

TRABAJO FINAL DE GRADO



“Plan de Comunicaciones Internas en la empresa VHB Repuestos Agrícolas S.A.”

TUTORES

EDGARDO GÓMEZ LUENGO
ROBERTO BAZÁN

ALUMNO

CLAUDIO FABIAN FILIPPO
claudiofilippo@hotmail.com

2006

<u>Índice General</u>	<u>Página</u>
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES GENERALES	9
PROBLEMA DETECTADO	18
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	23
DIAGNÓSTICO	25
ANÁLISIS F.O.D.A.	43
MARCO TEÓRICO	45
METODOLOGÍA	57
MICROENTORNO	60
MACROENTORNO	69
DESARROLLO	73
PRESUPUESTO	108
CONCLUSIONES	111
ANEXO	114
BIBLIOGRAFIA	127

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo final de graduación se desarrolla un Plan de Comunicación Interna para la empresa VHB Repuestos Agrícolas S.A. de la ciudad de Oncativo, provincia de Córdoba.

Esta organización, se dedica a la producción y venta de maquinaria, accesorios y repuestos agrícolas.

Debido a las condiciones favorables presentadas para el agro argentino a partir de la reciente devaluación del peso, la empresa protagonizó un rápido crecimiento en su nivel de operaciones comerciales. Esta situación la enfrentó a nuevos desafíos tanto externos como internos.

En el plano interno, el incremento repentino de personal, generó inconvenientes de coordinación para un área de RR.HH. de reciente creación e ineficaz funcionamiento.

El departamento de personal de VHB Repuestos Agrícolas S.A. necesita mejorar su rendimiento para lograr ser el nexo entre las demás áreas e integrar a los empleados con la empresa.

El presente trabajo, se enfoca en solucionar uno de los inconvenientes más importantes del área de personal: la comunicación interna.

Al no existir un Plan de Comunicación Interna se generaron problemas que afectan el presente de la organización. Baja productividad del personal, conductas irregulares, ausentismo creciente y hasta una huelga, son algunos de los inconvenientes que requieren atención inmediata. Es por esto que se plantea mejorar el desenvolvimiento del área de RR.HH. de VHB Repuestos Agrícolas S.A. mediante la creación de un Plan de Comunicación Interna adaptado a las necesidades de la empresa.

INTRODUCCION

El presente TFG se desenvuelve en VHB Repuestos Agrícolas S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de sembradoras, accesorios y repuestos. La organización nacida en 1986, se encuentra localizada a 75 Km. al sur de Córdoba capital, en la ciudad de Oncativo.

En los últimos años, debido al auge que protagonizó el campo en nuestro país, VHB experimentó un crecimiento notable en sus operaciones y por lo tanto en sus niveles de personal, situación que obligó a la dirección a crear un área de RR.HH. que asumiera los retos que se presentaban. Pero, pese a los esfuerzos de la dirección, el área de RR.HH. no ha trabajado correctamente, presentando fallas en el desarrollo de sus funciones.

Escasa planificación en general, carencia de políticas de RR.HH. (referidas a comunicación, compensaciones, beneficios, normas disciplinarias, etc.) proceso de ingreso de personal muy extenso e informal, desconocimiento de las necesidades de sus empleados, son sólo algunos de los hechos que ponen de manifiesto las debilidades presentes en el área de personal.

Una de las funciones clave del área debería ser la planificación, coordinación y transmisión de la comunicación interna. Pero al no existir una política al respecto, la empresa se encuentra inmersa en problemas, que si no son atendidos a tiempo, repercutirán en su rentabilidad: Bajo rendimiento del personal productivo, conductas irregulares, ausentismo creciente y cese de la producción son realidades que demandan un accionar inmediato por parte de la empresa.

Actualmente, con 91 empleados y con claras perspectivas de crecimiento, VHB Repuestos Agrícolas S.A. necesita planificar su comunicación interna.

Con base en un diagnóstico y análisis FODA a nivel empresa y RR.HH.; se plantea un Plan de Comunicación Interna.

La metodología de diagnóstico que se utiliza para el análisis comprende una observación directa, entrevistas personales y una encuesta interna que se aplica a la totalidad de los miembros de la firma.

El Plan de Comunicación Interna comprende en primer lugar, la redefinición y organización de los canales de comunicación utilizados en la empresa.

En segundo lugar, se plantea un programa de inducción que evite que los nuevos empleados ingresen a la deriva y con escasa información operativa, lo que genera niveles de productividad por debajo de los aceptados.

Además, se plantea el programa "conocer para ser parte" para dar respuesta al escaso conocimiento que tiene el personal sobre la empresa.

Por último, se desarrollan un boletín de comunicaciones y un vídeo institucional para aumentar los niveles de participación del personal en las acciones de comunicación, mejorar su motivación, y mantener informado a todo el plantel de VHB.

Al ser una de las funciones del área, el Plan de Comunicación deberá ser coordinado y ejecutado por RR.HH. pero necesita del constante apoyo por parte de la Dirección.

ANTECEDENTES GENERALES

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La firma en la que se desarrolla el presente trabajo, VHB Repuestos Agrícolas S.A. se desenvuelve en el mercado de maquinarias agrícolas, más específicamente se dedica a la producción y comercialización de sembradoras, accesorios y repuestos. Sus instalaciones están localizadas 75 Km. al sur de Córdoba capital, en la ciudad de Oncativo. Según la clasificación presente en la Resolución 675/2002¹ resulta encuadrada dentro de la categoría pequeña empresa, ya que su facturación en el 2004 ascendió a los 14 millones de pesos; en la citada ley no se hace referencia a la cantidad de empleados.

Teniendo en cuenta la categorización realizada por La Corporación de la Pequeña y Mediana Empresa (COPyME), que clasifica pequeñas empresas hasta 25 empleados y medianas las que emplean entre 26 y 200 empleados, VHB que actualmente tiene 112, encuadraría como mediana. Como se puede observar, no existe una clasificación completa para seguir como referencia.

Héctor F. Álvarez, en su libro Principios de Administración², establece que el concepto de pequeña empresa es relativo y responde a factores como evolución de la economía, localización de la empresa, la tecnología que ésta emplea, su participación en el mercado, el volumen de ventas, número de empleados, etc.

En los últimos años esta empresa experimentó un crecimiento notable en sus operaciones (que se refleja en el aumento de personal contratado), ingresa en un mercado compuesto por empresas de larga trayectoria, comienza la construcción de una planta productiva de 4500 metros cubiertos; logrando así obtener un reconocimiento y participación importantes.

¹ Ver Anexo, Pág. 121.

² ALVAREZ, Héctor Felipe, "Principios de Administración", Ediciones Eudecor , Argentina. Pág. 59

Todos estos factores encuadran a VHB Repuestos Agrícolas S.A. en una reclasificación: un cambio de pequeña a mediana empresa.

FILOSOFIA

Visión:

Posicionar VHB en el 1º lugar de la franja media de fabricantes de sembradoras del país y liderar el mercado de accesorios, a través de la eficientización y especialización de los RRHH.

Misión:

- Lograr elaborar la mayor cantidad de productos en el mejor tiempo, con el menor costo y la mayor calidad, para lograr niveles de rentabilidad que permitan mantener el personal o incrementarlo; manteniendo a la empresa como una importante fuente de trabajo en Oncativo.
- Generar la confianza de sus integrantes, clientes y proveedores con una eficiente comunicación; de su visión, misión, objetivos, políticas, estrategias y planes de acción; desafiantes, pero consistentes y previsibles.
- Consolidar a la empresa como proveedor de tecnología de punta para el agro.

Es importante observar que ambas expresiones de la Filosofía Empresarial llevan atadas la idea de crecimiento continuo. La misión se encuentra dividida en tres bloques; el primero nos deja la idea de la eficiencia y productividad, el segundo es una suerte de contrato psicológico con proveedores, clientes externos e internos (empleados) y el tercero nos acerca al concepto de innovación tecnológica, aspecto fundamental en las empresas del sector.

HISTORIA

Esta como toda historia, nace con un hombre: Víctor Hugo Baro, que por el año 1986 comienza a delinear una empresa cuyo objetivo es brindar servicios de refacción y mejoramiento de implementos agrícolas³. Víctor se desarrolla en un taller, produciendo, comercializando y distribuyendo repuestos y accesorios de implementos agrícolas. El negocio se mantiene así por seis años, incorporando colaboradores en forma muy gradual.

El gran despegue se produce con el cambio a nivel nacional de la metodología de sembrado; se pasa del sistema convencional a un sistema de siembra directa (sin labranza) hecho que convierte a la empresa en Productora de Equipos para Siembra Directa y Fertilización.

Así el crecimiento de la empresa responde a factores tanto externos como internos. A fines de la década del 90 se origina una caída en la producción agropecuaria; a pesar de esto, la empresa opta por diversificar su cartera de clientes, es decir, mantener la producción e incorporar nuevos, decisión que la diferencia de los competidores, quienes optan por reducir su producción. Favorece el auge de la empresa: el acercamiento a las fuentes de innovación como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y ferias internacionales. Estos aspectos en su conjunto, más dos años de investigación y desarrollo, permiten que en agosto de 2001 salga a la calle la primera sembradora VHB.

A partir de la devaluación de la moneda Argentina en diciembre de 2001 y el tipo de paridad cambiaria resultante, la empresa comienza a recibir una demanda muy fuerte de sus productos. Para poder responder a la misma tiene que incorporar abruptamente nuevo personal. Paralelamente, necesita incorporar nuevos espacios físicos.

³ En las industrias relacionadas al agro denominan implementos agrícolas a las sembradoras, fertilizadoras, cosechadoras, etc.

Al no poder expandirse en el mismo terreno, se alquila un nuevo espacio en las afueras de la ciudad, quedando la empresa dividida en 3 edificios distantes geográficamente unos de otros.

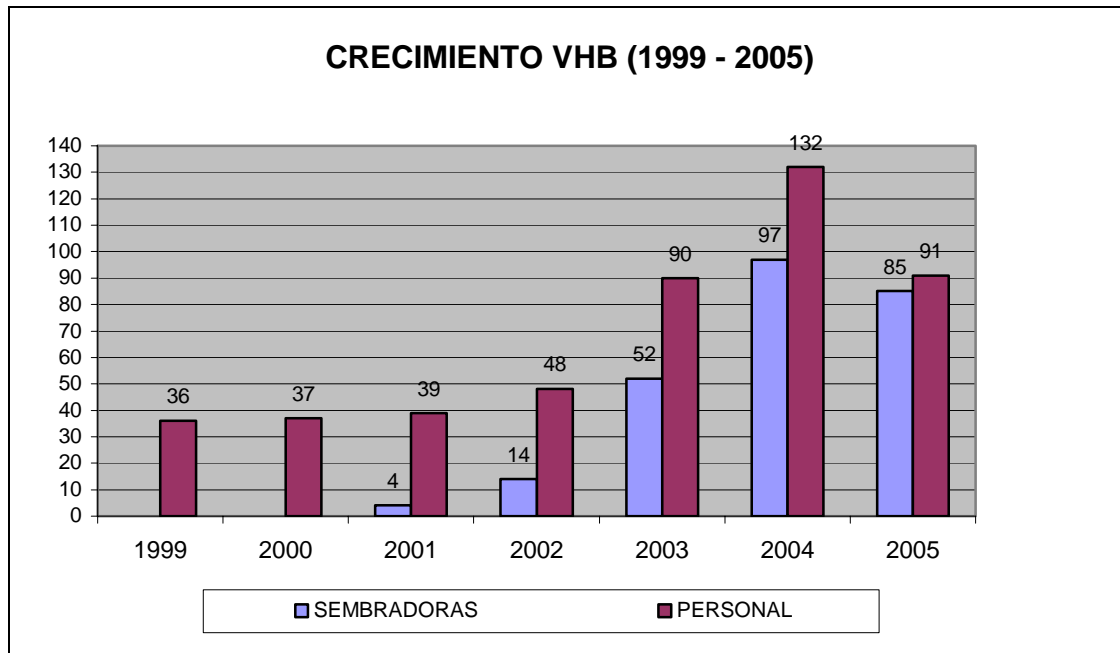
La firma cuenta hoy con 100 empleados y con claras proyecciones para seguir creciendo. En la Autopista Córdoba - Rosario en el Km. 650 está construyendo la nueva planta que integra los tres centros de producción y el sector administrativo. En el mes de julio de 2005 finaliza la primer etapa (1500 metros cubiertos) de un proyecto global de 4500, la parte productiva se traslada en forma íntegra, quedando los administrativos en sus antiguas oficinas.

