envían los altos mandos en los operarios. La empresa debe saber si esos mensajes son efectivos, pero si no mide dichos resultados, difícilmente sabrá si son los apropiados.

En consecuencia debemos mencionar otra de las preguntas que resultaron relevantes a la investigación.

¹⁸ Respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido

*¿Cuentan con un soporte que les permita a los empleados dejar (de forma anónima) expresas sus inquietudes?*¹⁹

Teníamos, pero ya no.

Es frecuente que este error ocurra en las organizaciones con comunicación descendente. La comunicación tiene una estructura que envía los mensajes desde la alta gerencia hacia los operarios, pero no crean un canal oficial para que los empleados puedan dejar de forma anónima sus sugerencias.

*¿Realizan reconocimientos a los trabajadores?*²⁰

“Cuando tenemos que felicitar a los ganadores de “SOL”, que es un sistema de premiación donde los distintos grupos miden el orden y la limpieza de planta y el equipo ganador que puede ser de cualquier área, tiene un almuerzo, entonces se le reconoce. Después sorteamos órdenes de compra para las personas que no faltan, y los felicitamos”.

Este es un punto muy importante para generar motivación a los colaboradores. Es fundamental que se reconozca y felicite por la labor de los mismos. No hacer este tipo de acciones les generaría desmotivación.

Podemos establecer pues, que JBS maneja las cuestiones básicas de comunicación de interna, pero carece de planificación y seguimiento de las actividades que realiza. Cuenta con lo principal que son las acciones, pero si las mismas no están estratégicamente ordenadas y no responden a objetivos concretos, puede que los esfuerzos sean en vano.

Procederemos entonces con el análisis documental el cual forma parte de los métodos utilizados para la recolección de datos. Este, corresponde a documentos que tienen que ver con material comunicacional de JBS

En este caso, la revista interna y el material que la empresa utiliza para el proceso de inducción fueron herramientas de comunicación importantes para recabar información, y brindaron la posibilidad de conocer a la empresa desde una mirada general, también su página web aportó datos informativos, como por ejemplo la historia, valores, filosofía, etcétera.

La revista interna de JBS²¹ es publicada mensualmente para los empleados de la organización y es conocida por el público interno como el “Aquí pasó”. Dicha revista tiene un carácter puramente fotográfico.

Para describirla podemos mencionar que en la portada solo dice “Aquí paso” (título de la revista), y hacia a la derecha contiene el logotipo de la empresa (JBS) y debajo de eso la fecha y el número de edición.

Luego sólo contiene fotos de sucesos ocurridos durante el mes de la publicación que están titulados en color rojo. No contiene páginas, solo tapa, donde, detrás de la misma hay más fotografías y lo mismo en la hoja de la contratapa.

¹⁹ ibídem

²⁰ ibídem

²¹ Revista interna de JBS LEATHER ARGENTINA S.A se encuentra adjunta en el apartado anexo.

Analizándola, es bastante precaria, ya que las fotos no poseen un epígrafe explicativo con información de la foto, así como tampoco existe un relato concordante sobre los eventos publicados.

La calidad del papel podría considerarse “buena” ya que tampoco es necesario que sea una revista de lujo.

En cuanto a otro de los elementos pertenecientes al análisis documental, en este caso refiriéndonos al material que utiliza la organización para el proceso de inducción de los empleados podemos destacar que:

La inducción es la bienvenida a la empresa, es un proceso que consiste en diseñar e implementar un proceso que integre al nuevo personal a la empresa.

En las observaciones se pudo visualizar que la organización cuenta con una oficina en donde se realizan las capacitaciones, selección e inducciones del personal. El tipo de inducción que aplican es de tipo formal ya que el nuevo empleado es diferenciado para hacer explícito su carácter de novato. Esta información, ya fue conocida con anterioridad cuando el encargado de la selección a modo de comentario nos contaba que al nuevo personal se lo diferenciaba de los demás operarios con chalecos, para que se sepa que estaba en una etapa de aprendizaje.

JBS divide la inducción en cuatro partes:

La primer parte de la misma refiere a todo lo que el empleado debe saber sobre medio ambiente, observando el contenido que se transmite durante la inducción se trata de la parte del proceso en donde se intenta concientizar al futuro empleado sobre el uso responsable y eficiente de los recursos fundamentalmente del agua.

Una segunda parte induce al empleado sobre lo referido a RRHH y a las políticas que implementa la empresa para los empleados.

Aquí se muestra información sobre la percepción de los haberes, se hace hincapié en el presentismo, las categorías, y se explica el “sistema de comunicación variable”. Se resalta la importancia sobre las llegadas tarde. También observa información sobre normas y reglas con respecto a las drogas y alcohol. Se menciona el asunto respecto de las licencias especiales y por último se resaltan los beneficios que conlleva ser empleado de JBS.

En una tercer parte de este proceso se induce al empleado sobre lo referido a normas de seguridad e higiene. Aquí se ven aspectos sobre normas generales de seguridad, también se despliega el tema de los accidentes laborales, los incidentes y las enfermedades laborales.

Encontramos también un relato explicativo sobre lo referido al equipo y la indumentaria de trabajo que JBS le provee al empleado. Por último se ofrece información sobre los trabajos en altura, las maquinarias, el uso de productos químicos e información específica del trabajo que el empleado realizara próximamente.

Por último, y no menos importante lo referido a calidad. Aquí nos encontramos con algo que la empresa resalta y es la importancia del producto. Se hace una

introducción explicativa de lo que la organización considera de calidad y de cómo la gestiona. Menciona el sistema de gestión ISO 9001²².

El proceso de inducción de los futuros colaboradores, se realiza todo en un mismo día y se lleva a cabo mediante cuatro presentaciones Power Point, una por cada tema antes mencionado.

Mediante el análisis de dicho documento se pudo establecer que la información que contiene es buena, aunque precaria. Y que debería actualizarse el sistema de transmisión. Actualmente existen medios más llamativos y creativos que logran un efecto de mayor atención por parte los operarios sometidos al proceso de inducción.

Las imágenes que se utilizan en las diapositivas no son de buena calidad. Imágenes que representen más la realidad generarían un mejor efecto.

En cuanto al método de la observación, tanto participante como no participante, corresponde realizar el siguiente análisis:

En las visitas realizadas a la planta, se recorrieron las instalaciones de la empresa, específicamente las áreas o los lugares donde podían observarse los soportes de comunicación que emplean.

En primer lugar pudieron observarse carteleras que están ubicadas en la entrada a las instalaciones de la fábrica por donde ingresan los empleados a “marcar tarjeta”, allí dejan asentado el horario de ingreso y egreso a la fábrica. Dicha cartelera es común a todos los sectores, es decir que contiene información dirigida a todas las áreas.

Lo que pudo observarse justamente en esas carteleras, fue que casi no tenían contenido, así como también su apariencia precaria y poco diseñada. A su vez, no eran llamativas, y pasaban desapercibidas, tanto, que si el encargado no las mencionaba, era imposible mirarlas o darse cuenta de que estaban allí. Para que lo que se relata sea un tanto más explicativo y ayude a dar noción de lo que se está hablando, se retrataron imágenes con el objeto de que el lector de esta tesis pueda tener un acercamiento a la mirada del investigador.

²² Norma internacional que contiene requisitos para un sistema de gestión de calidad.



Imagen que tomada por el investigador en circunstancia de observación participante en una de las visitas a la planta de JBS LEATHER ARGENTINA S.A .Cartelera ubicada en un pasillo de ingreso a la planta.

Como podemos observar, queda expuesta la falta de contenido que existe en las mismas, y la carencia de dedicación a este soporte. Como puede verse una de las carteleras se encuentra completamente vacía, y la segunda cartelera tiene espacios en blanco.

Según nos relataba el encargado durante la visita, la información que contienen las carteleras es igual en todos los sectores donde se localiza el soporte. En la de la foto podía observarse una felicitación por el día de la madre, los cumpleaños del mes y dos comunicados haciendo referencia a los 65 años que cumple la empresa donde se refleja la historia de la misma y aspectos de la filosofía.

Si bien cabe destacar la importancia de su existencia e implementación en planta.

Continuando con la observación de las carteleras, se conoció un segundo espacio donde se encuentra ubicada otra de las carteleras, el comedor de la fábrica.



Imagen tomada por el investigador a la planta. Cartelera ubicada en el comedor de la fábrica.

En esta segunda imagen queda expuesta la cartelera que se encuentra dispuesta en el ingreso al comedor de la organización. Contiene información sobre el menú semanal que se ofrece en el comedor, así como también un cartel de felicitación por el día de la madre, el calendario de seguridad (desactualizado), los cumpleaños del mes y un folleto de la política del sistema de gestión de JBS.

Se observan a su vez espacios en blanco e incumplimiento de lo mencionado por el encargado al decir que todas las carteleras contienen la misma información, ya que no se cumple. En el comedor también puede visualizarse la presencia de un televisor el cual pasa videos e información solo en fechas especiales, aunque el encargado menciona de manera potencial que querían implementar una modalidad constante de transmisión de información por dicho canal.

Por último, continuando con el recorrido de carteleras, nos encontramos con una última dispuesta en la entrada al sector “trío” perteneciente al ámbito de trabajo del “seco” de la fábrica. Allí nos encontramos con lo siguiente:



Imagen tomada por el investigador en situación de visita con motivo de observación. Cartelera ubicada al ingreso del área de trabajo en seco conocida como "trío".

Como se expone mediante la imagen, se puede ver que la cartelera está vacía, sin ningún tipo de contenido. Allí nos detuvimos y el encargado expresó que "tenían pensado renovar las carteleras, pero que aún no había hecho tiempo de hacerlo".

Siguiendo con el recorrido por la planta, se conocieron las áreas de trabajo y se pudo ver que la modalidad de las comunicaciones entre los empleados era de tipo informal, aunque organizado.

En cada uno de los sectores de trabajo había carteleras específicas correspondientes al área donde se realizan las anotaciones referidas a la producción y a los turnos, en cada máquina de cada proceso había una.



Imagen capturada por el investigador en ocasión de visita. Cartelera dispuesta área de proceso con información relevante del puesto de trabajo referida a la producción.

Dicha información cuenta como soporte comunicacional, pero tiene que ver mayormente con lo referido al trabajo de maquinarias, la cual, obviamente es sumamente completa ya que el empleado debe anotar allí todo lo que se va produciendo durante su turno laboral.

Durante el recorrido el encargado realizaba explicaciones a cerca de dichas carteleras, así como también mediante la charla surgían temas relacionados a los aspectos comunicacionales. Nos comentaba por ejemplo sobre las reuniones diarias que realizan los maquinistas por sector antes de comenzar la jornada.

Añadía también, en respuesta a una pregunta realizada por el investigador que enviaban información por mails, pero que los mismos no llegaban a toda la organización, ya que la mayoría no contaba con dirección de correo (mayormente esto se daba en el sector operativo). También expuso que manejaba grupos de “WhatsApp” con los coordinadores de las demás áreas.

Dando continuidad al recorrido nos topamos con enormes carteleras que estaban dispuestas en lo alto que expresaban la misión y los valores de JBS.



Fotografía tomada por el investigador en ocasión de visita a la fábrica en carácter de observación en el área en donde comienza el proceso de los cueros “Área de descarga y lavado (sector húmedo)”.