CRECIMIENTO

Para describir la evolución de la empresa se toman como variables: la cantidad de personal en el período 1999 - 2005 (al 31 de diciembre de cada año).

Por otro lado, se utiliza la variable cantidad de sembradoras producidas en el período 2001 - 2005 (a partir del año 2001 se comienza a comercializar dicho producto).

CRECIMIENTO VHB		
Año	PERSONAL	SEMBRADORAS
1999	36	0
2000	37	0
2001	39	4
2002	48	14
2003	90	52
2004	132	97
2005	91	85



En el gráfico se denota el auge de la actividad de la empresa en los últimos 5 años, sobre todo a partir de 2002 con la devaluación del peso frente al dólar y el consiguiente apogeo que adquiere el sector agropecuario; el aumento de la exportación de granos al exterior y por ende el crecimiento en la demanda de maquinaria agrícola.

Dicha impronta en la producción (83 sembradoras más entre 2002 y 2004) se ve reflejada en la mayor demanda de mano de obra y por ende en el aumento de personal en VHB, de casi 40 empleados a finales del 2002 a 132 en 2004: un aumento de casi el 192%.

Otro aspecto a destacar es el año 2005: con la caída de los precios internacionales la demanda de maquinaria agrícola en general disminuye drásticamente y el común denominador de las empresas tiene que agilizar sus estructuras para seguir siendo competitivas en el mercado, éste es el caso de VHB Repuestos Agrícolas S.A. y se ve reflejado en el gráfico, en la baja de personal en 2005 (41 empleados).

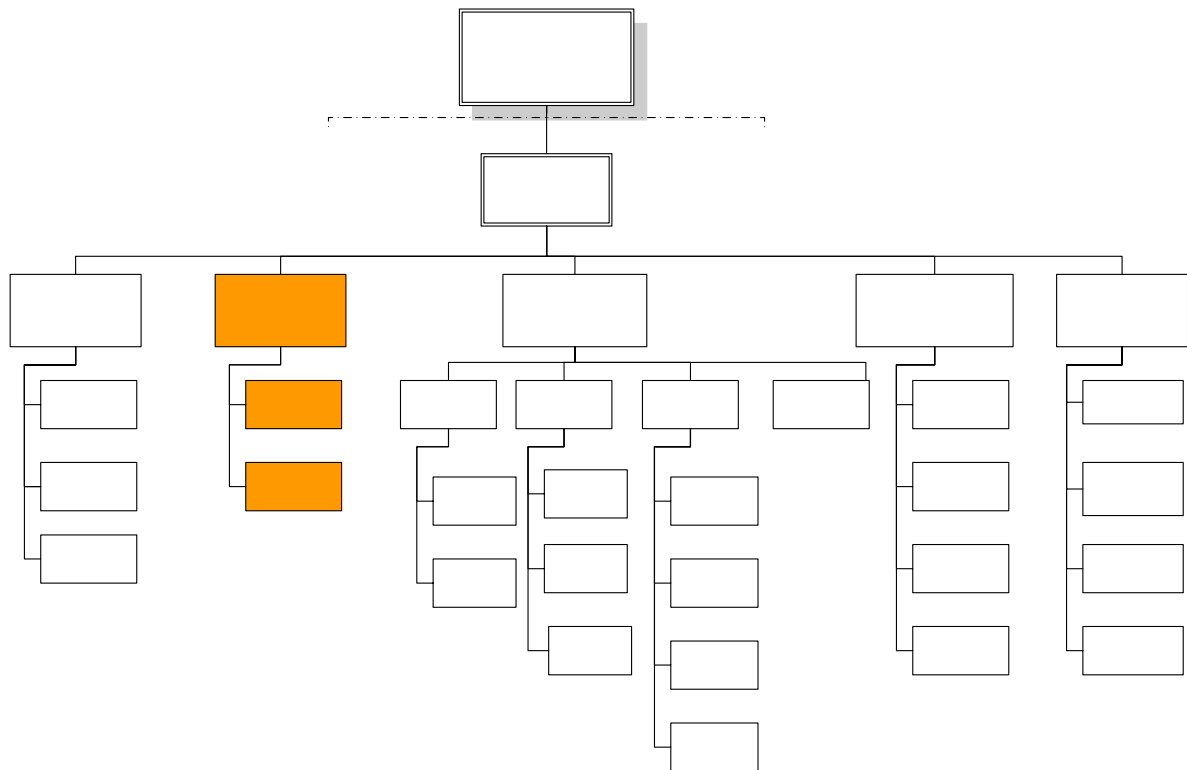
PRODUCTOS VHB

Los productos que VHB ofrece al mercado se agrupan en tres categorías:

IMPLEMENTOS:	Sembradoras y Fertilizadoras
ACCESORIOS:	Para siembra directa,
REPUESTOS:	fertilización y cosecha

ESTRUCTURA ACTUAL

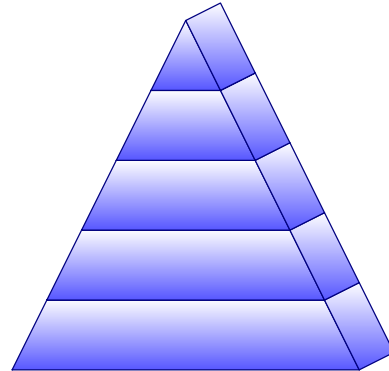
La estructura de VHB se compone de un equipo de Dirección y cinco áreas principales:⁴



⁴ **Aclaración de siglas:** ADM: Administración - E. DE PROCESO: Equipo de Proceso - E. DE ARMADO: Equipo de Armado - PCP: Planificación y control de la Producción

Los rangos jerárquicos que se encuentran en la empresa son:

- Equipo de Dirección
- Supervisores Generales
- Supervisores
- Encargados
- Administrativos comunes
- Líderes
- Operarios



Es oportuno aclarar que las áreas de Producción, Ventas, RR.HH. y Administración poseen Supervisores Generales; en Ingeniería se encuentra un Supervisor General interino.

Los Líderes pertenecen al sector de producción y los operarios se encuentran distribuidos en categorías según el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) del Sector metalúrgico, regidos por la UOM (Unión de Obreros Metalúrgicos).

A grandes rasgos las funciones de las cinco áreas son:

- **Ingeniería:**

Investigación y desarrollo de prototipos y nuevos productos según las necesidades del mercado objetivo.

- **Producción:**

Planificación y ejecución de la elaboración de los productos VHB.

- **Ventas:**

Colocación de los productos VHB en manos de los clientes y servicio post venta.

- **Administración:**

Manejo del capital de trabajo empresario, búsqueda de fuentes de financiamiento y negociación con proveedores.

- **RR.HH:**

Búsqueda de oferta laboral, selección e ingreso de personal, comunicación interna, liquidación de sueldos, desarrollo y capacitación del personal, etc.

Cabe en este punto hacer referencia a la evolución del área de RR.HH. de VHB Repuestos Agrícolas S.A.

EVOLUCION DEL AREA DE RR.HH.

Al principio, Víctor Hugo Baro era el encargado de manejar a sus empleados, relacionándose personalmente con cada uno de ellos, pero gradualmente creció la empresa y se vió sobrepasado.

Teniendo en cuenta el crecimiento brusco que vive la empresa (en el año 2003 la cantidad de personal creció un 87,5%), se comprende la necesidad de un área de Recursos Humanos. El primer paso fue dado en el mes de setiembre de 2003 cuando ingresó a la empresa quien manejaría el área hasta el mes de julio de 2004, momento en que fue reemplazado por el actual responsable del área. Con solo mirar estas fechas, se observa el escaso desarrollo del área de Recursos Humanos de VHB Repuestos Agrícolas S.A.

Actualmente el departamento, cuenta con tres personas: un Supervisor General, un encargado de administración y otro de desarrollo.

PROBLEMA DETECTADO

A raíz de la investigación realizada y luego de un detallado análisis, se arribó a la siguiente conclusión:

"Existencia de un inadecuado departamento de RR.HH. en VHB Repuestos Agrícolas S.A."

El área de RR.HH. presenta características que revelan su actual rendimiento:

NO EXISTEN POLÍTICAS DE RR.HH.

El área no cuenta con políticas formales a seguir como guía. Escalas de remuneración, comunicación, beneficios, medidas cautelares y disciplinarias, etc. en todos los casos se aplican en forma informal.

FALTA DE PLANIFICACIÓN EN GENERAL.

Hasta el momento, no se han formulado planes específicos del área, su funcionamiento en general es improvisado con objetivos coyunturales.

ESCASO DESARROLLO DEL ÁREA. INFORMALIDAD

Con sólo 3 años de vida, el área posee una escasa evolución y desarrollo. Las siguientes situaciones demuestran el alto grado de informalidad presente en el área: No existe un presupuesto formal de RR.HH, se confunden los roles dentro del área, no existe descripciones de las tareas a realizar, se carece de perfiles de puesto, entre otras.

FALLAS EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE RR.HH.

Informalidad excesiva en la selección de personal, proceso de ingreso de nuevo personal muy largo, escaso conocimiento de las necesidades de los empleados y falta de un plan de capacitación a seguir; son realidades que deben ser analizadas con el objetivo de mejorar el rendimiento del área.

FALTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Al no poseer una planificación de la comunicación interna, se generan inconvenientes muy importantes que repercuten en los números de la empresa, a saber:

1. Baja productividad del personal operativo de reciente

Ingreso:

Al analizar en forma separada el sector de Producción, se detectó "un bajo rendimiento" en repetidos casos. Al investigar más a fondo la cuestión, se encontró que la gran mayoría de estos casos tenían un aspecto en común: la antigüedad de los operarios era menor a un año.

Este hecho muestra la escasa comunicación operativa, la falta de seguimiento y el apoyo que estos trabajadores recibieron en sus primeros pasos en la empresa. Más allá de la lógica curva de aprendizaje de todo trabajador, estos operarios ingresaron a la compañía sin ningún tipo de inducción planificada.