Observando dicha imagen podemos ver que las carteleras tienen una gran dimensión y no pasan desapercibidas. Aunque puede considerarse que la ubicación donde se encuentra dispuesto dicho soporte, no es la indicada, ya que en este sector se da la parte más “insalubre” o dura del procesamiento de los cueros. Aquí el operario trabaja en grandes “piletones”, lo que lleva a pensar que difícilmente presten atención a dichas carteleras. Es posible que este desaprovechado dicho material por estar ubicado en un lugar poco estratégico de la planta.

Mediante la observación no participante, se logró también, conseguir un dato de suma importancia que responde a uno de los objetivos planteados por el investigador.

El encargado sostuvo que el objetivo de negocio se establece por periodos mensuales, según la cartera de clientes del mes, y relató que los días Martes realizan una reunión de análisis crítico en donde se reúnen coordinadores del área comercial y coordinadores de los procesos de producción de la empresa, y dejó caer una frase que el investigador no pudo pasar por alto.

Al momento de pasar por el área de recortes, en donde justamente, se recortan los cueros, el mismo expresó: “Si se recorta mal, es pérdida”. Con esto dejó en claro la importancia que tiene en este tipo de organizaciones el tema de la capacitación, deben cumplir, 8 horas de capacitación per cápita, por mes.

Tan importante resulta que los empleados estén capacitados para el trabajo, como que entiendan cuando la empresa comunica, ya que si los procesos no se realizan de forma adecuada, generan pérdida a la empresa.

Es por ello, que en ese sector se dispuso una cartelera puede ser observada aquí



Imagen tomada por el investigador en situación de visita en área de recorte. Cartelera ayuda memoria de las formas y procedimientos del cortado de los cueros.

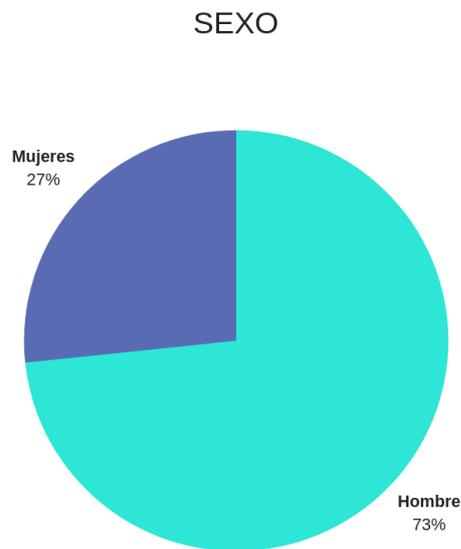
Este es un recurso puesto en práctica por la empresa, digno de destacar ya que reduce el margen de error y de pérdida para la organización.

La parte final de este capítulo se encuentra dedicada al análisis de los resultados obtenidos mediante la realización de encuestas.

Cabe destacar que al momento de encuestar, varios de los empleados se negaron a responder dicho cuestionario debido a que según Peretti (encargado), están “atemorizados” por situaciones vividas en el último tiempo ya que empresas prestamistas ofrecen créditos personales y han tenido problemas al percibir sus haberes por firmar términos y condiciones y es por ello que esquivan cualquier tipo de circunstancia similar.

Debemos proceder entonces al análisis gráfico de los datos obtenidos. Cabe destacar que el cuestionario está conformado por preguntas que indagan sobre la comunicación interna que desarrollan los empleados con otros niveles jerárquicos de la organización, así como también podremos observar preguntas de tipo aspiracional.

El objeto es averiguar el grado de conocimiento e interés que posee el operario en relación a su ámbito laboral, tanto para con sus compañeros como para sus directivos, así como también poder conocer el grado de motivación, y sentido de pertenencia para con la empresa.

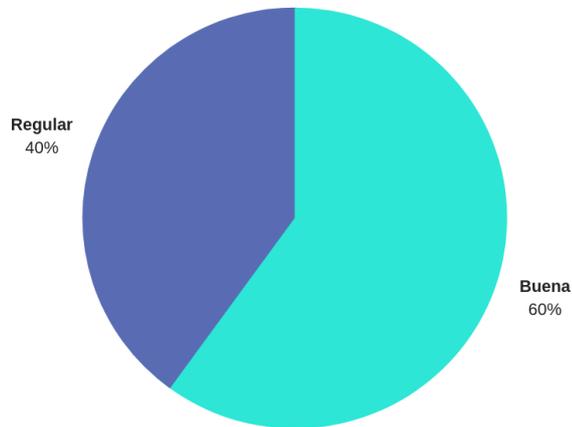


La primera pregunta hace referencia al sexo de los operarios, de entre los cuales un 73% resultó ser masculino y con un 27% de género femenino. Lo cual nos da un resultado de más del doble de empleados hombres.

La distribución según la característica de edad establece que el rango etario de los encuestados va desde los 26 a los 50 años.

Si bien no se indaga al respecto, se pudo conocer mediante fuentes secundarias que el nivel de estudios alcanzado por los empleados es bajo, y que el grado de alfabetización no es el adecuado.

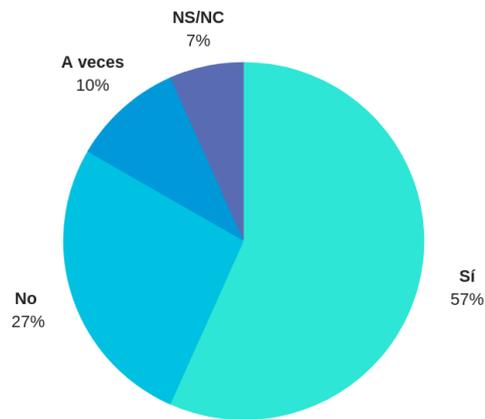
¿Cómo crees que es la comunicación que despliega la empresa hacia sus empleados?



En una segunda pregunta se indagó al operario sobre la opinión que tiene respecto del despliegue de la comunicación que tiene la empresa para con ellos. Esta pregunta tuvo como opciones de respuesta <<buena>> <<regular>> <<mala>> <<muy mala>>

Podemos percibir que un 60% de los encuestados coincidió en que la comunicación es buena, aunque un 40% manifiesta que la misma es irregular. Lo positivo es que ninguno de los encuestados manifestó el manejo de la comunicación como malo o muy malo, aunque el porcentaje que manifestó que la comunicación es regular no tuvo un índice bajo, por lo que será necesario conocer por qué motivo la consideran de esa forma.

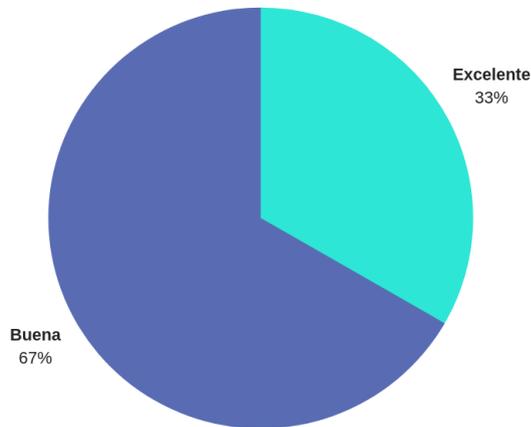
¿Tiene comunicación directa con el Gerente General?



Es de suma importancia que el empleado conozca a quien es responsable de la organización, y ejerce un alto cargo en la empresa y que a su vez pueda comunicarse con él. En consecuencia debimos indagar a cerca de ello y preguntamos a los operarios si tienen comunicación directa con el gerente general, dándoles la opción de responder <<si>> <<no>> <<a veces>> <<no sabe/no contesta>>.

Aquí más de un 50% de los encuestados respondió que si tenían comunicación directa con el gerente, aunque un 27% respondió negativamente, un 10% dijo que a veces y el 7% restante eligió la opción de no sabe/ no contesta.

¿Cómo es la comunicación con su superior?

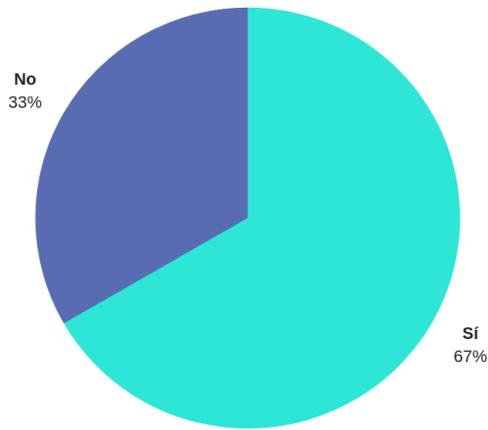


La siguiente pregunta tuvo que ver con la calidad comunicacional que tiene un empleado con su superior. La posibilidad de respuesta vario entre las opciones de <<excelente>> <<buenas>> <<regular>> <<mala>> y se pudo observar que todos los encuestados respondieron que la calidad comunicacional se da de manera buena y excelente y que ningún encuestado considera que la relación sea mala o regular, por lo que se considera que este aspecto es sumamente positivo para la empresa.

No menos importa es conocer el grado de conocimiento de los empleados para con la misión que tiene la empresa, ya que es la razón de ser y el motivo por el cual existe la misma.

Es por ello que se indagó a los empleados respecto a dicho factor y la escala de posibilidad de respuesta vario entre <<si>> y <<no>>.

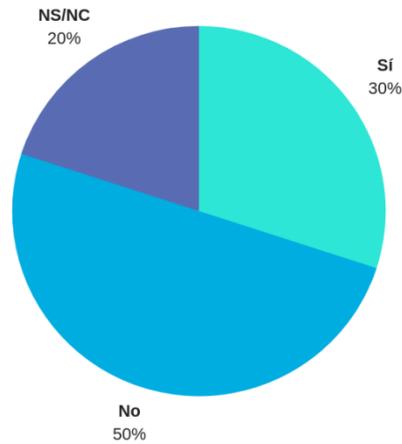
¿Conoce la misión de JBS?



Pudimos constatar que más de la mitad de los encuestados la conoce (67%), aunque un 33% no la conoce. Es necesario que todos la conozcan, ya que cuando todos lo hacen se logra un mayor compromiso por parte de los mismos y se logra una mayor eficiencia en el accionar.

Cabe destacar que a la hora de evaluar si este resultado era certero se indagó por medio de una pregunta en donde se daban opciones de distintas misiones de empresas y el empleado debía marcar cual creía que era la de su empresa, y fue aquí donde se diferenció el resultado y se constató que la mayoría realmente no conoce la misión de la empresa.

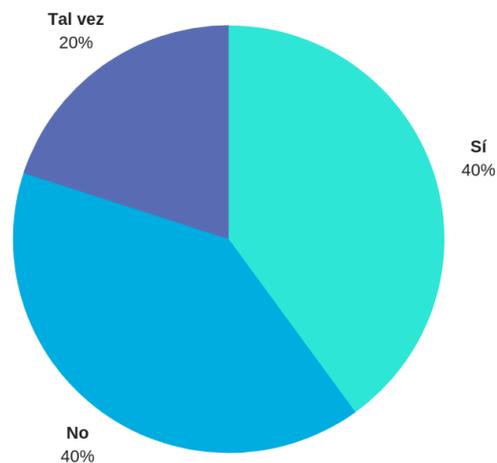
¿Existe algún canal mediante el cual pueda expresar sus sugerencias?



El objetivo de la siguiente pregunta tenía por objeto indagar a cerca del *feedback* en la comunicación por medio de un canal concreto.

La posibilidad de respuesta variaba entre las siguientes opciones <<si>> <<no>> <<no sabe/ no contesta>>. En consecuencia se pudo entender que no hay canales oficiales para que los empleados expresen sus sugerencias de forma anónima, con un 50% de los encuestados que respondieron <<no>> y un 20% que respondió que <<no sabe/ no contesta>> suman 70% del total, lo que nos lleva a pensar que dicho canal no existe en la organización.

¿Considera que sus problemas o quejas son escuchadas por la empresa?



La pregunta anterior, como se pudo observar indagaba al empleado sobre la existencia de canales de comunicación que le permitieran efectuar sus sugerencias a la empresa en la cual vimos un resultado de carácter negativo al constatar que no existe un canal por el cual puedan hacerlo, es por ello que esta pregunta fue dirigida a averiguar si el operario consideraba que la organización escuchaba sus quejas. Se le dio la posibilidad de respuesta con opción a responder que <<si>> <<tal vez>> <<no>> a lo que los resultados dieron un visión bastante equiparada a ambas respuestas y da a pensar al investigador que dicha respuesta se encontraba condicionada.

Con un 40% que piensa que la empresa no lo escucha y un 40% que cree que la empresa si lo escucha, quedando un 20% de los encuestados que optaron por la opción tal vez.

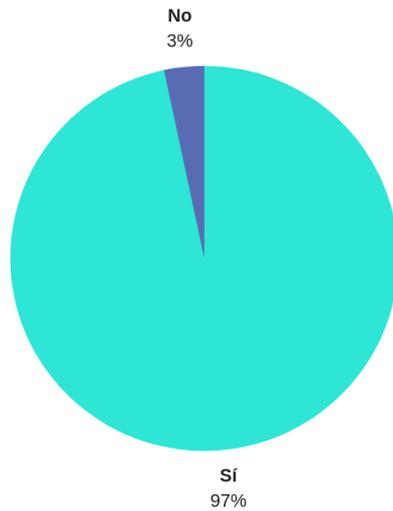
Observando estos resultados, la respuesta está bastante polarizada, pero si la comparamos con la anterior, la cual expresa que no existen canales, podemos deducir que no hay una escucha activa del empleado.

Es necesaria la creación y la existencia de canales que le permitan al empleado expresar de forma anónima inquietudes, sugerencias, problemas o quejas con respecto al área de trabajo y que se controle dicho canal ya que esto genera un doble efecto: por un lado la empresa lograría mejorar aspectos que escapan de su alcance debido a que solo se pueden conocer ciertas situaciones si el empleado las manifiesta ya que es quien vive la realidad del trabajo operativo día a día, así como también se produciría un efecto positivo en el empleado si se le da ese “lugar” para poder expresarse.

En consecuencia si ese canal no existe, podrían generarse rumores o malos entendidos ya que muchas veces el empleado no recurre a los responsables de su área con un

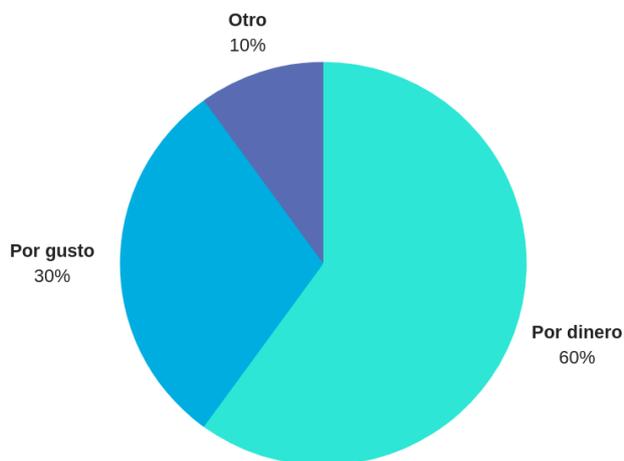
problema o queja, por temor a perder su puesto de trabajo, o por miedos relacionados a ello.

¿La empresa le brinda la posibilidad de ascender?



En dicha pregunta se le consultó al empleado sobre las posibilidades de ascenso que brinda la organización, y se le dio una opción de respuesta cerrada que vario entre <<si>> y <<no>>. Como se vio reflejada en el grafico un 97% de los operarios conoce a cerca de la oportunidad de concursar para ascender que ofrece la organización cuando existe una vacante en algún puesto. Solo el 3% respondió que no, por lo que se puede deducir que las personas que eligieron dicha opción desconozcan el beneficio.

Usted trabaja en JBS por:

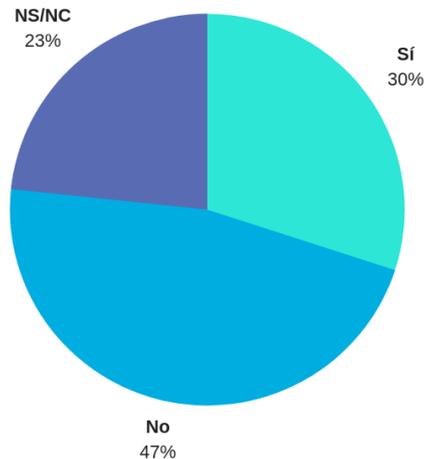


Un factor motivacional clave es el motivo por el cual un empleado pertenece a una empresa o a un trabajo en concreto, por eso, fue necesario, llegando a la mitad del cuestionario indagar respecto al motivo por el cual el operario trabaja en la organización, y se le dieron distintas posibilidades de respuesta entre las cuales se podía ver <<por gusto>> <<por dinero>> y <<otro>>, a lo que los resultados expresaron que más de la mitad de los encuestados (60%) trabajan en la empresa solo por el dinero, y que un 30% por gusto, quedando así un 10% que respondió la opción <<otro>>.

Este índice tan alto de trabajadores que están en la empresa solo por dinero, es preocupante, debido a que según estos resultados, no hay otro motivo que no sea el factor monetario que los impulse a estar donde están. En esta instancia la empresa debe actuar como una gran fuente motivacional que estimule el sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa, ya que si no el operario solo quedaría regalado a cumplir rutinariamente y sistémicamente un trabajo que no lo motiva ni lo entusiasma.

Hacer sentir parte al empleado de la organización, hacerle entender que la organización lo escucha, que a la organización le importa contar con su presencia, que no es un número, y que es necesario para el buen funcionamiento, es una de las formas de promover las ganas y la motivación de los colaboradores.

¿Se ve trabajando en JBS de aquí a 10 años?

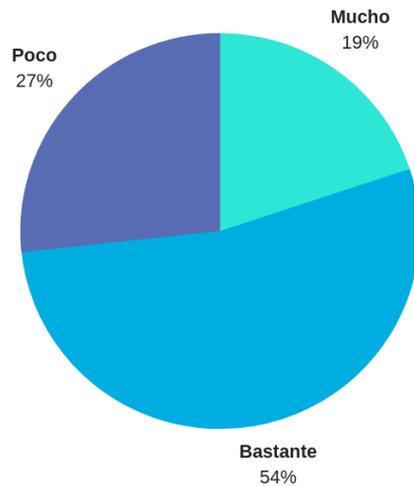


A su vez al mencionar el aspecto motivacional, le preguntamos al empleado si se proyecta trabajando en la organización de aquí a 10 años y le brindamos posibilidad de respuesta con opciones entre <<si>> <<no>> <<no sabe/ no contesta>>.

Los resultados que pueden observarse mediante lo graficado es que un 47% no se proyecta trabajando en la empresa, que un 30% si y que un 23% opto por no contestar.

En consecuencia, una vez más, queda plasmada la deficiencia del factor motivacional que tiene la empresa hacia sus empleados, ya que la mayoría no se proyecta de aquí a un tiempo trabajando en esa organización. El sentido de pertenencia es clave, es la construcción que hace el empleado de forma individual, y que como ser social que es, es importante que se “sienta parte” de un conjunto colectivo social (en este caso la organización para la que trabaja).

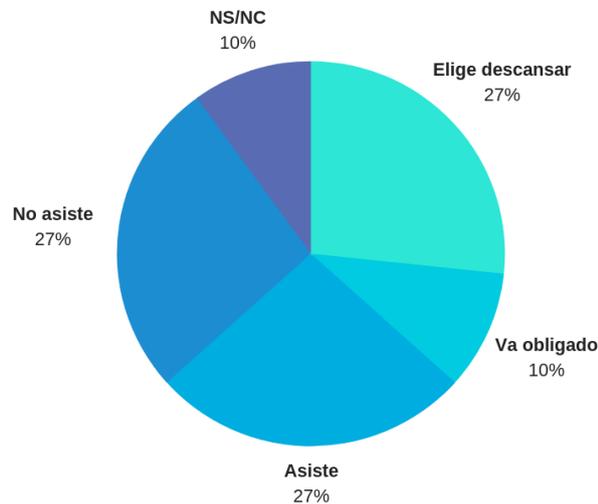
¿Está satisfecho con su trabajo?



La siguiente pregunta indaga sobre la satisfacción del empleado respecto de su trabajo. Las opciones de respuesta eran <<mucho>> <<bastante>> <<poco>> o <<nada>>, a lo que pudo observarse que el 54% de los empleados se encuentra <<bastante>> conforme con su trabajo, un 20% <<poco>> satisfecho y un 19% muy satisfecho.

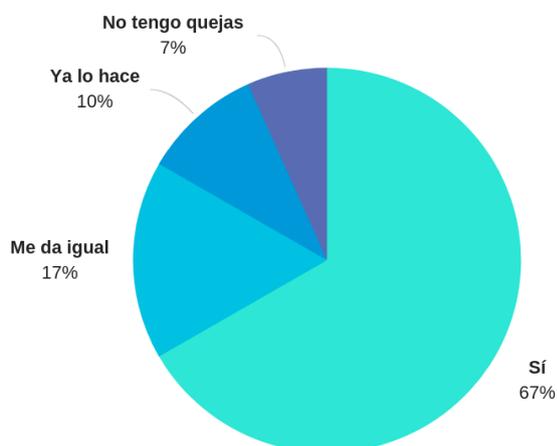
Analizando estos datos es un buen índice que el empleado este satisfecho con su trabajo, el porcentaje de respuesta alcanzado es bueno, aunque la organización debería indagar por medio de herramientas como encuesta de clima o buzón de sugerencia, con el objeto de saber sobre ese porcentaje que esta poco satisfecho con su trabajo con el objetivo de poder mejorar esa condición.