Esta forma de ingreso a una empresa repercute en la personalidad laboral del ingresante, el mismo crea su "mundo" laboral con sus compañeros próximos de trabajo y tarda en sentirse parte de la empresa (existiendo la posibilidad de nunca llegar a sentirlo).

2. Conducta irregular:

Otro inconveniente que surge por la falta de una comunicación integral son las variaciones en el comportamiento del plantel que se fueron generando en los últimos años. Estas modificaciones conductuales afectan la rentabilidad de la compañía y se destacan las siguientes:

- Incumplimiento de órdenes.
- Ausentismo y llegadas tarde.

- Huelgas y paradas de producción (Enero del 2006, desarrollado en el punto 4)
- ACLARACIÓN: Estas actitudes son independientes al monto cobrado en el mes y a las horas trabajadas.

La falta de información veraz, lleva en gran medida a la "desconfianza laboral". Con esto se desea hacer referencia a que el empleado comienza a desconfiar de la información recibida y se "aisla" laboralmente dejando de compartir ideas, proyectos y lo que es más peligroso, deja de confiar en sus superiores y de trabajar en equipo.

3. Ausentismo creciente:

Este punto merece un análisis por separado, pues en el segundo semestre de 2005 el índice de ausentismo se incrementó en un 12% respecto de igual período del año anterior.

Este punto, al igual que el anterior, nos da una clara idea de la desmotivación, falta de compromiso y seriedad presente en el personal de la empresa. Aquí se observa una gran oportunidad para desarrollar una planificación comunicacional.

4. Huelga y parada de producción:

En el mes de enero de 2006 se produjo un hecho que cautivó a los directivos, obligándolos a tomar una decisión urgente, en plena temporada estival.

El día 14 a primera hora, los trabajadores de la planta de producción cesaron su labor al no obtener una información certera acerca de cuándo se produciría el cobro de su salario (incluyendo el aguinaldo) del mes de diciembre.

Ese mismo día por la tarde, los directivos tuvieron que realizar una reunión extraordinaria con los operarios más representativos. Tras el encuentro, los operarios retomaron sus actividades cotidianas con una clara manifestación de victoria, pues a los dos días cobraron sus haberes.

Los operarios justificaron esta medida, pues hasta ese momento no habían recibido una respuesta específica sobre cuando percibirían sus remuneraciones. Este hecho extremo es una de las consecuencias del nivel de desinformación que posee el plantel de trabajadores de la empresa en estudio. La misma realizó el pago de esos haberes según había planificado el sector de Administración. El problema surgió al no comunicar esta decisión a todos los operarios o al Supervisor General de Producción.

SOLUCION AL PROBLEMA ENCONTRADO

VHB Repuestos Agrícolas S.A. debe, paulatinamente, mejorar el desenvolvimiento de su área de personal para volverse sólido puertas adentro y así poder enfrentar los desafíos externos.

En este TFG se plantea mejorar el rendimiento del área de RR.HH mediante la aplicación de un Plan de Comunicación Interna que logre integrar a los empleados a la empresa, disminuyendo los inconvenientes planteados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

“Mejorar el rendimiento del área de RR.HH. de VHB Repuestos Agrícolas S.A. y crear un Plan de Comunicación Interna.”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar la situación actual de la comunicación interna en la empresa.

- Reformular y adaptar los canales de comunicación existentes al nuevo plan de comunicación.

- Desarrollar un programa de inducción acorde a las necesidades de la empresa.

- Desarrollar el programa “conocer para ser parte”

- Generar un boletín de comunicaciones.

- Establecer herramientas de seguimiento y control, cronograma de ejecución y presupuesto del plan.

DIAGNÓSTICO

Con el objetivo de describir el funcionamiento del área de RR.HH. y establecer la situación actual de la comunicación interna, se realizó el siguiente diagnóstico.

Se utilizaron tres herramientas de investigación: observación directa, entrevistas personales y encuesta para analizar:

- El funcionamiento del departamento de RR.HH.
- Los canales de comunicación.

FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE RR.HH.

Funciones estratégicas, técnicas propias, técnicas de apoyo y administrativas.

Para describir las actividades del departamento de personal, se utilizaron como base las expuestas en el libro Gestión de Personal de Eduardo Schiel y Néstor Orozco⁵. Según los autores, toda área de RR.HH. desarrolla funciones estratégicas, técnicas propias, técnicas de apoyo y administrativas.

Se exponen las diferentes funciones, su definición y su correlato en la realidad de la empresa:

FUNCIONES ESTRATÉGICAS.

“Son las que tiene como principal misión conservar en equilibrio a la organización ante pujas de intereses”. Ellas son:

- o Comunicaciones: Esta función de vital importancia para el presente trabajo, será desarrollada en forma separada, en el siguiente punto.

⁵ SCHIEL Eduardo OROZCO Néstor “Gestión de Personal. Aspectos legales, técnicos y organizacionales”. Aplicación Tributaria S.A. Buenos Aires, 2003.

- o **Administración de la disciplina:** Ante faltas de disciplina o al no cumplir con el presentismo, se aplican en forma arbitraria una serie de sanciones que van desde una llamada de atención hasta la suspensión de las actividades laborales.

- o **Relaciones Laborales:** Por su actividad, la empresa se encuentra enmarcada en el convenio colectivo de trabajo (CCT) de la UOM (Unión de Obreros Metalúrgicos); en Octubre de cada año se realizan las elecciones de delegados gremiales dentro de la empresa, actualmente existen 3 delegados. Como canal de quejas y reclamos, el departamento de RR.HH. dispuso de tres buzones de sugerencias que son revisados semanalmente. Más allá de recibir las consultas de los empleados diariamente, con el objetivo de organizar los reclamos, se estableció un día a la semana para atender las consultas de cualquier naturaleza, denominado "miércoles de puertas abiertas".

FUNCIONES TÉCNICAS PROPIAS.

"Son aquellas que coordina el área de personal" y se subdividen en:

- o **Empleo:** En el área se realizan las siguientes actividades:
 - Búsqueda, selección e incorporación de personal.
 - Inducción verbal e informal a los ingresantes.

- o **Capacitación y desarrollo:** Se realizan cursos internos de capacitación pero no existe un plan anual o semestral a seguir.

- o **Compensaciones:** Existe una política informal de compensaciones que intenta ser formalizada por el equipo de dirección y el responsable del área.

FUNCIONES TÉCNICAS DE APOYO.

“Son las desarrolladas por especialistas y generalmente las empresas tercerizan su ejecución”, entre ellas encontramos:

- o **Higiene y Seguridad.** Teniendo en cuenta que es una industria, esta función recibe una importancia clave, debido a la alta probabilidad de que se produzcan accidentes en la jornada de trabajo, por tanto, se encuentra tercerizada en un equipo de Higiene y Seguridad.
- o **Medicina Laboral.** La función de detectar, tratar las enfermedades profesionales⁶ y brindar asistencia en casos de accidentes durante la jornada laboral, la realiza un centro asistencial de Oncativo (CEM) “Centro medico”. Los exámenes de preingreso son realizados por un centro especializado de la ciudad de Villa María.
- o **Jurídico Laboral.** En materia de asistencia legal, VHB se encuentra asesorada por un estudio jurídico de la ciudad de Oncativo.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

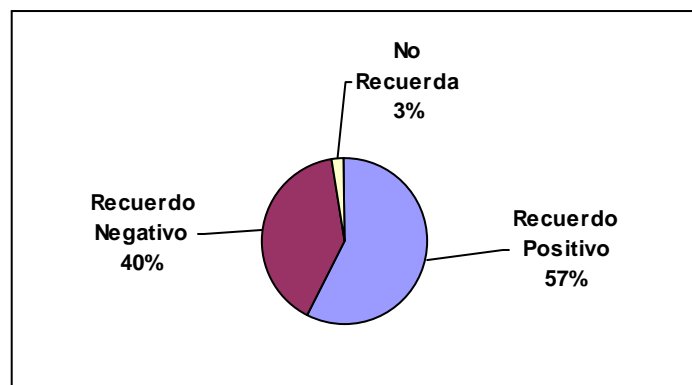
“Son las que sólo pueden ser llevadas a cabo por el área de personal, tienen la característica de ser repetitivas, pero importantes y esenciales para toda organización”.

⁶ Según la legislación vigente en nuestro país, las enfermedades profesionales son las relacionadas estrictamente con el trabajo.

- o **Funciones de registro:** La empresa mantiene una base de datos del personal y legajos individuales por trabajador.
- o **Administración de la asistencia:** La asistencia y puntualidad se controla y registra con un sistema de marcado de tarjetas en un reloj.
- o **Administración de beneficios y servicios:** El personal jornalizado recibe uniforme dos veces al año (abril y octubre), el personal administrativo no usa uniforme, salvo el equipo de ventas que sí está uniformado. Todos los empleados reciben descuentos en comercios de la ciudad, mediante una tarjeta institucional.
- o **Liquidación de sueldos y jornales.** Los operarios perciben su remuneración en forma quincenal, los demás empleados mensualmente. La computación de horas la realiza el área de RR.HH.; la liquidación está a cargo de un estudio contable externo.

RESULTADOS DE ENCUESTA

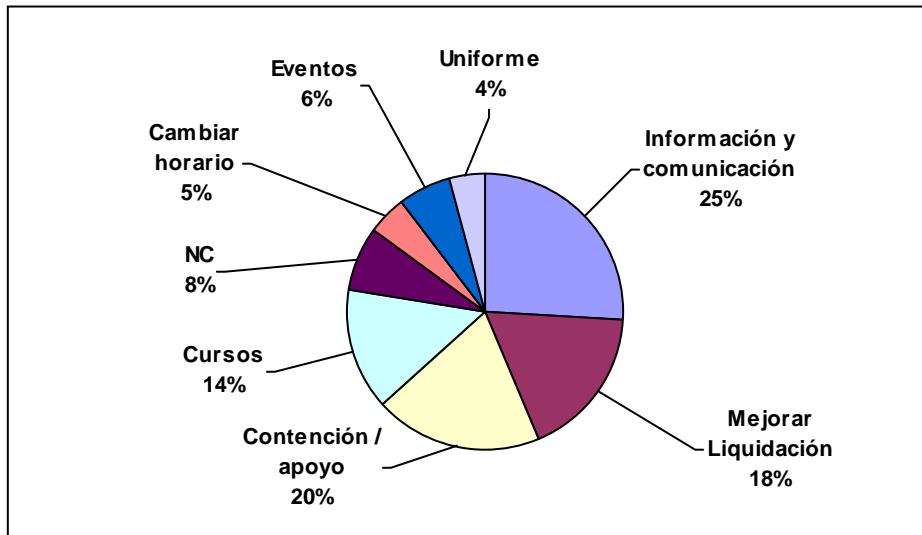
Primer día en VHB:



Esta consigna muestra el desenvolvimiento del área de RR.HH. con respecto a la inserción de los nuevos empleados. El 57% de los empleados admite tener un buen primer día, el 40% reconoce un mal comienzo, generalmente estas experiencias se

relacionan a no ser presentado correctamente a su superior o sus compañeros, no haber recibido ningún tipo de charla previa sobre la empresa, etc. Por último un 3% no recuerda como fue su primer día.