Cuando la empresa lo invita a un evento extra-laboral y no es obligatorio asistir, usted:



Otra de las preguntas que conformaban el cuestionario apuntaba una vez más a conocer cuan involucrado está el empleado con su organización. La misma indaga a cerca de los eventos que realizan en la empresa y el objetivo era conocer el nivel de asistencia que se produce en los mismos y que elige el empleado a la hora de ser invitado. Las opciones de respuesta eran <<asiste>> <<elige quedarse en casa a descansar>> <<no asiste>> <<va por obligación>> y <<no sabe/ no contesta>>. En el análisis de los resultados obtenidos se pudo constatar que fue muy polarizada la respuesta quedando por igual con un 27% las personas que eligen descansar, asistir y no asistir y un 20% que asisten obligados y eligieron no contestar. Se puede concluir en que es un gran porcentaje el que no asiste y prefiere quedarse en casa, pero que a su vez, quienes asisten lo hacen por obligación. Analizando según el grado de conocimiento que se maneja sobre la empresa, esto se debe a que las jornadas laborales en la fábrica son más extensas de lo normal ya que son de nueve horas y media, y los eventos suelen realizarse los fines de semana o en fechas especiales o extra laborales, y obviamente el empleado prefiere pasar tiempo con su familia o llegar a casa para tomar un descanso o realizar sus actividades de recreación y ocio.

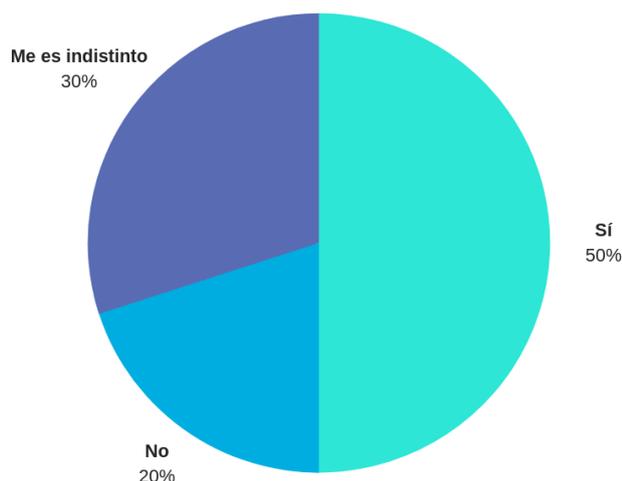
¿Le gustaría que una vez al mes el Gerente atienda a un representante del área para escuchar propuestas o quejas de su ámbito de trabajo?



En esta pregunta se indaga al empleado con el objeto de saber si le gustaría que el gerente atienda a un representante de su área para escuchar propuestas, sugerencias o problemas que surjan en la misma. Las opciones de respuesta variaron entre <<si>> <<me da igual>> <<ya lo hace>> y <<no tengo quejas>>. Mediante el análisis de los datos se puede observar que el mayor porcentaje de los encuestados (67%) respondió que si le gustaría que el gerente abra un espacio de escucha, mientras que a un 17% le da igual que esto suceda, un 10% opina que ya lo hace y un 7% de los encuestados manifiesta que no tiene quejas.

Con respecto al análisis de estos datos, se puede deducir que hay una demanda por parte del operario de ser escuchado por la empresa. Como se mencionó anteriormente, la organización carece de ese espacio de recepción de mensajes. Cabe destacar que en principio esto sucede por el tipo de rubro al que se dedican y por la comunicación de tipo descendente que maneja la empresa, ya que las normativas son enviadas desde la casa matriz con las modalidades y lineamientos que deben adoptar todas las plantas de JBS.

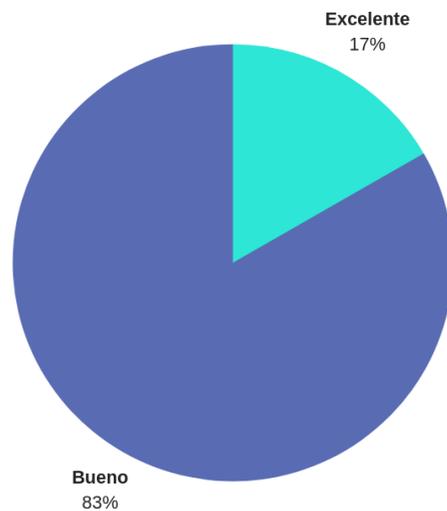
¿Usted le presta atención a las carteleras?



En esta pregunta se indago al encuestado sobre el soporte comunicacional de las carteleras y el objeto era averiguar si el mismo le presta atención. Las opciones de respuesta fueron <<si>> <<no>> <<me es indistinto>> y <<no me doy cuenta de que estan>>. Los resultados se encontraron entre las respuestas si, me es indistinto y no.

La mitad de los encuestados afirma que presta atención a las mimas, un 20% no les presta atención y a un 30% le es indistinto. Esto quiere decir que no se estaría logrando el efecto de este soporte en los empleados ya que la cartelera es uno de los principales que tiene la comunicación interna, pero como vimos anteriormente en las fotos tomadas en la visita a la planta las carteleras son precarias y carecen de información, por lo que es difícil a su vez, que logren captar la atención del empleado. Dichos canales deben ser controlados, y actualizados con frecuencia porque sino pierden parte de su efecto.

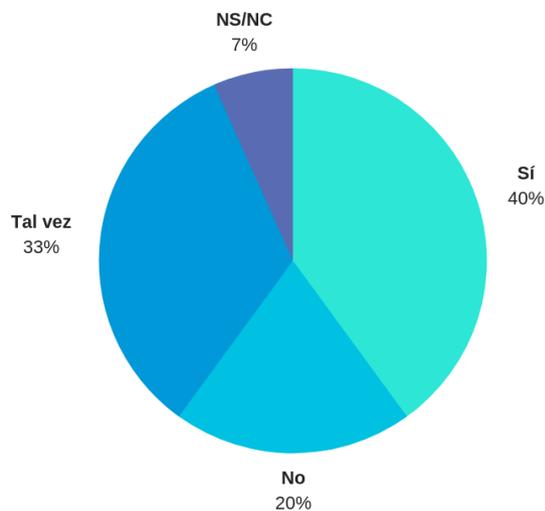
Considera que su ámbito de trabajo es:



Mediante este interrogante se inspecciono a cerca de como considera el empleado su ámbito de trabajo. Se ofreció como opción de respuestas <<excelente>> <<bueno>> <<malo>> <<muy malo>>.

En esta pregunta se da un índice sumamente positivo respecto al ámbito laboral, ya que el 83% considera que su ámbito es bueno y un 17% excelente, quedando desechadas las opciones de malo y muy malo.

¿Conoce la visión de la empresa?



Finalmente llegamos a la última pregunta del cuestionario utilizado en donde se le indago al encuestado si conoce la visión de la empresa, en donde se le dio opciones para responder entre <<si>> <<tal vez>> <<no>> y <<no sabe/ no contesta>>.

Aquí se percibe la indecisión a la hora de responder lo que indica que conocen demasiado a lo que refiere la visión de la organización, si bien un 40% respondió conocerla, haciendo un balance con las demás opciones un 33% optó por contestar que tal vez la conoce, un 20% afirmó que no la conoce, y un 7% eligió no contestar, por lo que podemos deducir mediante estos resultados que la visión no es demasiado sólida o que los colaboradores no la tienen en claro.

En el proceso de análisis de datos se pudo observar que en las entrevistas realizadas tanto a la Coordinadora de Recursos humanos de la organización como al Responsable de procesos de selección, capacitación y servicios que los términos discursivos y las respuestas se dieron de manera similar. Ambos dejan entrever que hay un discurso establecido por parte de la empresa, ya que daban las mismas respuestas a ciertas preguntas que hacía el investigador en situación de entrevista. Se notaba en ellos el enorme sentido de pertenencia que sienten para con la empresa a la hora de responder. Esto se daba por ejemplo en preguntas que el entrevistador formulaba acerca de la importancia de la comunicación interna, la misión y la visión de la organización, y también al momento de comentar sobre el protagonismo que la empresa les da (según ellos) a los colaboradores, así también cuando relataban sobre la cercanía que el gerente tiene con los operarios en el día a día.

Cuando se preguntaba a cerca de las problemáticas, no se respondía certeramente a lo que se preguntaba, si no que hablaban constantemente de lo abocada que es la empresa y a la cantidad de beneficios que tiene.

A su vez también, cuando se los indagaba acerca de temas relacionados a la comunicación, ambos respondían que JBS le daba gran importancia a todo lo refiere a la comunicación interna, y resaltaban lo que significaba para ellos la presencia de verdaderos líderes.

Cabe destacar que al momento en donde se indagó respecto a las carteleras y otros medios que maneja la organización para la gestión de la comunicación interna, las respuestas fueron todas favorables y hablaron a su vez sobre el proceso de inducción y la revista interna de manera muy positiva siempre, en donde se notaba que ellos realmente creían cumplir un rol con excelencia y “casi” sin errores.

No menos importante el contar que el tesista observo mediante los diálogos con dichos representantes que cuando se les preguntaba que pensaban ellos sobre un tema en especial respondían en nombre de JBS. Por ejemplo si el investigador preguntaba ¿Qué piensa acerca de la importancia de la comunicación interna? La respuesta era: “JBS tiene como principal ocupación, la gestión de la comunicación interna”.

En consecuencia al realizar las observaciones y el análisis de los documentos, pudo verse que las carteleras eran bastante precarias, y que algunas casi no tenían contenido. En el recorrido de la planta, quien acompañó fue Peretti, quien manejaba un discurso siempre hablando sobre ideas en carácter “potencial” al momento de mostrar las instalaciones. Siempre proyectaba cosas que “van a hacerse” pero que aún no se veían reflejadas por tal o cual motivo.

En cuanto al proceso de inducción la empresa amablemente ofreció el contenido Power Point que utilizan para los futuros colaboradores, en donde se vio que si bien la información es buena, los medios que se utilizan son de tipo tradicional y se tornan un tanto aburridos. Es decir que la metodología utilizada es poco didáctica, pudiéndose aplicar métodos mayormente eficaces como lo son las nuevas tecnologías con las que la empresa podría generar mayor interacción durante dicho proceso y también mayor perdurabilidad en la atención e interés por la misma.

Al observar otro de los soportes comunicacionales se pudo conocer la revista interna de la organización, conocida por los empleados como el “aquí paso”. Los entrevistados halagaron la revista y comentaron a cerca del contenido de la misma catalogándolo como muy bueno, aunque en consecuencia al encontrarnos con ella, solo tenía material fotográfico el cual carecía de un relato acorde a las fotografías allí expuestas.

La parte más rica de este análisis se da al momento de las encuestas, las cuales siendo comparadas con el discurso de los mandos medios diferían en varios aspectos, aunque cabe destacar también, que en muchos puntos coincide el discurso de los mandos medios con la percepción real de los empleados.

Según los entrevistados la comunicación interna en la organización cumple un rol fundamental, pero no se percibió de esa forma en los resultados de las encuestas. Se deduce que el factor motivacional no es elevado, debido a que la mayoría de los operarios solo trabaja por dinero en la organización, así como también muchos de ellos,

(al menos un 50%) según datos estadísticos no conocen la misión y la visión de la empresa, así como tampoco tienen bien en claro los valores que resalta la organización.

Si bien los mandos medios expresaron que constantemente “escuchan a los empleados” y siempre está abierta la comunicación, los mismos expresaron en la encuesta que no cuentan con canales anónimos para realizar sugerencias o quejas sobre su área de trabajo, así como tampoco presentan gran interés por los eventos que la empresa realiza.