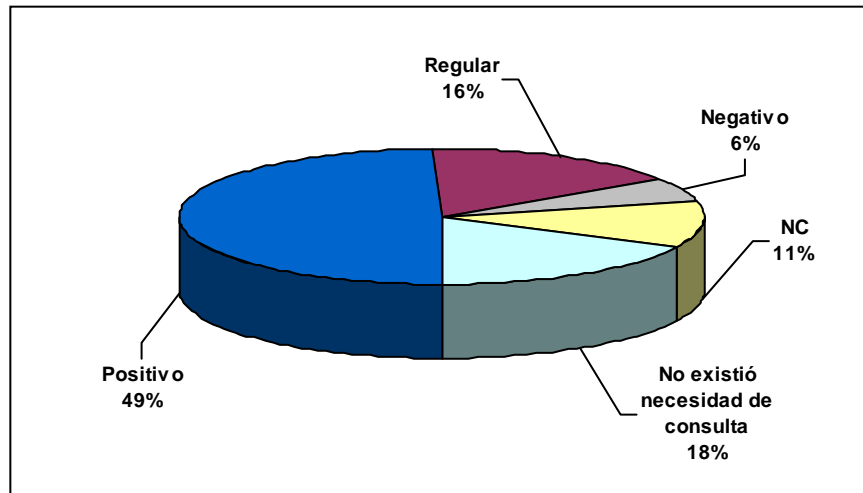
Actividades que debería realizar RR.HH.



Al indagar sobre qué acciones consideran que debe realizar el área, los encuestados encontraron más importante (25%), **mantenerlos al tanto de las novedades brindando una comunicación fluida**. Este porcentaje nos muestra la necesidad de los empleados de estar informados de lo que sucede. En segundo lugar (18%) mejorar la liquidación (este hecho se produce por la entrega de los recibos a destiempo), luego aparecen: brindar contención y apoyo (20%), dar cursos de perfeccionamiento (14%), no contestó un 8%, cambiar horario (5%), realizar eventos y brindar los uniformes en último lugar.

Calificación del servicio brindado.

Al cuestionar en que forma son tratadas las consultas y reclamos por RRHH, el resultado fue el siguiente:



El gráfico muestra un buen resultado, ya que la mitad de los encuestados reconoció que el servicio brindado por el departamento es positivo sólo un 6% de los encuestados expresa haber tenido malas experiencias y un 18% no tuvo necesidad de consultar, este último porcentaje hace referencia a la escasa vida del departamento de RR.HH.

RESULTADO DE ENTREVISTAS

1. Funciones del área de personal.

Bajo esta consigna, indicaron las siguientes funciones (se listan según orden de concordancia entre las diferentes respuestas):

En primer lugar, todos estuvieron de acuerdo en dos funciones básicas del departamento de RR.HH: el pago de sueldos y la búsqueda y selección de personal.

En segunda posición, el 50 % mencionó la comunicación interna y la realización de eventos como funciones del departamento de RR.HH.

En última posición, sólo un 25% del total, enunció como función del área de personal establecer relaciones con el gremio.

2. Efectividad en las acciones del área de personal.

Bajo esta consigna, todos concordaron que RR.HH. se encuentra en una etapa de desarrollo. Sin embargo tres de los entrevistados (un 75% del total) marcaron un antes y un después del cambio de responsable del área de RR.HH. (en julio de 2004 se produjo el cambio de responsable del área). Asocian al antiguo responsable con aspectos negativos, a saber: inoperatividad e incapacidad de manejo. Por otro lado relacionaron al nuevo supervisor general de RR.HH. con aspectos positivos, argumentan mayor preocupación, mejor comunicación con la gente y respuestas más rápidas.

3. Relaciones de RR.HH con las demás áreas.

Se les planteó a los entrevistados que evaluaran como se relaciona el área de personal con sus departamentos, teniendo en cuenta que lo puede hacer de tres formas: otorgando información, brindando consejos y directamente tomando las decisiones.

Un hecho que confirma que RR.HH. es un área de staff, es que todos respondieron que les brinda información sobre: aspectos legales, convenio colectivo de trabajo y temas específicos del personal; les ofrece consejos varios, pero los encargados de tomar decisiones en sus áreas son ellos mismos.

Por último se les pidió a los entrevistados que enunciaran las fortalezas y debilidades del área de RR.HH.

Las fortalezas mencionadas fueron: Preocupación por los empleados, pago a término, apoyo a otras áreas e integrantes jóvenes y flexibles.

Las debilidades citadas fueron: Falta de un plan de comunicación entrega a destiempo de los recibos de sueldo, escaso personal en el departamento y demora en el ingreso de nuevo personal.

ANALISIS FODA DEL AREA DE RR.HH.

A modo de resumen de lo expuesto en los puntos anteriores, se establece un análisis FODA del área de RR.HH.

FO

- Buen clima entre los i

- Personal flexible para

COMUNICACION

ESTADO ACTUAL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Los canales analizados son:

- Reuniones formales
- Carteleras
- Buzón de sugerencias
- Correo electrónico interno

Cada canal de comunicación es analizado según los siguientes factores:

Grado de utilización: Ya sea por parte de la dirección (en el caso de las reuniones y el correo electrónico) o por parte de RR.HH. (todos los canales).

Llegada: Representa el grado en que la comunicación logra su cometido, informando y obteniendo retroalimentación.

Aspectos positivos y negativos: Fortalezas y debilidades encontradas.

REUNIONES

En la empresa se desarrollan tres reuniones formales, que reciben el nombre de "equipos", ellos son: el equipo de dirección, de producción y de RR.HH.

A continuación se detallan brevemente los aspectos principales de cada reunión, para luego analizarlas según los temas planteados.

Reunión	Integrantes	Periodicidad	Temario general
EQUIPO DE DIRECCIÓN	Presidente, asesor organizacional y supervisores generales (SG)	Una vez por semana, los días lunes	Aspectos generales de las diferentes áreas (plan de producción, ventas, financiamiento, nuevos desarrollos, políticas de RR.HH)
EQUIPO DE PRODUCCIÓN	Presidente, asesor, SG y supervisores de producción.	Una vez a la semana, los días miércoles.	Evolución del plan de producción, logística, etc.
EQUIPO DE RR.HH.	Presidente (sólo en ocasiones especiales), asesor, SG de RR.HH, integrantes de RR.HH. y personal de diferentes áreas.	Cada quince días, los días miércoles. (suele suspenderse por necesidades de producción)	Desarrollo de políticas de RR.HH., (por ej. capacitación, remuneración, etc.) Comunicados generales y evacuación de dudas al personal.

Grado de utilización: En general es alto, las reuniones de equipo de dirección y producción se respetan, no así las del equipo de RR.HH. que en épocas de alta producción, son dejadas de lado debido a que muchos de sus integrantes son del sector productivo.

Llegada: El ambiente que se genera en las reuniones es bueno, se comunican aspectos de la organización, se aclaran dudas y se permiten expresar sugerencias.

Aspectos positivos: La comunicación es directa, se alienta la retroalimentación y se vislumbra un ambiente ameno.

Aspectos negativos: No se sigue un temario formal de la reunión. En el equipo de producción no se confecciona un acta con los temas tratados y las decisiones tomadas. No se respetan las reuniones de RR.HH.

CARTELERAS:

Existen actualmente siete carteleras, dos en el sector de administración y cinco en la planta de producción, éstas se encuentran colocadas adyacentes a los relojes de marcado en el caso de los sectores y en sectores de alto tránsito de trabajadores.

La información encontrada en ellas, incluye:

- Frase de la semana.
- Ingresos y egresos de personal
- Cumpleaños del mes
- Beneficios para los trabajadores.
- Aspectos relacionados a la liquidación de sueldo.
- Instructivos varios (accidentes, ART, etc.)
- Política de higiene y seguridad, resultados de auditorías sobre uso de elementos de protección.
- Planos y programas de producción.
- Novedades varias, etc.

Grado de utilización: Las pizarras, junto con el correo electrónico, son los soportes de comunicación más utilizados por RR.HH.

Llegada: Las ubicaciones permiten una rápida percepción de la información contenida en ellas. Son consultadas

constantemente por los empleados, sobre todo los del sector productivo.

Aspectos positivos: Generan curiosidad y tienen un efecto instantáneo en el personal.

Aspectos negativos: No existe una uniformidad de tamaños e información entre las diferentes carteleras. En varias de ellas se encuentra información anticuada. Algunos mensajes son inadecuados para el nivel de educación de los lectores.

BUZONES DE SUGERENCIAS

Existen tres buzones distribuidos en los centros de producción, junto al reloj de marcado de tarjeta.

Grado de utilización: Es escaso. Desde su creación (octubre de 2004), RR.HH. ha trabajado con esta herramienta en sólo dos ocasiones. La primera vez fue con la encuesta interna que se utiliza para realizar el diagnóstico del presente trabajo. Los empleados debieron contestar el instrumento y depositarlo en el buzón. El resultado fue muy positivo, cerca del 75% de los encuestados (99 personas) colocó su encuesta en el buzón; el resto del personal la entregó en las oficinas de RR.HH. La otra oportunidad en la que se usa la urna es para fines de 2004, momento en que se preguntó a los empleados cómo les gustaría que fuera la fiesta de fin de año (que se celebró el día 22 de diciembre en un club de la ciudad). En dicha ocasión se logró un 38% de respuestas (sólo 50 opiniones).

Llegada: Si bien los buzones están estratégicamente ubicados, al no fomentar su utilización, los empleados son reticentes a utilizarlos. Si se analiza el gráfico "Alternativas para efectivizar la comunicación" presente en el diagnóstico, se descubre que sólo el 43% de los encuestados considera al buzón como una herramienta de comunicación efectiva.

Aspectos positivos: La ubicación, junto al reloj de marcado y la cartelera, es su punto más fuerte.

Aspectos negativos: Es una herramienta nueva que no recibe el suficiente apoyo de RR.HH. para fomentar su utilización. Además los empleados no están acostumbrados a emplear este tipo de soporte para expresar sus ideas y sugerencias. Es un instrumento poco explotado.

CORREO ELECTRÓNICO INTERNO:

El correo interno es utilizado por todos los sectores de la empresa. RR.HH. lo usa para informar al personal directivo (presidente, asesor, supervisores generales y supervisores) y administrativo, las novedades producidas. Como herramienta, tiene un poder comunicativo muy importante por lo que debe ser usado con sumo cuidado. Una vez enviado, el mensaje no puede ser modificado, hecho que amerita un cuidadoso análisis previo.

Grado de utilización: Es una herramienta que RR.HH. emplea en forma importante para comunicar novedades de todo tipo. Muchos mensajes y carteles que se colocan en las pizarras, son reproducidos por este medio en forma simultánea.

Llegada: El correo electrónico tiene una recepción instantánea en los destinatarios y propicia una respuesta también inmediata.

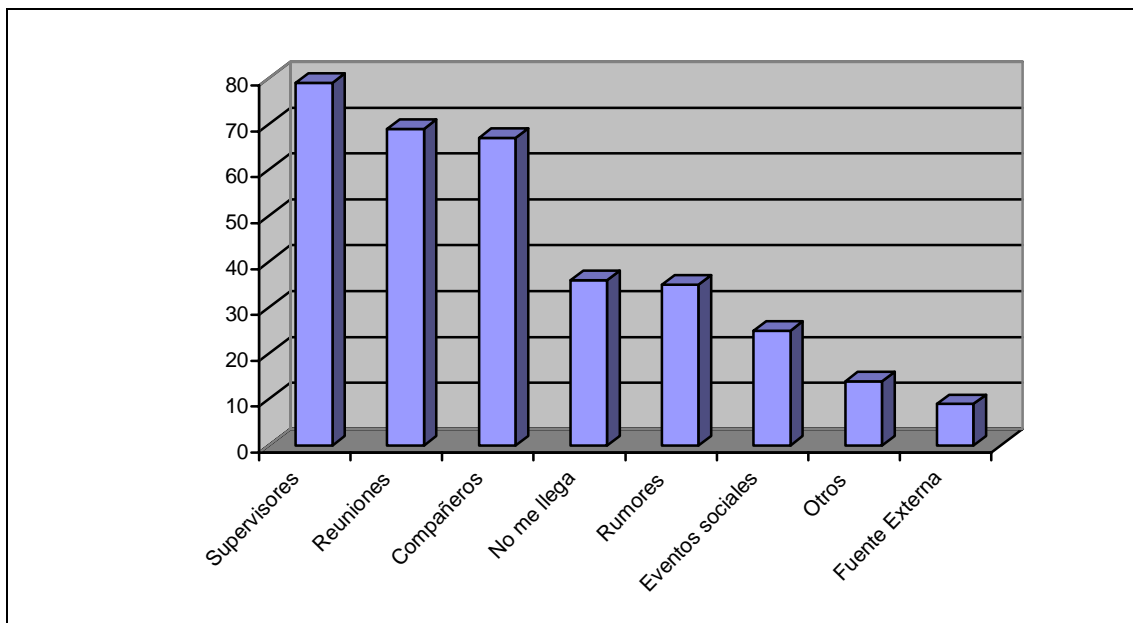
Aspectos positivos: Es una herramienta que permite una rápida difusión del mensaje emitido y a su vez el personal administrativo está muy familiarizado con el uso del correo electrónico, lo que se ve ejemplificado en el alto nivel de respuesta.

Aspectos negativos: El análisis previo al envío no es adecuado, en diversos comunicados enviados por este medio se detectaron errores de redacción y ortografía. Un aspecto a tener en cuenta es el nivel de educación de los empleados de administración (usuarios de este medio de comunicación), en su totalidad poseen la etapa media de educación y un gran porcentaje se encuentra cursando o ha culminado carreras terciarias o universitarias, hecho que debe ser tenido en cuenta antes al redactar un mensaje para preservar la imagen de RR.HH. en la empresa.

RESULTADOS DE ENCUESTA

Canales de comunicación actuales y su llegada.

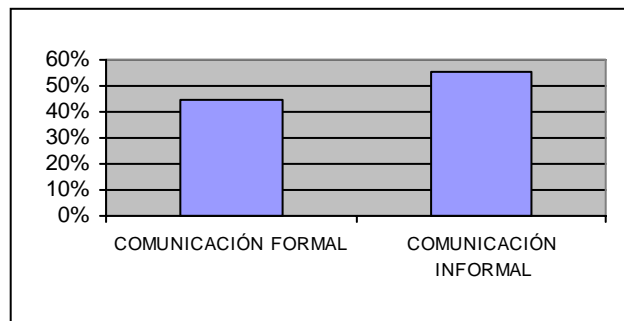
Para medir la llegada de información al personal se preguntó a los encuestados, de qué forma les llega la comunicación general. Los resultados fueron:



El gráfico muestra un reconocimiento (80 personas) al traspaso de comunicación de supervisores a subordinados y la relevancia de las reuniones (68 personas), como así también la

importancia de los comentarios de compañeros (66 personas), pero también revela que 32 personas encuestadas no reciben información, la misma cantidad de gente manifestó que existen rumores, 22 personas expresó obtener información en actividades extra laborales, dentro de la categoría "otros" (10 personas), encontramos el correo electrónico, carteleras, etc. Por último, 7 personas revelaron recibir información de la empresa desde fuentes externas.

El gráfico, explica una cuestión que vale la pena resaltar. Si reconocemos como comunicación formal, la que emana desde la empresa mediante los canales oficiales (supervisores y reuniones) y como comunicación informal la emitida por los compañeros, los rumores, las actividades extra laborales y la fuente externa, obtenemos el siguiente gráfico:

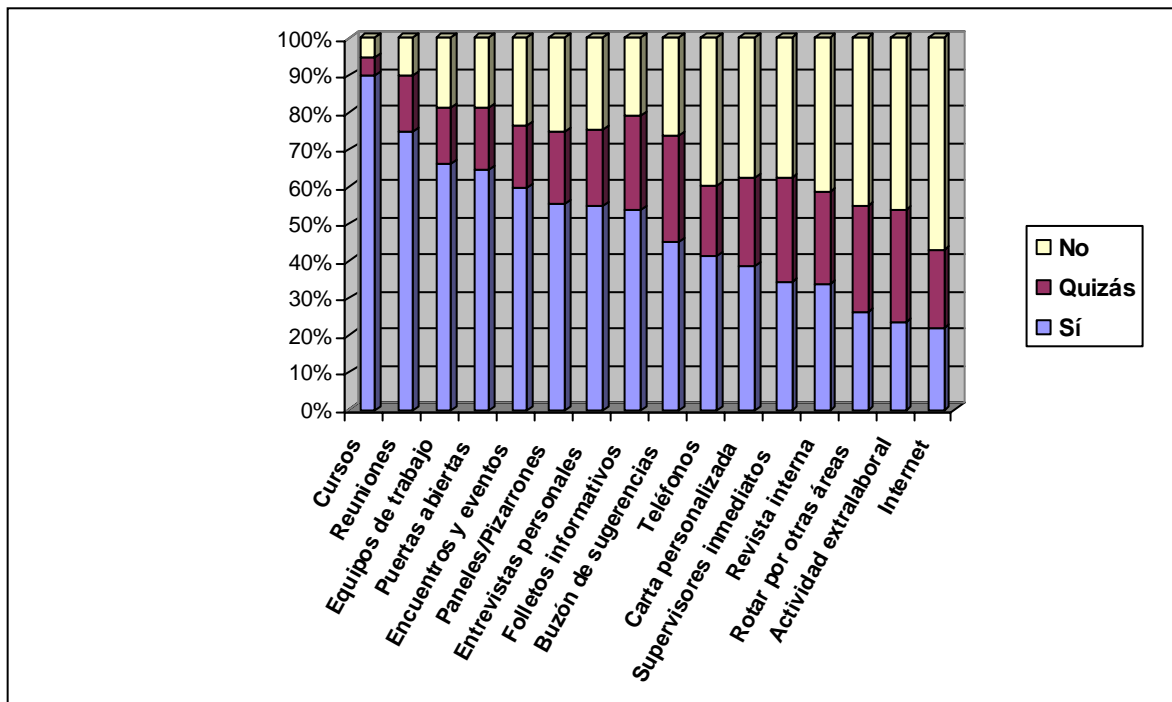


La primacía de la comunicación informal (55%) frente a la formal u oficial (45%) es un hecho que no necesariamente es un problema pero debe ser tenido en cuenta, analizado y controlado por los directivos de VHB Repuestos Agrícolas S.A.

Conocer las principales fuentes de comunicación informal le permitirá a la cúpula empresarial, por un lado, evitar la generación de ruidos o rumores graves o estar preparados a enfrentarlos. Por otro lado, podrá utilizar los rumores benignos a su favor, manteniendo una imagen resistente de empresa ante sus trabajadores.

Alternativas para efectivizar la comunicación.

Bajo esta consigna se buscó conocer qué acciones se consideraban más efectivas para mejorar la comunicación interna en la empresa. Los resultados fueron ordenados según la calificación recibida:



Acciones:

Cursos: el 90% de los encuestados consideró que son efectivos para mejorar las comunicaciones internas, el 5% opina que quizás y el otro 5% piensa que no.

Reuniones: el 73% juzgó como efectiva esta acción, el 17% como quizás y un 10% como ineficaz.

Equipos de trabajo: el 66% de los entrevistados consideró que los equipos de trabajo son efectivos para mejorar las comunicaciones internas. Quizás, fue la opinión del 14% de los encuestados y un 20% juzgó que no.

Puertas abiertas: el 62% opinó que son efectivas, el 20% que quizás y el 18% de los encuestados, expresó que no.

Encuentros y eventos: para el 60% de los encuestados son efectivos, para el 18%, quizás y para el 22%, no lo son.

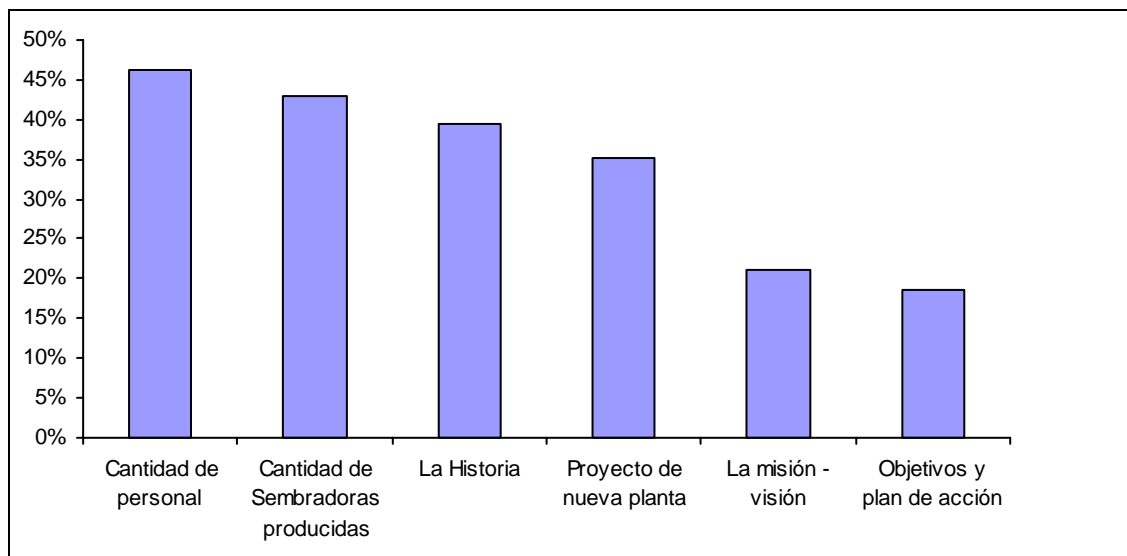
Paneles y pizarrones: el 55% de los encuestados los juzgó eficaces, el 20% opinó que quizás y el 25% que no.

Entrevistas personales: 54% de los encuestados expresó que son efectivos, 21% quizás y un 25% que no.

Un aspecto a destacar es el bajo nivel de efectividad que los encuestados le asignaron al buzón de sugerencias (43%) y a los supervisores inmediatos (32%). El bajo nivel de eficacia otorgado a Internet y al correo electrónico (20%) responde a la escasa proporción de empleados que utilizan este medio de comunicación (sólo administrativos).