Cabe destacar que si hay coincidencia en lo que refiere al ámbito laboral, al cual tanto los mandos medios como los operarios catalogaron como “bueno”. También fueron datos certeros y comprobables los que refieren a las posibilidades que brinda la empresa de poder concursar para ascender dentro de la misma organización.

El resumen de este análisis, nos brinda un panorama del perfil de los empleados según operarios y mandos medios. Al tratarse de una planta de tipo industrial, la capacitación, el orden y el presentismo conforman la mayor fortaleza que posee la organización.

Aunque una de las debilidades es la falta de innovación en las técnicas de comunicación interna. A su vez una de las oportunidades que podrían darse dentro de la planta, sería el aprovechamiento del perfil “cumplidor” que maneja la mayoría de los empleados, para convertirlo en un empleado que además de cumplir con su tarea diaria, sea entusiasta.

Al hablar de las debilidades podemos destacar la falta de seguimiento de los canales que se utilizan para comunicación interna, así como también la falta de implementación de herramientas que sumarían de manera positiva a los aspectos comunicacionales de la misma.

A través de las respuestas de los mandos medios se pudo constatar que en JBS una de las cosas que más se valoran es el trabajo en equipo, así como también la constante capacitación de los empleados para que siempre sean funcionales a la organización. En cuanto al factor cultural, la empresa maneja un dialogo de tipo informal, y cuenta con un sistema de recompensas y reconocimiento a los trabajadores.

CAPÍTULO IV

Conclusión, anexos y bibliografía

Como se ha mencionado previamente, este trabajo tiene como tema principal la realización de un diagnóstico comunicacional que plantea como objetivo el análisis de la comunicación interna de la empresa JBS LEATHER, así como también conocer su cultura, indagar sobre aspectos referidos a la motivación y el sentido de pertenencia, conocer sus áreas y formas de trabajo, con el fin de averiguar cómo influyen todos estos factores en los resultados finales del negocio.

Para comenzar cabe mencionar que la investigación realizada nos ha permitido conocer y comprender con mayor profundidad cómo se desarrolla el fenómeno comunicacional en JBS LEATHER ARGENTINA S.A.

Mediante los diversos métodos de recolección aplicados, se logró comprender de qué manera perciben a la organización los mandos medios y los operarios. Posteriormente, con el análisis de datos se pudo constatar que si bien la mayoría de los trabajadores indicó que su grado de satisfacción en cuanto a su ámbito laboral es bueno, se plantea una problemática asociada a su carácter motivacional.

A su vez, se puede establecer que la empresa cuenta con conocimientos básicos de comunicación interna y reconocen su importancia aunque se observan cuestiones a mejorar por parte de la organización con respecto a ello.

La curtiembre responde a una de las plantas pertenecientes a una empresa multinacional de gran porte que focaliza bastante el trabajo en equipo y que reconoce la importancia de que el trabajador prospere dentro de su organización, pero de alguna manera descuida aspectos tales como el grado de alfabetización de los empleados, el cual es necesario para que puedan comprender todo aquello que la empresa comunica.

Otro de los puntos a tener en cuenta es la falta de una estrategia de comunicación interna clara con objetivos definidos que respondan a metas comunicacionales, así como también la falta de evaluación y seguimiento de los procesos que ya están dados. Si bien la empresa realiza acciones de comunicación interna, muchas veces no responden a ninguna estrategia. Por ello, resalto la importancia que tiene la planificación, el seguimiento y la evaluación de las acciones de comunicación.

Es necesario exponer las conclusiones que se han podido establecer mediante el análisis, sobre los aspectos planteados en los objetivos específicos de esta investigación.

En cuanto a lo referido a la cultura organizacional de JBS se puede destacar que priorizan todo lo que está referido a la capacitación del empleado, así como también al aprovechamiento de sus potencialidades, es decir, que todo el tiempo la organización busca que el empleado se desarrolle de la mejor manera posible en cuanto a su área y tarea específica de trabajo.

La empresa busca continuamente que el trabajador le sea funcional, que conozca sus tareas, que sepa sobre su área y que cumpla con su trabajo.

Se ha podido ver que las normas de orden y horario encabezan la lista de prioridades para la empresa, tratando siempre de reducir el margen de error que pueda producirse en relación a la productividad para no generar una pérdida de dinero.

En cuanto a las conversaciones cabe destacar que, a pesar de tener una comunicación descendente, que establece normativas y órdenes desde la alta gerencia y las expande hacia toda la empresa, los diálogos se dan de tipo informal, debido a que en la planta trabajan (en su mayoría) personas que se conocen entre sí por fuera del ámbito de trabajo ya que la sucursal se encuentra en una ciudad pequeña como lo es Magdalena, donde todos se conocen con todos. Se percibió que existe un trato de cercanía entre los mandos medios y los colaboradores, y que las relaciones son descontracturadas.

La empresa tiene un enorme compromiso con la calidad de los productos, así como también con la innovación en los procesos de producción. Pero, a su vez, dentro de su cultura orientada a la calidad y a la innovación, conviven trabajadores que no saben leer ni escribir. En este punto, queda expuesta una grave contradicción entre el discurso y la realidad. Si bien la organización resalta la importancia de capacitar a sus empleados, descuida aspectos fundamentales tales como el grado de alfabetización de sus operarios.

En cuanto a los valores, creencias, misión y visión de la empresa pudo constatarse mediante el análisis que la empresa realiza varios esfuerzos para que sus colaboradores los internalicen, pero que carece de acciones para hacerlo. Es decir, mediante las observaciones pudieron verse carteleras que hacían alusión a esos conceptos pero las encuestas indicaron que un porcentaje considerable (un 50% de los encuestados) no los reconoce con facilidad.

En consecuencia, cabe destacar que los empleados de la planta tienen los valores, creencias, misión y visión internalizados a un nivel conceptual, aunque esto queda sin efecto ya que un trabajador puede saberse de memoria que es lo que la empresa establece como misión o creencias de la empresa, pero si este no percibe todas esas cosas mediante acciones tangibles no va a conformar un sentido de pertenencia fuerte con la organización, ni va a ir más motivado a trabajar.

No menos importante, es mencionar también que la empresa no realiza campañas de comunicación y que no evalúa si los canales que utiliza para comunicar son eficientes o no.

Se puede establecer que el empleado de la planta JBS Magdalena, no es un trabajador con demasiadas aspiraciones a nivel personal, y que sólo se reduce a realizar su trabajo para aportar a la economía familiar. Tampoco la empresa inculca la importancia del esfuerzo por mejorar, y eso los hace quedarse en una zona de confort, minimizando su ambición personal. Es decir, que en su mayoría los empleados de la planta trabajan allí sólo por un interés monetario, lo que en consecuencia genera un trabajador poco motivado que sólo se limita a hacer su trabajo, y a cumplir con la rutina diaria con el objetivo de percibir un sueldo a principio de cada mes.

El objetivo general de esta tesis fue analizar la comunicación interna de la empresa para comprobar de qué manera su gestión impacta en los resultados finales del negocio.

Es por ello que podemos concluir en que claramente la gestión de la comunicación interna afecta los resultados del negocio ya que las condiciones laborales en las que se desenvuelve un trabajador en una empresa, determinan que el nivel de resultados que se pueda esperar de los trabajadores sea positivo o negativo.

La gestión de la comunicación interna tiene claramente incidencia e influencia directa en los resultados finales del negocio ya que, si un empleado no está lo suficientemente motivado o no hay una estrategia de comunicación interna tendiente a desarrollar la motivación y su sentido de pertenencia, estos tenderán a disminuir su productividad, se volverán propicios a cometer errores durante el proceso y eso, sin lugar a dudas, le genera una pérdida de dinero a la empresa.

Que el trabajador sea respetado económicamente, que se lo motive, que se lo reconozca cuando haga bien su trabajo, que encuentre herramientas para hacerlo mejor y que su lugar de trabajo sea idóneo, sin duda impacta en los resultados del negocio.

Como hemos mencionado y recalado a lo largo de la investigación, la comunicación interna en las empresas tiene, hoy en día, una importancia clave. Es por ello que para ilustrar este punto Formanchuk cita el relato bíblico de la Torre de Babel.

“¿Recordáis lo que dicen que hizo Dios para detener ese emprendimiento? No mandó un rayo o un huracán para destruir la Torre sino que optó por algo más sutil y efectivo: le cambió el idioma a los que la estaban construyendo para que no pudieran entenderse entre sí. De este modo quebró la organización pulverizando la comunicación. Fue una decisión acertada porque si simplemente hubiese demolido la Torre a las pocas semanas los hombres hubiesen comenzado a construirla de nuevo”.

Llevando este ejemplo a la actualidad de las empresas, quien no habla el mismo idioma o mejor dicho, quien no está sintonizado con el otro, es imposible que pueda lograr algo concreto ya que para que eso ocurra por lo menos debe haber una comprensión por ambos lados para posteriormente llegar a un acuerdo. No podemos esperar que si estamos en un grupo de trabajo, las cosas se hagan a nuestra manera sin haber escuchado antes las diferentes opiniones de los integrantes.

La comunicación organizacional busca contribuir al fortalecimiento de una identidad corporativa a partir de flujos estratégicos de comunicación que, además de mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la institución, les permita conocer los avances en la estrategia de negocio.

Como se ha podido observar, la mayoría de las comunicaciones de la organización, se dan de manera informal.

Es necesario igualmente que la comunicación interna sea planificada y responda a objetivos claros para la organización. Un plan de comunicación, que cuente con una estrategia definida clarificará cómo se quieren hacer las cosas y por qué se quieren hacer. Definir públicos, mensajes y canales adecuados es la forma más eficaz de comunicar que tiene la organización.

Es necesario que el discurso se unifique y que el acceso a la información sea para todos por igual. El principal beneficio que le brinda una comunicación planificada a la organización es poder prever ciertas cuestiones tales como rumores, malos entendidos, imprevistos, baja motivación de los empleados y escaso sentido de pertenencia de los mismos. Planificar previene, también, el desarrollo un mal clima laboral y problemas que puedan llegar a darse entre áreas de trabajo debido a comunicaciones ineficientes. Gestionar la comunicación ayuda a la organización a estar siempre un paso más adelante proyectando lo que vendrá. Además desarrolla las habilidades de comunicación de los líderes de equipo e incrementa el grado de conocimiento que tienen los empleados a cerca de la visión de la organización.

Cabe destacar que la planificación de la comunicación es tan importante como la forma en la que se implementa el plan estratégico y se lo evalúa. Si los objetivos que se establecen no son medibles el plan no tendrá efecto. Es importante que los objetivos que se establecen sean reales y que respondan a un presupuesto que se adecue a los alcances de la organización, a su vez saber cómo llegar a todos los públicos internos que conforman la empresa y evaluar si es eficaz la aplicación de dicho plan, para cumplir cada uno de los objetivos que se propongan a corto y a largo plazo.

Una buena comunicación interna, mejora el sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo, propicia la aparición de ideas para la optimización de las diferentes funciones, motiva las relaciones interpersonales y de grupo, establece los valores corporativos y les da un alcance global. El empleado satisfecho lo comunicará al exterior. Asimismo permite el ahorro de tiempo y recursos, así como también facilita y mejora los resultados corporativos.

Por último y no menos importante considero pertinente plantear las siguientes líneas de acción, (a modo de sugerencia) con el objeto de que puedan mejorarse aspectos comunicacionales de la organización que si bien se encuentran presentes, pueden potenciarse aún más.

Líneas de acción:

- 1) Creación de una estrategia de comunicación interna que esté alineada a los objetivos de negocio.
- 2) Diseño de un plan estratégico de comunicación interna que contemple tácticas, definición de públicos, mensajes clave y canales.
- 3) Desarrollar acciones que se orienten a mejorar la comunicación interna de la empresa, en base al diagnóstico realizado.

Acciones sugeridas:

Creación de un programa de alfabetización y finalización de estudios secundarios:

Como se ha podido conocer mediante el testimonio de Peretti en la organización muchos de los empleados no poseen los estudios secundarios finalizados. También cuentan con empleados que no saben leer y escribir, lo que indica que hay un grado de alfabetización bajo, el cual debería remediar la empresa, principalmente porque si esto se da de tal manera, quiere decir que existe la

posibilidad de que los empleados no comprendan ciertos mensajes que la empresa da.

No menos importante es que la empresa se esfuerce por el progreso de sus empleados. Esto podría transmitirse mediante la creación de una campaña comunicacional, en donde la empresa impulse la finalización de los estudios de sus colaboradores y les brinde la posibilidad de hacerlo otorgando flexibilidad para que puedan lograrlo.

Otra de las maneras de lograrlo podría establecerse en el espacio que tienen destinado a la capacitación. La planta cuenta con una sala de capacitaciones en la cual podría dictarse el conocido “plan fines” en donde se les brindaría un fácil acceso a los empleados de la planta, ya que no deberían trasladarse y podrían realizarlo en la misma organización si esta se propusiera la realización de un convenio con la municipalidad de la localidad de Magdalena.

Implementación de herramientas de medición y evaluación de soportes comunicacionales y clima laboral:

Que la organización se plantee realizar encuestas de clima laboral para poder medir cómo se desarrolla la comunicación entre empleados de diferentes áreas con el objetivo de remediar los errores o defectos que allí se detecten. Por otro lado aplicar la herramienta conocida como “buzón de sugerencias” donde el empleado pueda dejar sus sugerencias de forma anónima. Mediante la implementación del buzón se lograra que su comportamiento no se vea influenciado ni alterado a la hora de expresar sus ideas. Esta herramienta le permitirá a la empresa conocer con mayor cercanía la opinión de los empleados y las carencias que los mismos perciban en relación a su área de trabajo.

Creación de un blog

Creación de un espacio virtual que brinde respuestas a dudas de procesos de trabajo, formaciones, etc. Los blogs corporativos internos pueden ser una buena forma de comunicar dentro de la empresa, con una buena calidad de contenidos y posibilidad de feedback ya que la revista genera un gasto de impresión, y con el blog se ahorrarían recursos.

Un blog permitiría generar contenidos de mayor interacción, que llamen la atención del público interno y los involucre mayormente porque está asociado a las nuevas tecnologías.

Quizás sea más eficiente dejar de lado la impresión revista interna ya que genera un gasto y no tiene demasiada dedicación por parte de quienes la realizan y reemplazarla por una nueva técnica asociada a la tecnología. Esto puede darse si la revista fuese publicada en el blog, por ejemplo.

Implementación de correo

Como se ha podido conocer, no todos los empleados cuentan con correo electrónico y como ya sabemos hoy la el factor tecnológico es de gran importancia.

Por ello cabe destacar el valor de que la información enviada a través de este canal, llegue a toda la organización, ya que se ha conocido que los mails en la empresa llegan solo a menos de doscientos empleados de la planta, siendo estos, 453 empleados.

La implementación de dicho canal generaría un doble beneficio, principalmente para la organización ya que esta debe comunicar todo el tiempo y la información debe ser común y debe alcanzar a todos los sectores de la organización. Por otro lado, el empleado tendría un acercamiento a la tecnología aprendiendo a familiarizarse y a entender cómo funciona el mail. Esto debe ser implementado y enseñado por la organización a quienes no sepan manejarlo.

Bibliografía

- CHIAVENATO Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.
- COBIELLAS HERRERA, Lizbel María, Becerra-Alonso, María Julia, Morales-González, María del Carmen, Mariño-Fabars, Geossette. “El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa”. Ingeniería Industrial [en línea]. 2011, XXXII (Mayo-Agosto). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433576008>
- BALAREZO Toro, Tyron David. (2014). “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- BRANDOLINI, Alejandra, Gonzalez, Frigoli, Martín, Hopkins, Natalia. “Comunicación interna: claves para una gestión exitosa”. Cap.1. Buenos Aires: La Crujía, (2008). Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/192530800/Cap1-Claves-Para-Una-Com-Exitosa>
- FLEITMAN, Jack. “Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio”. (2000). Recuperado de: <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=7970>
- FONSECA Yerena María del Socorro. “Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica”, Primera Edición., Pearson Educación, México, 2000, Pág. 4.
- FORMANCHUK, Alejandro. “Comunicación interna 2.0: un desafío cultural”. 1ª ed. – Buenos Aires. Edición Formanchuk & Asociados, 2010. Recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>.
- GARCÍA CASTAÑEDA, Concepción. (2012). “Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de cooperativas – INACOP-“. Recuperado de: http://www.repositorio.usac.edu.gt/1047/1/16_0940.pdf
- GARCIA y Dolan “Gestión organizacional”. (1997). Recuperado de: <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
- JBS LEATHER ARGENTINA S.A. Acerca de JBS (2018). Recuperado de: <https://jbs.com.br/es/sobre/negocios/jbs-couros/>
- JIMÉNEZ, x & Martínez. L. “Diagnóstico de la comunicación organizacional interna de Fenalco sede Cartagena”. (2012). Recuperado de: <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063979.pdf>
- STANTON William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana. “Fundamentos de Marketing”, Decimocuarta Edición 2007, Pág. 511.

ZULLI, Edith Águeda. (2015) “Diagnostico comunicacional de la comunicación interna en XEROX Córdoba”. Recuperado de: <https://www.rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/5588/Tesis%20Final.pdf?sequence=3>

Anexos

4.2 Entrevista a Eleonora Cribari, coordinadora general del área de recursos humanos de la empresa JBS LEATHER ARGENTINA S.A

1. *¿Cuenta JBS LEATHER ARGENTINA SA con un área de comunicación interna?*

Si, cuenta. Contamos con comunicación interna.

2. *¿Cuál es la función principal que tiene para vos la comunicación interna en JBS LEATHER ARGENTINA S.A?*

Es fundamental, es una de las prioridades que tiene que tener la empresa. No se limita solamente a la publicación de una cartelera, sino a que vínculos y que calidad de comunicación interpersonal se da en la empresa entre las personas. Eso es fundamental.

3. *¿Cómo está compuesta el área de comunicación interna?*

Nosotros tenemos un responsable que depende de recursos humanos que es Gustavo Peretti, licenciado en comunicación, que se encarga formalmente de todas las comunicaciones de planta

4. *¿Quiénes son los destinatarios de los mensajes que se transmiten en esta área?*

Son todos y de acuerdo al medio que uno utiliza, es también a quien llega.

5. *¿Cuál es la metodología que utilizan para planificar y llevar a la práctica todas las comunicaciones?*

Las carteleras, pueden tener información que se renueva a diario y otras que se renuevan cada mes o cada una semana, como por ejemplo: el menú del comedor. Para nosotros es muy importante la cara a cara, como política y filosofía de la empresa, ahora, es imposible dar comunicaciones cara a cara todo el tiempo, entonces empleamos los instrumentos de comunicación formales.

6. *¿Qué tipo de información predomina en los mensajes?*

Siempre es informativo, reconocimiento o felicitación.

7. *¿Cuáles son los canales y soportes de comunicación interna que utilizan?*

Nosotros contamos con carteleras en planta, hay carteleras generales ubicadas en algunos puntos estratégicos como el comedor, el ingreso y en algún sector. Después cada máquina tiene su comunicación de cartelera propiamente dicha de tipo industrial donde se ven los indicadores, hay novedades, está el instructivo de trabajo.

Después tenemos lo que se llama el “aquí paso” que es un boletín informativo de carácter fotográfico, comunicación visual, está perfilado para que las personas con la foto puedan ver lo que paso, lo más importante de la empresa. Se publican las prácticas de RR.HH, todo lo que es café con colaboradores, festejos de cumpleaños, eventos con la familia, visitas de clientes, ganadores del sistema de orden y limpieza. Así que es un resumen visual, grafico, impreso donde ves. Ahí está el correo electrónico, el WhatsApp. Hacemos retransmisión de los “Newsletter” corporativos, también a veces traducimos, hay noticias, o modificaciones de funciones corporativas que nos mandan que vienen en inglés o portugués. Así que bueno, hay bastantes canales de comunicación ¿no? Y después la personal, donde tenemos todo un patrón de ingeniería de manufactura que es la charla diaria, que es un sistema de JBS donde en los primeros minutos del proceso el maquinista o el supervisor pueden dar una charla respecto a las novedades, después hay una reunión diaria, hay toda una agenda de reuniones de planta. La DDS es una herramienta de comunicación, es una charla diaria. Después tenemos coordinadores con gerencia, tenemos distintas reuniones, donde vamos comunicando temas más estratégicos, temas del día a día, tema a resolver. Hacemos jornadas, a veces, una vez al año. Este año arrancamos con la jornada de planificación estratégica, que es una herramienta gerencial, donde está el tema de la comunicación presente porque hacemos un inter enlace de las distintas áreas de cuál va a ser el foco de trabajo, cuáles son las áreas de necesidad.

Tenemos reunión de indicadores, donde compartimos distintas problemáticas, tenemos el cara a cara con las personas, a través de los eventos de RRHH. Hacemos los festejos de cumpleaños donde se pueden comunicar cosas importantes, buscamos el momento de no perder ese instante con las personas.

Tenemos varias herramientas. Los canales formales de comunicación son las carteleras, el “aquí paso, la charla diaria. La revista interna es mensual.

8. *¿De qué forma es el flujo de los mensajes? (ascendente o descendente)*

La comunicación es desde la empresa hacia los colaboradores, descendente. Pero el espacio abierto esta.

9. *¿Cómo hacen para medir la recepción de los mensajes?*

No, formalmente no. Hicimos este año para un grupo la jornada de planificación estratégica, coordinadores y gerencia y la dirección y surgen temas de comunicación, pero es para un grupo reducido, más que nada en el área de staff.

10. *¿Cuentan con un soporte que le permita a los empleados dejar (de forma anónima) expresas sus inquietudes?*

Teníamos, pero ya no.

11. *¿Planifican la comunicación interna?*

Si, más que planificación lo que hacemos es adoptar herramientas de comunicación del corporativo, entonces ya está dado, el modelo del “aquí paso”, ya está dado, si bien tuvimos otros Newsletter antes, es una vez por mes y en todas las plantas de JBS es igual con el mismo formato.

12. ¿Qué necesidades comunicacionales cree que tiene hoy la planta?

Necesidades siempre va a haber, al haber más de cuatrocientos colaboradores, siempre algo en el medio se va a perder, yo creo que ahí es importante el tipo de calidad de información uno maneja. Creo que es el desafío y lo que procuramos es que los líderes o los supervisores, los maquinistas es no perder ese contacto, creo que hay que trabajar más en eso. Estamos haciendo cosas para mejorar, creo que es inherente a la comunicación humana

13. ¿Realizan encuestas de clima laboral? ¿con que frecuencia?