Grado de conocimiento de la información de VHB

Con respecto al conocimiento de la información de la empresa hay que destacar que los datos de mayor difusión entre todos los empleados, son los cotidianos (cantidad de personal y sembradoras producidas) y los que se traspasan desde los empleados más antiguos a los más nuevos (la historia de la organización). Por el contrario, se denota falta de información en cuestiones estratégicas, el 35% de los encuestados conoce el proyecto de nueva planta, sólo el 20% conoce la razón de existir de VHB y de manera similar, sólo el 18% expresa conocer los objetivos y el plan de acción de la empresa.



ANALISIS FODA

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación (observación directa, entrevistas personales y la encuesta interna) se desarrolló un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa en estudio.

FODA GENERAL DE VHB

MARCO TEORICO

Su evolución

Verter y Daris en su obra "administración de personal y recursos humanos"⁷ estipulan que un departamento de recursos humanos se establece cuando, "en su proceso normal de crecimiento los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas"⁸.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio. A medida que crece la organización y con ellas sus demandas, el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad. En su estructura departamental, comienzan a existir funciones mas especializadas. "Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas"... "esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en *expertos en sus respectivas funciones*"⁹

Funciones del área de RR.HH.

Para evaluar las funciones del área y determinar un diagnóstico se siguen los lineamientos teóricos presentes en las obras *Gestión de Personal*¹⁰ y *Personal*¹¹. De la primera se extrae el esquema de las funciones generales realizadas por un departamento de personal típico y de la segunda, se utilizan los conceptos de relaciones de asesoría y servicio. A continuación se detallan los aportes extraídos de ambas bibliografías.

⁷ WERTHER, William. DAVIS Keith. "Administración de personal y recursos humanos". McGraw – Hill. Cuarta edición. Mexico. 1995.

⁸ WERTHER, William. DAVIS Keith. Op. Cit. Pág. 14

⁹ WERTHER, William. DAVIS Keith. Op. Cit. Pág. 16

¹⁰ SCHIEL, Eduardo. OROZCO, Néstor Op.Cit. Pág. 10

¹¹ STRAUSS. SAYLES. "Personal. Problemas Humanos de la Administración". Cuarta edición. Prentice Hall. México 1981

Según la primera obra seleccionada, todo departamento de personal realiza las siguientes funciones¹²:

Funciones estratégicas.

Son las que tiene como principal misión conservar en equilibrio a la organización ante pujas de intereses. Ellas son:

- o **Comunicaciones:** Su objetivo es establecer, desarrollar y mantener los canales de información necesarios para tener a todo el personal informado en tiempo y forma.
- o **Administración de la disciplina:** Se encarga de premiar o sancionar las actitudes del personal.
- o **Relaciones Laborales:** Tiene variados fines, a saber:
 - Mantener la relación empresa - gremio
 - Interpretar los convenios colectivos de trabajo y la legislación vigente.
 - Representar a la empresa ante organismos oficiales.
 - Ser el canal formal por el cual se conduzcan quejas y reclamos.
 - Fomentar el bienestar de los empleados e incrementar su moral.

Funciones técnicas propias.

Son aquellas que coordina el área de personal y se subdividen en:

- o **Empleo:** Radica en el aseguramiento del personal con las competencias necesarias para que la organización pueda realizar su cometido.
- o **Capacitación y desarrollo:** Recae en la administración racional de las potencialidades de las personas que conforman la empresa.
- o **Compensaciones:** Comprende compensar equitativamente, teniendo en cuenta las disponibilidades financieras,

¹² SCHIEL, Eduardo, OROZCO, Néstor Op.Cit. Pág. 10

el mercado de trabajo, las responsabilidades y habilidades que el puesto requiere, la importancia de este último en la organización, etc.

Funciones técnicas de apoyo.

Son las desarrolladas por especialistas y generalmente las empresas tercerizan su ejecución, entre ellas encontramos:

- o **Higiene y Seguridad.** Tiene por objeto velar por la seguridad psicofísica de la totalidad de los integrantes de la organización y del medio ambiente que la rodea.
- o **Medicina Laboral.** Encargada de detectar, tratar y eliminar (en lo posible) las enfermedades profesionales¹³ y brindar asistencia en casos de accidentes y enfermedades durante la jornada laboral.
- o **Seguridad y Vigilancia.** Su función es vigilar la integridad de las personas y bienes económicos de la organización.
- o **Jurídico Laboral.** Consiste en asesoramiento en materia de legislación laboral a efectos de actuar preventivamente en materia de litigiosidad laboral.

Funciones administrativas.

Son las que sólo pueden ser llevadas a cabo por el área de personal; tienen la característica de ser repetitivas, con pocas variaciones, pero importantes y esenciales para toda organización. Son las siguientes:

- o **Funciones de registro:** Se encarga de mantener actualizado el archivo de documentación de las personas de la organización. La forma de archivo más común es el Legajo.
- o **Administración de la asistencia:** Su objetivo es controlar y registrar las faltas de asistencia, la

¹³ Según la legislación vigente en nuestro país, las enfermedades profesionales son las relacionadas estrictamente con el trabajo.

puntualidad y las licencias. También se encarga de todas las estadísticas y mediciones en función de este tema.

- o **Administración de beneficios y servicios**: Se encarga de la administración, seguimiento y control de todos aquellos órganos propios o contratados encargados de brindar prestaciones y servicios al personal. Los autores los dividen en servicios y beneficios según sean prestados por la organización o por terceros respectivamente.
- o **Liquidación de sueldos y jornales**. Según la normativa legal y la política de compensación de la organización.

“La Función del departamento de recursos humanos de una empresa es la de apoyar y no la de suplantar a los directores en las responsabilidades que tiene en este campo”¹⁴

La segunda obra seleccionada, hace referencia a la relación del área con los demás sectores de la organización y establece que el área de personal entabla dos tipos de relaciones: las de servicio y las de asesoría.

- Las relaciones de servicio son las exteriorizaciones de las funciones antes mencionadas, en donde reviste vital importancia la holgura del área de personal para poder brindar sus servicios de manera oportuna y en forma.
- Las relaciones de asesoría se subdividen según sea el grado de participación activa del área de recursos humanos. De menor a mayor participación se establecen de la siguiente manera:
 - o **Brindar información**: el responsable del área presenta los hechos que deben ayudar al solicitante de información a tomar una decisión acertada.

¹⁴ GOMEZ – MEJÍA, BALKIN – CARDY “Gestión de Recursos Humanos” Prentice Hall, México. 1991. Pág. 32

- o **Aconsejar**: en este caso el responsable del área toma un papel más activo y además de brindar la información, sugiere un determinado curso de acción.
- o **Tomar Decisiones**: en este caso el responsable del área toma las riendas de la situación y elige un curso de acción en reemplazo del solicitante.

Ambos tipos de relaciones fueron utilizados como base para entrevistar a los responsables de todas las áreas de la empresa y posteriormente realizar un diagnóstico.

Tanto la relación de servicio como la de asesoría se entrelazan con el concepto de staff¹⁵. Este concepto hace referencia al aporte de especialistas a los responsables de las diversas áreas (denominados responsables "de línea") para que éstos últimos cumplan con sus compromisos.

COMUNICACIÓN

Los modelos de comunicación

Paul Capriotti en su obra "La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada"¹⁶ presenta los modelos de Lasswell, Schramm, Berlo y Shannon.

El modelo de Laswell

Laswell describió el acto de comunicación a través de una concatenación de preguntas simples¹⁷: ¿quién dice qué, en qué canal, a quién y con que efecto? Así, se establecía en la comunicación:

- Un sujeto productor y emisor de información (quién)
- Un conjunto de informaciones (qué)

¹⁵ KOONTZ, WEHRICH "Administración. Una perspectiva global". 11ª Edición. Mc Graw Hill. México 1998 Pág. 305

¹⁶ CAPRIOTTI, Paul. "La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada" Editorial El Ateneo S.A. Barcelona. 1992.

¹⁷ CAPRIOTTI, Paul. Op. Cit. Pág. 69.

- Un instrumento por el que se transmiten las informaciones (canal)
- Un sujeto receptor de la información (a quién)
- La influencia de la información en el receptor (efectos)

Laswell estaba fuertemente influenciado por la teoría conductista y de ello se deriva su idea del funcionamiento de la comunicación en términos de estímulo-respuesta. Un sujeto (E) envía un estímulo (M) a través de un medio (C) hacia otro sujeto (R) del cuál obtendrá una respuesta determinada (EF).

El modelo de Shannon

La intención primordial de Shannon es la eficacia en la transferencia de información, a través de la optimización de los componentes.

En el proceso de comunicación, la fuente elabora un mensaje, el cual es codificado por el transmisor (fuente y transmisor pueden ser la misma persona) en forma de señal, la que será transmitida a través de un canal hasta el receptor, que recibe la señal y la decodificará en un mensaje que llegará hasta su destino (receptor y destino pueden ser el mismo sujeto).

"Este modelo es aplicable a la comunicación tanto de máquinas como de personas e intenta tener una aplicación universal¹⁸" Por otro lado, Shannon aporta nuevos términos para el estudio de la comunicación, como es el caso de los ruidos (elementos no deseados que interfieren en la señal y que se dan especialmente en el canal), el código, la entropía o redundancia.

El modelo de Schramm

Schramm establece cuatro elementos que tienen un papel relevante en la comunicación:

¹⁸ CAPRIOTTI, Paul. Op. Cit. Pág. 70.

- a) El mensaje, único elemento que el comunicador puede controlar, dándole forma y eligiendo cuando y donde lo transmitirá,
- b) La situación en que se recibe la comunicación,
- c) La personalidad del receptor y
- d) Las normas y relaciones grupales del receptor.

Hay algunas aportaciones interesantes en este modelo, como la idea de "los campos de experiencia"¹⁹. Schramm plantea la necesidad de que tanto el comunicador como el receptor compartan y coincidan aunque sea mínimamente en estos campos. Otra aportación importante, es el concepto de *feedback* o retroalimentación, como la posibilidad del receptor de enviar información de regreso (respuesta) al emisor y por lo tanto, convertirse en emisor y transformar al emisor en receptor.

La comunicación en las organizaciones

Necesidad de los administradores de estar informados

"Para ser eficaz, un administrador precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas"²⁰. Sin embargo, incluso una mirada casual a los sistemas de comunicación, revela que los administradores carecen a menudo de información vital para la toma de decisiones o que, por el contrario, padecen de un exceso de información, lo que resulta en sobrecargas. Es evidente que los administradores deben discriminar en la selección de información.

Flujo de la comunicación en la organización

"En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados."²¹

Comunicación descendente:

¹⁹ CAPRIOTTI, Paul. Op. Cit. Pág. 72.

²⁰ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz "Administración, una perspectiva global". McGraw-Hill. 11ª Edición. México 1998. Pág. 593.

²¹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz. Op Cit. Pág. 594.

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están: instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Son ejemplos de comunicación descendente escrita: los memorándums, cartas manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

Comunicación ascendente:

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa en ascenso por la jerarquía organizacional.

Los medios más usuales para la comunicación ascendente (aparte de la cadena de mando) son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, la práctica de una política de "puertas abiertas."²²

Comunicación cruzada:

La comunicación cruzada incluye, el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El ámbito empresarial ofrece numerosas ocasiones de comunicación oral. Estas van desde reuniones informales, horas de comida, hasta sesiones formales y reuniones de comités. Además, existen formas escritas: revista de la compañía y los tableros de información.

²² KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz. Op Cit. Pág. 595

Comunicación escrita, oral y no verbal

Comunicación escrita:

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado antes de ser enviado. También en algunos casos permite reducir los costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan gran cantidad de papel y no brindan retroalimentación inmediata.

Comunicación oral:

La principal ventaja es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata.

Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, por ejemplo, asistir a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal:

Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales.

Barreras y fallas en la comunicación:

Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación.

Koontz y Weihrich, en su libro plantean como barreras y fallas a la comunicación²³: falta de planificación; supuestos confusos; distorsión semántica; mensajes deficientemente expresados; pérdida por transmisión y deficiente retención; escucha deficiente y evaluación prematura; comunicación impersonal; desconfianza, amenaza y temor; período insuficiente para la adaptación al cambio y sobrecarga de información.

²³ KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz. Op Cit. Pág. 598.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Etapas de aplicación

Para el desarrollo de las fases de diseño, planificación y ejecución del plan de comunicación, se toma como base las desarrolladas en el libro Dirección y Administración integrada de personas, de José A. Ariza Montes, Alfonso C. Morales Gutiérrez y Emilio Morales Fernández²⁴. Las mismas son: creación, presentación y búsqueda de implicación, implantación y validación. En forma seguida se explican brevemente cada una de ellas:

Fase 1: Creación. "En esta etapa, se definen los mensajes que hay que transmitir a toda la organización y se crean las estructuras organizativas necesarias para ponerlo en marcha".²⁵ Para la concreción de esta etapa los autores aconsejan tener en cuenta tres aspectos: Primero, analizar el estado de la comunicación en la organización, luego, designar los responsables de definir las acciones de comunicación y por último definir lo que se va a comunicar.

Fase 2: Presentación y búsqueda de implicación. "Tiene por objeto dar a conocer públicamente los mensajes corporativos asumidos"

Fase 3: Implantación. "El objetivo es crear una red formal de comunicación que garantice que la información llegue en tiempo y forma a toda la organización". Los autores plantean para el desarrollo de esta etapa, la definición de canales físicos y personales de comunicación.

Fase 4: Validación. "El proceso de comunicación debe ser evaluado regularmente mediante análisis cuantitativos y cualitativos". Entre las técnicas, los autores citan: cuestionarios, entrevistas, análisis de costos y observación.

²⁴ ARIZA MONTES, José A.; MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso C. y MORALES FERNÁNDEZ Emilio. "Dirección y administración integrada de personas" Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. 2004, Madrid.

²⁵ ARIZA MONTES, José A.; MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso C. y MORALES FERNÁNDEZ Emilio. Op. Cit. Pág 280.

2) b) Determinación de la tipología de los receptores internos de la comunicación.

Para lograr que la comunicación llegue a todos los sectores de la organización y sea comprendida por la totalidad de los empleados, es necesario identificar a los receptores de la información, para enviar un mensaje acorde a sus necesidades y capacidades.

Roberto Avilia Lammertyn en su libro "RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora"²⁶ establece una diferenciación entre los receptores internos o "puertas adentro" (como el autor los denomina):

- *Un receptor intuitivo, abstracto, idealista, familiar, cálido, "blando o soft", "que responde a la imaginación, el entusiasmo, lo emotivo, lo sentimental".*
- *Un receptor racional, concreto, pragmático, técnico, frío, "duro o hard", "que entiende de diagramas, planos, tablas, fotos, hechos descriptivos, lógicos"*

Si bien la diferencia es muy amplia y abstracta, se puede asociar a la realidad de la empresa:

²⁶ AVILIA LAMMERTYN, Roberto "RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora" Revista Imagen. Primera edición. Argentina, 1997. Pág. 211.

METODOLOGIA

INSTRUMENTOS:

Para justificar el objetivo de estudio de la presente tesis de grado y realizar un diagnóstico, se trabajó con tres herramientas, a saber:

- Observación directa
- Entrevistas personales
- Encuesta interna²⁷

Los objetivos de análisis perseguidos por los instrumentos utilizados son:

1. Determinar las funciones realizadas por el departamento de recursos humanos (RR.HH)
2. Analizar los canales de comunicación.

Observación directa

La observación directa se realizó en tres etapas para comprender la evolución: por un lado, en el primer contacto con la empresa (setiembre 2004), analizándola en todas sus áreas y por el otro, con el objetivo de diagnosticar la situación de la comunicación, en octubre y noviembre de 2005 y enero de 2006 se observaron nuevamente las instalaciones.

A modo de clasificación, se realiza una observación *no estructurada o no controlada y participante*²⁸, ya que se anotan los hechos observados sin recurrir a técnicas especiales; para posteriormente, clasificar y utilizar los datos.

Entrevistas personales:

Para complementar la observación directa y para obtener una opinión clara sobre el funcionamiento del área de RR.HH. se realizaron entrevistas personales a los responsables de las diferentes áreas de la empresa. Las mismas fueron *informales y dirigidas*²⁹, ya que se intercambiaron puntos de vista sobre un tema central: "Eficiencia del departamento de RR.HH. como unidad

²⁷ Ver Anexo, Pág. 116.

²⁸ ZORRILLA, Santiago. TORRES, Miguel "Guía para elaborar la Tesis" 2ª Edición McGraw-Hill, México, 1995. Pág. 68.

²⁹ ZORRILLA, Santiago. TORRES, Miguel. Op.Cit. Pág. 69.

de servicio" utilizando un número fijo de preguntas para facilitar la comparación de las respuestas.

Las entrevistas se realizaron a los responsables de las cuatro áreas restantes (Producción, Ventas, Administración e Ingeniería,). Se eligió sólo a los supervisores generales de las diversas áreas, por ser éstos los máximos responsables de cada sector y por tener una visión global del funcionamiento de la empresa y del área de RR.HH.

El cuerpo de la entrevista se basó en el aporte del área de RR.HH. en forma de relaciones de asesoría y de servicio. En el Anexo se plantea la estructura utilizada y las respuestas a cada consigna³⁰.

Encuesta interna:

Por último, se desarrolló bajo la dirección del responsable de RR.HH. de la empresa, una encuesta interna para medir la eficiencia del departamento junto al clima interno de VHB.

Este instrumento de investigación se realizó a la totalidad de los miembros de la empresa (132 personas al 15 de octubre de 2004, fecha en que se aplica) hecho que otorgó relevancia a los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos bajo este instrumento, se exponen en el diagnóstico, teniendo en cuenta los objetivos de análisis perseguidos:

1. *Desenvolvimiento del área de RR.HH.*

- Primer día en VHB
- Actividades que debería realizar el área.
- Calificación del servicio brindado

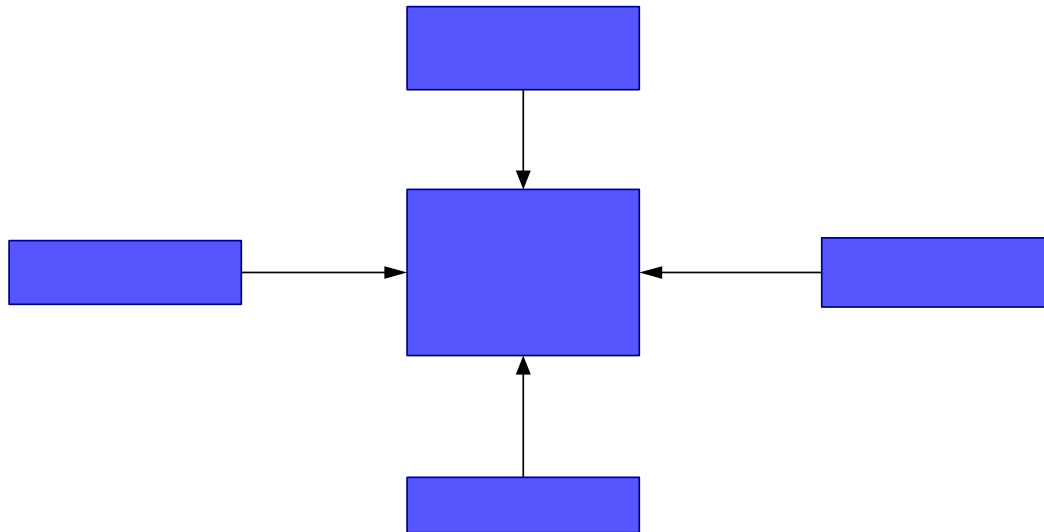
2. *Comunicación interna*

- Canales de comunicación actuales y su llegada
- Alternativas para mejorar la comunicación
- Grado de conocimiento de la información de VHB.

³⁰ Ver Anexo, Pág. 121.

MICROENTORNO

Para describir el contexto inmediato que rodea a VHB Repuestos Agrícolas S.A., se utiliza el Análisis estructural de los sectores industriales de Michael Porter³¹. Según este autor, “la estructura de un sector industrial depende de la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que a su vez determinan la rentabilidad potencial del sector”: nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales. Estas fuerzas reflejan el hecho de que la competencia en un sector va más allá de los simples competidores y podría denominarse *rivalidad amplificada*³²



A continuación se analiza cada fuerza en relación al sector industrial en el que participa VHB Repuestos Agrícolas S.A. Si bien la empresa se desenvuelve en el mercado de sembradoras y agropartes, se analiza sólo el primero por varios motivos. Representa el volumen más importante de la facturación de la empresa, ambos mercados son similares y satisfacen el mismo comprador y se cuenta con mayor cantidad de datos del mercado de sembradoras.

³¹ PORTER Michael “Estrategia Competitiva”. Editorial Continental. Décimo octava edición. México 1999 Capítulo 1

³² PORTER Michael Op.Cit. Pág 39.

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

“La inclusión de nuevos participantes en el sector, depende de las barreras para el ingreso que estén presentes y de la reacción de los competidores existentes”³³. Dentro del mercado de maquinaria agrícola, más precisamente el sector de producción y comercialización de sembradoras, se encuentran dos barreras de ingreso importantes: La diferenciación del producto y el acceso a los canales de distribución.

Diferenciación del producto:

De las empresas establecidas en el mercado de sembradoras, la líder (Agrometal) y las 5 que le siguen en participación, gozan de una identificación de marca reconocida en general. En el mes de junio de 2005 se realiza Agroactiva, una muestra de maquinaria agrícola que junto a Feriagro son las más importantes a nivel país (en términos de afluencia de público y operaciones cerradas) y según los especializados en el tema, ambas marcan la tendencia de venta de maquinarias durante el año. Del 9 al 12 de junio, en Ballesteros, provincia de Córdoba, en el marco de Agroactiva 2005, VHB realiza una encuesta para conocer cómo están posicionadas las empresas en la mente del productor agropecuario (su intención de compra) y formar así, una base de datos de clientes potenciales. Durante los 4 días se encuestan 300 personas seleccionadas al azar. La respuesta ante la pregunta ¿Al pensar en sembradoras, qué marca se le viene primero a la mente? fue la siguiente:

<i>Posición</i>	<i>Empresa</i>	<i>% respuesta</i>
1	Agrometal	35%
2	Pierobon	10%
3	Giorgi	8%
4	Erca	6%
5	Crucianelli	5%
6	Apache	5%
<u>17</u>	<u>VHB</u>	<u>1%</u>

³³ PORTER Michael Op.Cit. Pág. 41

Las primeras 6 empresas gozan de un reconocimiento importante. Un dato interesante es que todas ellas llevan más de 30 años en el mercado, mientras que VHB Repuestos Agrícolas S.A. (posición 17) sólo está hace 4 años en el sector.