No, hicimos hace muchos años, pero no estamos haciendo, porque entendemos que si un líder está cerca de su gente, no hace falta encuestar. Un líder debe saber que está pasando, tiene que saber qué es lo que le pasa al colaborador, tiene que saber que le pasa en el proceso a una máquina.

Cuando hay distancia, cuando no hay confianza, cuando no hay cercanía, cuando no hay buena calidad de relación interpersonal, una encuesta de clima es más útil, porque no puedes llegar, es entendible, a veces no puedes llegar por el tipo de trabajo. Pero vos en un día a día donde tenes canales de comunicación, reunión, charla con la gente, tenés un contacto directo con la gente en planta con las personas, no necesitas encuesta de clima porque tenés que saber lo que está pasando, es una obligación de un líder.

14. Reuniones confidenciales con Dirección: En algunas organizaciones, el director general establece un día al mes, donde cualquier empleado puede solicitar una cita para tratar directamente cuestiones personales que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la organización. ¿Realizan este tipo de reuniones?

No, a ver. Si hay alguien que tiene una inquietud puede golpear la puerta. Si necesita hablar con el gerente de planta o con algún jefe por algo en particular, lo tiene al espacio. Después hay un espacio, en los eventos que hacemos, celebraciones de cumpleaños, café con colaboradores, en donde está el gerente y les pregunta, o yo les pregunto como jefa de RRHH, que necesitan saber. Eso lo hacemos mensual o bimestral. O sea, hay canales todo el tiempo abierto para poder expresarse.

15. ¿Los colaboradores: tienen posibilidad de ascenso? En el caso de que eso sea así ¿cómo lo logran?

Sí, tenemos un programa que se llama “oportunidad interna”, es parte de nuestro procedimiento de selección, donde cada vez que tenemos una vacante, abrimos el llamado tanto para afuera como para adentro y por suerte hemos tenido muchas personas que han asumido puestos de mayor jerarquía. El que cumple y aplica para

el puesto tiene el derecho a una entrevista y a ser considerados. Es un programa de JBS.

16. *¿Realizan reconocimientos a los trabajadores?*

Cuando tenemos que felicitar a los ganadores de “SOL”, que un sistema de premiación donde los distintos grupos miden el orden y la limpieza de planta y el equipo ganador que puede ser de cualquier área, tiene un almuerzo, entonces se le reconoce. Después sorteamos órdenes de compra para las personas que no faltan, y los felicitamos.

17. *¿Crees que la empresa invertiría capital en comunicación interna?*

Sí, yo entiendo que sí. No sé si un gran capital. Yo entiendo que la tenemos al área de comunicación, es Gustavo la persona que se encarga. Por ahí hay que hacer más inversiones en el tema de materiales, modernizar un poco el tipo de carteleras, el tipo de formato.

4.3 Entrevista a Gustavo Peretti, encargado del área de comunicación y RR.HH de la empresa JBS LEATHER ARGENTINA S.A.

1. *¿Que concepto tiene la empresa sobre la comunicación interna?*

Lo que entiende JBS es la manera de llegar a todos los que acá llamamos colaboradores, que en otros lados se llaman operarios o trabajadores. Es la forma que tenemos de transmitir la cultura de JBS fundamentalmente. JBS define cultura por ejemplo con distintos valores que tiene JBS humildad, disponibilidad. La comunicación interna como pirámide fundamental acá adentro es transmitir esos valores de JBS que es la forma en la que quiere que JBS trabaje.

2. *¿Cómo desarrollan la comunicación interna dentro de la empresa?*

Nosotros acá lo que es interno tenemos carteleras en todos los procesos de trabajo. 4 carteleras que son generales con información general de la empresa, sobre todo con lo que tiene que ver con RRHH, actividades que hacemos, o el cobro cuando es. Desde cosas básicas hasta cosas muy grandes como por ejemplo cuando el 8 de Marzo fue el día de la mujer, hicimos una actividad acá en Magdalena y lo comunicamos a través de las carteleras, que tal día a tal hora hacíamos una actividad por el día de la mujer. Tenemos actividades siempre, celebramos el día del niño.

Tenemos un calendario con fechas, nosotros a principio de año entregamos los útiles escolares y la publicación de cuando lo entregamos lo hacemos en la cartelera, útiles escolares para los hijos de los colaboradores. El día de la mujer, el día del niño, a fin de año entregamos una canasta también y hacemos una jornada a fin de año que la comunicamos a través de una cartelera. El antes y el después porque también publicamos fotos de lo que paso, no solo a través de la revista, porque aparte de la cartelera tenemos la revista que también tiene todo lo que tiene que ver con comunicación interna, aparte en el comedor tenemos un televisor en el que también

por lo general de acuerdo a la actividad ponemos videos. Por ejemplo ahora en mayo viene el día de seguridad e higiene y en horario de comedor en el comedor se pasan videos de prevención de accidentes y demás, que también es comunicación interna que hacemos en el comedor, son como los soportes que tenemos. Y para el exterior tenemos un Facebook de JBS que ahí hacemos publicaciones con pedido de personal, hacemos selección. Por ahora para afuera, lo que es el tema redes sociales manejamos eso solamente. Después la comunicación con las instituciones la hacemos más de otra manera vía telefónica, o voy yo al lugar, el contacto es de otra manera.

3. *¿Cuentan con un área de comunicación o relaciones públicas?*

No, en realidad depende RRHH, lo hago yo, no es un área una específica, no es que le dedico el 100% de mi trabajo, no hay una persona las 9 horas y media de trabajo dedicada a eso. Yo todos los días 2 horas si le dedico a eso. Las carteleras se actualizan todos los días. Yo llamo a las instituciones para distintas cosas todos los días o actualizo el Facebook cosas de acá todos los días, digamos, hay un área, lo hago yo. Comunicación y responsabilidad social. Depende de RRHH.

4. *¿Realizan evaluaciones de comunicación interna al menos una vez al año?*

No hacemos una evaluación específica, lo que si nos pasa muchas veces es que algunas cosas que comunicamos no tienen el resultado esperado, nos damos cuenta por el boca en boca, digamos, no medimos esos resultados.

Acá también la comunicación interna, que es muy importante, me faltó decir la manejan en los equipos los supervisores y los coordinadores. Todos los días antes de arrancar los turnos hay una reunión con los trabajadores. Cada máquina tiene un coordinador o un supervisor y se hace una reunión todos los días transmitiendo cosas de la empresa o transmitiendo objetivos de ese día, que eso también tiene que ver con comunicación interna que es muy importante.

Ahí se le dice al personal el objetivo del día, que actividades hay ese día. Por ejemplo el 31 de Mayo hacemos el día mundial de la lucha contra el tabaco. Ese día el supervisor da la charla convocando a la gente a que vaya a la actividad de la lucha contra el tabaco, le da el folleto. La comunicación no solo cae sobre mi persona, digamos, yo la coordino, pero es más global digamos. Yo no puedo llegar a los 460. Y otra cuestión que manejamos también es el celular, mucha comunicación por WhatsApp, también. Todas las áreas tienen grupos y aparte hay un grupo general de JBS y también todo lo que se comunica en cartelera, todo lo que se habla, se transmite por WhatsApp también lo hago yo

5. *¿Realizan encuestas de clima laboral?*

Encuestas de clima laboral no estamos haciendo desde que llego JBS, no estamos haciendo, antes la hacíamos los últimos días del año. Ahora hace 3 años que no la hacemos. En las capacitaciones hacemos preguntas y por ahí surgen cosas que tienen que ver con el clima laboral, pero no es específico, y después nosotros si tenemos indicadores con los que medimos el clima, por ejemplo el ausentismo, muchas veces pasa que cuando la empresa no está bien o el clima no es bueno hay muchas faltas y

eso ahora por suerte no pasa. Pero no hay una encuesta específica que mida el clima laboral de la empresa.

6. *¿Crees que los empleados conocen los valores, la misión y la visión de la empresa?*

Si, machacamos mucho en eso. Es más hace poco tuvimos una auditoria interna y hubo preguntas sobre la misión de la empresa, y es mas no tuvimos no conformidad, digamos en cuanto a eso, ósea no lo saben de memoria pero si se tiene en claro cuáles son nuestros objetivos y valores, los valores se transmiten cuando el colaborador entra la inducción habla de los valores, de la misión, después se refuerza en su tiempo acá adentro, todo el tiempo se está reproduciendo. Carteleros, publicado, se habla, los equipos lo hablan en la reunión de la mañana, la idea es que se conozca, que lo sepan. Nosotros usamos estos códigos, no se dice trabajador ni empleado, se le dice colaborador.

Es algo que se usa en JBS en Brasil y ha dado mucho resultado y acá también. Se lo hace participar al empleado, por ejemplo ahora viene la semana de seguridad y pusimos un buzón de sugerencias, por mail también. Para prevención de accidentes tenemos un buzón donde el colaborador puede poner sugerencias para distintas actividades, digamos para que sea compartido.

7. *¿El gerente o CEO de la empresa, conoce a las personas que trabajan en el sector operativo?*

Se le llama Gestor acá. Conoce, la política de JBS es que el gestor este lo menos posible en su oficina que este en planta todo el tiempo y los conoce. Acá hay 460, no te digo que conoce a los 460 pero conoce a muchos y los conoce y habla, está con ellos, va a planta, es parte de la cultura de JBS, es más cualquier colaborador puede ir y hablar con el gerente no hay ningún tipo de problema, puede ir y hablar cara a cara. Está a un paso de todos.

8. *¿Cómo comunican dentro de la empresa alguna directiva para los empleados?*

Depende que tipo de directiva, si es una directiva de un cambio en la modalidad de trabajo, lo hace el supervisor. Puede ser a través de una capacitación porque esa nueva modalidad de trabajo implica adquirir un conocimiento nuevo. O simplemente es decirles miren muchachos a partir de mañana o a partir de ahora hacemos tal cosa que antes hacíamos así, ahora la hacemos de esta manera y se lo comunica directamente. Si es una directiva mayor, como por ejemplo que no se puede usar el celular en planta, se lo hace a través de carteleros, a través de charlas con los colaboradores, se lo hace a través de que los supervisores, los coordinadores, los maquinistas lo digan en planta, lo remarquen, depende que tan grande es la directiva y a quienes llega.

9. *¿Crees que los directivos de JBS LEATHER ARGENTINA SA conocen el valor de una buena comunicación interna?*

Sí, mucho. Es algo que JBS hace mucho hincapié. Sobre todo para evitar el ruido porque somos muchos, y tenemos una barrera importante, muchas personas son brasileras, el gestor es brasilerero y dos o tres coordinadores son brasileros, entonces la

comunicación interna es fundamental para que el mensaje no se interprete mal, digamos, hay que hablar mucho porque si se entiende un mensaje al revés de lo que se quiere decir tendríamos un problema, así que por eso tenemos una revista interna, hay muchas ganas de darle ese valor a la comunicación interna.

“Machaca machaca machaca”, dicen acá. Es una de las frases nuestra de cabecera, o sea no lo decís una vez, lo decís mil, y a parte chequeas que la otra persona lo esté entendiendo, lo que estas comunicando. Le pedís que repita, que te lo explique, es un poco lo que se le transmite a los líderes que hagan con el personal.

10. ¿Realizan reuniones o desayunos de trabajo?

Si, una vez al mes hay distintos desayunos de trabajo. Pero una vez al mes, tenemos un programa que se llama café con colaboradores en donde el gestor desayuna con una maquina o con un sector en particular. Se organiza en el comedor un desayuno y todo lo que sale de esa charla con el gestor se completa en una planilla que llevamos nosotros de RRHH y después a través de eso se realizan acciones. Pedidos de los colaboradores, por ejemplo en mi maquina falta tal cosa, podríamos mejorar, esto otro.

Y con lo que es nivel líderes, una vez por semana se hace un almuerzo, que es una reunión donde están todos los coordinadores para tratar cosas que tiene que ver con la empresa. Y a la mañana todos los días a las 8 hay una reunión también de supervisores y demás, del staff. Con los colaboradores, es una vez al mes un desayuno con ellos.

11. ¿Hacen jornadas de capacitación e integración para los trabajadores?

Si, muchas, hace un mes terminamos unas 10 jornadas que tuvimos de liderazgo en “mar dulce” en Atalaya, con un facilitador que vino de Uruguay en donde participaron 30 o 35 personas de distintos sectores, coordinadores, gestor y supervisores. Y después hacemos con los trabajadores, muchas, de todo tipo. Relacionadas a la brigada de emergencias, porque tenemos la brigada de emergencia conformada por personas de distintos sectores, capacitaciones de Excel, capacitación que tiene que ver con las maquinas, que eso registra porque aparte eso es un requisito para la norma ISO 9001, tenemos que tener al personal capacitado con el registro de capacitación, por eso todo el tiempo. La persona que entra hace una capacitación en el puesto de trabajo, se le pone un chaleco que dice que está en entrenamiento para que el resto lo identifique durante 3 meses y a esa persona se la capacita en la máquina, pero todos sabemos que cuando salimos a planta esa persona es nueva y se está entrenando, se está capacitando.

Se hacen capacitaciones en calidad, por el tema del cuero. Ese registro lo llevamos, capacitación per cápita, por mes por, por persona, es uno de los indicadores que le tenemos que pasar a la central de JBS.

12. ¿Cuentan con revistas internas?

Sí. La revista sale una vez al mes, con lo que paso. Tiene mucha foto, a mí me gustaría escribir más, pero el objetivo de la política de JBS que el colaborador se vea en la actividad en la que participo. Se piensa en JBS como un TODO, no todos los

operarios les gusta leer, por ejemplo, pero si les gusta verse y es una de las ideas de la revista, que se vean en la actividad en las que participaron, en las fotos y que se sientan parte de esta manera también.

13. *¿Qué errores a nivel de comunicación puedes detectar en la empresa?*

Ufff, muchos imagino. A veces pasa que el teléfono descompuesto es difícil de manejar. Un coordinador transmite algo, se entiende mal y el coordinador se lo dice al supervisor, el supervisor al maquinista y si se entendió mal.

El organigrama de la empresa tiene a la cabeza al GESTOR, después de él vienen los coordinadores que son ocho, que tienen áreas a cargo, después de él vienen 3 supervisores que a su vez tienen los maquinistas que es una persona por y luego los operarios, es una cadena. A veces pasa, que tenemos algún error de algún mensaje que se transmite y se malinterpreta y no se logra la efectividad de lo que se quiere, por ejemplo alguna cuestión de producción que se dice y se tarda en implementarlo porque hay un error en la transmisión del comunicado o de la información. A veces el error proviene cuando nosotros publicamos algo en la cartelera, queremos que el coordinador, el supervisor, el maquinista, lo replique. Cada uno ve e interpreta, es subjetivo.

Nosotros tenemos una premisa que la estudiamos bastante que es que uno en su cabeza tiene un mensaje que es el 100%, cuando lo va a transmitir sale el 80% la otra persona entiende el 60%, se entiende lo que se perdió en el camino.

Nosotros tenemos un problema con las nuevas generaciones que no están acostumbrados a leer carteleras, que uno va y les dice fíjense que mañana hay tal cosa, y responden que no lo vieron, y se les pregunta si el coordinador no les dijo, porque les avisamos a los coordinadores que está en cartelera pero hablen, coméntenselo en las reuniones en equipo para que llegue el mensaje de la manera que queremos que llegue.

14. *¿Qué medios y canales utilizan para la comunicación corporativa?*

Tenemos la revista interna, las carteleras, grupos de WhatsApp, mediante un televisor que tenemos en el comedor, y si hay alguna cosa importante para comunicar hacemos una reunión grande, tiene que ser muy importante para que sea global, digamos que incluya a toda la empresa ese cambio. Nosotros por ejemplo en la jornada de fin de año que es en Diciembre, se habla de lo que fue el año y de lo que viene, y eso se le habla a todos, es la comunicación más masiva que hacemos.

15. *¿Cuentan con una estrategia definida de comunicación interna?*

No, definida bien no.

16. *¿Crees que un profesional de relaciones públicas le aportaría algo a esta área de trabajo?*

Si creo que eso se podría, quizás habría que delimitarlo bien, una persona de relaciones públicas aportaría mucho. Quizás por las estructuras de la planta, sería incompatibles uno de responsabilidad de RRPP y uno de comunicación. Uno tendría

que hacer todo, quizá un RRPP podría hacerlo todo, en las nueve horas y media. Lo que tiene acá, es que trabajamos muchas horas acá nosotros, estamos nueve horas y media, entonces creo que sería un buen aporte, sobre todo porque una de las falencias en comunicación que tenemos es la apertura a la comunidad, que sería importante sobre todo alguien de relaciones públicas para la apertura de la empresa a la comunidad, de cómo comunicamos para afuera. Para afuera, no nos da el tiempo para tanto. La relación con la comunidad, son las donaciones que hacemos, pero no la comunicamos a nadie. Somos padrinos, y donamos todos los meses útiles.

17. ¿Crees que existe una cultura del dialogo en la empresa?

Cuando era JBS LEATHER ARGENTINA SA, que era una empresa uruguaya era más cerrada, más lineal, el gerente daba una orden y había que cumplirla. Ahora el gestor, para tomar una decisión llama a los principales involucrados y decide en conjunto, después toma la decisión, pero decide por ejemplo, si es algo de RRHH, me llama a mí y a mis compañeros, si tiene que decidir algo de producción, también lo habla y pregunta que les parece, desde la central de JBS también se toman decisiones de esa manera, es más dialogado. En el nivel operativo también es así, se consulta, los directores salen a planta y les preguntan como se sienten, que saben del cuero, que no saben del cuero. En eso hay una relación bastante entre iguales.

18. ¿El empleado tiene en claro las limitaciones y sus tareas?

Si, la tarea que tiene que venir a cumplir la tiene clara. Lo demuestran las auditorias, el viernes terminamos una y el auditor interno que vino de JBS Brasil, la central, fue directamente a preguntarles a los operarios. No les pregunto, ni a los supervisores, ni a los coordinadores ni al gestor, si no al que trabaja. A veces las limitaciones en cuanto a cuestiones de disciplina son más complicadas. Nos está costando mucho limitar el celular, que el colaborador sepa que en planta no se puede usar, esas cuestiones. Nos pasó que éramos doscientos y pico ahora pasamos a ser cuatrocientos y pico, ese crecimiento hizo que algunas limitaciones cuesten limitarlas. Ahora vamos a poner casilleros para dejar antes de entrar, para marcar esos límites, porque si vos le decís no pueden usar el celular pero no tienen donde ponerlo lo va a usar igual. Nos pasa mucho, como que hay un abismo entre generaciones de más de 30 y menores de 30. El menor de 30 está muy acostumbrado al celular, o por ejemplo a veces un empleado que falta y no avisa, y nos pasa mucho, es algo que no llaman para avisar porque faltaron, y eso es una falta grave, y es un límite que nos cuesta marcar.

19. ¿En lo que es externo?

Tenemos un Facebook que es JBS LEATHER, que lo usamos solo para selección, ahí publicamos cuando buscamos.

Página web tenemos a nivel JBS global. La idea es en algún momento poder darle a Facebook otro uso, empezar a mostrar las actividades que hacemos.

Modelo de encuesta realizada al sector operativo de JBS LEATHER ARGENTINA S.A

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA JBS

La siguiente encuesta es realizada para una investigación sobre comunicación interna en la planta JBS MAGDALENA. Es de carácter anónimo. Siéntase libre de responder lo que usted cree y considera correcto. Gracias. Marque con una "x" la opción que elija. es obligatorio responder todas las preguntas.

*Obligatorio

Sexo *

- Masculino
- Femenino

¿Cómo crees que es la comunicación que despliega la empresa hacia sus empleados? *

- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- Otro

¿Tienen comunicación directa con el gerente general? *

- Sí
- No
- A veces
- No sabe/ no contesta

¿Cómo es la comunicación con su superior? *

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Otros:

¿Conoce la misión de JBS? *

- Sí
- No

Si la conoce, marque la opción correcta *

- "Ser los mejores en lo que nos proponemos hacer con enfoque absoluto en nuestras actividades, garantizar los mejores productos y servicios para nuestros clientes, solidez para nuestros proveedores, rentabilidad a los accionistas y oportunidad de un mejor futuro para todos los colaboradores".
- "Cubrir necesidades de potenciales consumidores, vender el producto hacia nuevos mercados y así poder llegar a nuevos consumidores en el ámbito local e internacional"

-
- "Refrescar al mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad, crear valor y dejar una huella positiva"
 - OTRA

Marque 3 valores que reconozca de JBS LEATHER *

- Determinación
- Disciplina
- Franqueza
- Humildad
- Solidaridad
- Armonía
- Pasión
- Verdad

¿Existe algún canal mediante el cual pueda expresar sus sugerencias? *

- Sí
- No
- No sabe/ No contesta

¿Considera que sus problemas o quejas son escuchadas por la empresa? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿La empresa le brinda la posibilidad de ascender? *

- Sí
- No

Usted trabaja en JBS por: *

- Solo por dinero
- Porque le gusta su trabajo
- Otros

¿Se ve trabajando en JBS de aquí a 10 años? *

- Si
- No
- No sabe /no contesta

¿Está satisfecho con su trabajo? *

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

Cuando la empresa lo invita a un evento extra laboral y no es obligatorio asistir, usted: *

-
- Prefiere quedarse en casa descansando
 - Va por obligación
 - Asiste siempre
 - No asiste
 - no sabe/no contesta

¿Le gustaría que una vez al mes el gerente atienda a un representante del área para escuchar propuestas o quejas de su ámbito de trabajo? *

- Sí
- Me da igual
- Ya lo hace
- No tengo quejas

¿Usted le presta atención a las carteleras? *

- Sí
- No
- Me es indistinto
- No me doy cuenta de que están

Considera que su ámbito de trabajo es: *

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Muy Malo

¿Conoce usted la visión de la empresa? *

- Sí
- No
- Tal vez
- No sabe/No contesta

Tapa



Contratapa



Interior de la revista