Acceso a canales de distribución

Las empresas en su intento de llegar a los productores agropecuarios, tienen diferentes alternativas: contactarlo directamente, ya sea en sus instalaciones o con su fuerza de ventas en el campo del productor, en las exposiciones, vía Internet y por medio de los concesionarios; este último es el canal de distribución por excelencia de las empresas del sector. Al ejercer una influencia determinante en la decisión de compra de los productores, manejan márgenes importantes. Muchos fabricantes (sobre todo los más destacados) negocian concesionarios "exclusivos" que obviamente exigen un margen aún más grande. En un diagrama extraído del informe realizado por el INTA Manfredi (localidad ubicada a 8 Km. de la ciudad de Oncativo) en Diciembre de 2000³⁴ se expone el eslabonamiento productivo desde los proveedores hasta el cliente. Se muestran los márgenes promedio exigidos por los concesionarios, según sea el servicio que brinden y el nivel de exclusividad que representen³⁵.

La presencia en las exposiciones de maquinarias demanda una inversión interesante, ya que incluye el espacio utilizado por el stand, el traslado de la maquinaria y los gastos que significan el armado. En caso de realizar demostraciones de la sembradora en funcionamiento, esto también exige un costo adicional. De esta forma, el acceso a los concesionarios y el lugar en una exposición, representan barreras al ingreso de nuevos productores.

Un hecho que merece comentario en este punto, es la posibilidad de ingreso al mercado de los productores de agropartes, específicamente de repuestos y accesorios para

³⁴ Ver sección Anexo, Pág. 115

³⁵ www.agriculturadeprecisión.org – Diciembre de 2000. Ver diagrama en Anexo, Pág. 47

sembradoras. Estas empresas conocen perfectamente al sector, tienen el know how del producto, son en muchos casos proveedores de fabricantes de sembradoras, conocen las necesidades de los productores agropecuarios, tienen relaciones establecidas con los concesionarios, etc. Son muchos los factores que permiten enmarcar como potenciales competidores a los fabricantes de agropartes. Este fue el caso de la empresa en estudio, que comenzó siendo fabricante de accesorios y repuestos agrícolas y en el año 2001 lanzó al mercado su primer sembradora.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

En el mercado de sembradoras existen actualmente alrededor de 60 empresas competidoras en el país de las cuales existe una líder: Agrometal con aproximadamente el 23% de participación. El resto de las empresas no supera el 12%. VHB posee el 2%. En la tabla siguiente se muestra la producción 2004 y la participación relativa de las 10 primeras empresas y la de VHB Repuestos Agrícolas S.A.³⁶.

EMPRESAS	Nº Sembr. Producidas (2004)	Porción Relativa Del Mercado
AGROMETAL	1200	23%
CRUCIANELLI	600	12%
GIORGI	400	8%
PIEROBON	400	8%
APACHE	300	6%
BERTINI	300	6%
SUPERWALTER	300	6%
ERCA	250	5%
PLA	250	5%
TANZI	220	4%
VHB	97	2%

El mercado que actualmente se encuentra muy atomizado (60 empresas), en los últimos años se observa un incremento importante de participantes. En diciembre de 2000, un informe publicado por el INTA Manfredi (localidad vecina de la ciudad de

³⁶ Según datos suministrados por la empresa en estudio.

Oncativo) describe a 45 participantes³⁷; este incremento de 15 empresas responde a las condiciones favorables para el agro a partir de la devaluación del peso argentino y a que las empresas que ingresan ya realizan algún tipo de agroparte.

Salvo la empresa líder, el mercado se encuentra compuesto por muchas empresas que están relativamente equilibradas; éstas en el año 2004 practican una suba en sus operaciones, pero el año 2005 comienza presentando dificultades. Los precios internacionales disminuyen en los primeros meses, la cotización del dólar baja (pese a los intentos por el Banco Central de mantenerlo a 3 pesos), los productores empiezan a ser más selectivos a la hora de comprar y solicitan mayor tecnología a menor precio. La prosperidad que se logra en el 2004, en tan sólo unos pocos meses se desvanece y el sector tiene un desafío: acomodarse a las nuevas condiciones. Las empresas se vuelven más competitivas, reducen sus estructuras, se hacen más flexibles, mejoran la calidad de los productos e introducen mejoras tecnológicas.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

“Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales colocando un tope a los precios”³⁸.

Los productores agropecuarios pueden elegir entre utilizar la totalidad de su campo para la agricultura, diversificar su producción entre agricultura y ganadería o dedicarse exclusivamente a la ganadería. En este abanico de decisiones VHB Repuestos Agrícolas S.A. compete indirectamente con fabricantes de maquinaria agrícola dedicada a la Ganadería.

Para las hectáreas de campo dedicadas a la agricultura, existe una realidad; los productores deben sembrar, por lo que están obligados a utilizar sembradoras. La decisión de comprar una sembradora nueva no es obviamente la única alternativa que

³⁷ www.agriculturadeprecisión.org. Op,Cit. Pág 34

³⁸ PORTER Michael Op.Cit. Pág. 41

tienen, existen otras posibilidades que en los últimos años adquieren relevancia. Las posibilidades van desde alquilar la sembradora, comprarla a otro productor (usada), hasta entregar el campo en administración a cambio de cosecha; en todas estas opciones, aparecen actores que "compiten" con la empresa en estudio.

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Un hecho que cabe resaltar y que ayuda a entender el comportamiento de los agricultores, es que éstos últimos tomados como un conjunto oferente, se asemejan a un mercado perfectamente competitivo³⁹ ya que cumplen con sus características:

Precio aceptación: Cada agricultor "elabora una parte pequeña de la producción total del país por lo que sus decisiones no influyen en los precios de mercado", por lo que debe aceptarlo y tomar decisiones en base a un precio fijado en forma exógena.

Homogeneidad del producto: Todos los agricultores "producen un producto idéntico" y toman la decisión de colocarlo en el mercado o acumularlo en sus campos con un solo parámetro: el precio.

Movilidad perfecta de los recursos: Las personas que poseen campos "pueden decidir ingresar al mercado" de la agricultura o ganadería "con relativa facilidad" según sean los beneficios otorgados por cada alternativa.

Información perfecta: Tanto los productores (oferta) como los demandantes a nivel mundial de los productos agropecuarios, "conocen perfectamente las condiciones de mercado", los precios a los que se enfrentan, los beneficios que esperan, los costos que afrontan, etc.

Tomando en cuenta este análisis, es fácil entender cómo los productores toman sus decisiones de compra en base a los precios internacionales. Si el precio en el que van a colocar el

³⁹ PINDYCK Robert, RUBINFELD Daniel, BEKER Víctor. "Microeconomía". Pearson Education S.A.2000 Buenos Aires. Pág. 202.

producto no lo pueden manejar y es bajo, van a tratar de ser lo más competitivos que puedan en su producción, para obtener el mayor margen posible. Por lo tanto, van a exigir a sus proveedores (entre ellos los de maquinaria) que entreguen en tiempo y forma y a un buen precio.

Esta situación, que se presenta en el comienzo de 2005, con precios internacionales bajos; aumenta el poder negociador de los productores agropecuarios, generando mayor rivalidad entre los fabricantes de maquinaria en general y sembradoras en particular.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

El conjunto de proveedores de VHB Repuestos Agrícolas S.A. es muy amplio, con sólo imaginar la cantidad de piezas que componen una sembradora, se puede llegar a entender que el número de proveedores sea importante. Este hecho genera un problema, debido a que el retraso de cualquiera de ellos puede significar demoras en la entrega de una máquina a un productor. Lo mismo ocurre con los precios de sus productos, lo que podría encarecer el producto final.

De esta forma se concluye que el poder negociador de los proveedores es importante y requiere por un lado, que la programación de la producción y coordinación de ésta con el área compras sea eficiente. Por el otro, exige una comunicación fluida entre la empresa y cada uno de sus proveedores.

PUNTOS CLAVES

El contexto inmediato que rodea a VHB Repuestos Agrícolas S.A. es muy particular y a la vez complejo:

- El mercado de competidores de maquinaria agrícola está liderado por Agrometal y escoltado por 5 empresas, luego se encuentra atomizado con participaciones menores al 10%. VHB si bien posee el 2%, es una posición privilegiada si

se tiene en cuenta su escaso tiempo de incursión en el sector.

- Con solo pensar en su historia, VHB debe estar alerta a la aparición de competidores potenciales provenientes del sector de agropartes.
- Un negocio que tomó relevancia en los últimos tiempos es el alquiler de maquinaria agrícola, que en muchos casos deterioró negocios prácticamente cerrados con agricultores.
- Por último, los proveedores y agricultores merecen un párrafo aparte, ya que ambos poseen un poder muy importante que VHB debe tener en cuenta. Los primeros, porque pueden afectar directamente la entrega de una sembradora a un cliente, debido que para la terminación de una de ellas es necesaria la coordinación de un mínimo de 20 proveedores; además representan una real amenaza de integración ascendente. Los segundos, son la representación más clara de competencia perfecta, lo que les otorga un poder muy importante frente a cualquier fabricante de maquinaria, conocen muy detalladamente las condiciones de mercado y son extremadamente sensibles a sus fluctuaciones.

MACROENTORNO

A lo largo de la historia contemporánea, el sector agropecuario argentino sufrió fluctuaciones interesantes, pasando de ser el motor de la economía a finales del siglo XIX y principios del XX, siendo opacado luego por la manufactura a lo largo del mismo siglo y recobrando protagonismo en la actualidad.

"Desde 1860 hasta 1930, la tasa de crecimiento de la Argentina (medida por el incremento del PIB real) tuvo pocos antecedentes en la historia mundial de la economía"⁴⁰. Pero, a partir de la crisis mundial de 1929 aparece otra Argentina: *"...el país no supo contrarrestar los efectos de la crisis... se aumentaron los gastos públicos, mientras se despreciaban en el mercado internacional nuestros productos agropecuarios y nuestra moneda perdía valor en forma alarmante..."*⁴¹. Las reglas eran diferentes, la demanda mundial de productos agrícolas se redujo abruptamente gracias al proteccionismo posguerra. La violenta caída de los precios de los productos exportables (carne, cereales, lino, lanas) repercutió en toda nuestra economía. *"No había dinero, no había trabajo, no había ni siquiera comida, tanto en la ciudad como en el campo"*⁴².

Además, se tomó una de las decisiones más erradas en aquella época, se dejó de lado el avance tecnológico aplicado al agro. Recién con la creación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en 1956 comenzó a profesionalizarse la investigación en pos del mejoramiento de las prácticas agropecuarias⁴³. Es dable aclarar que la crisis de la década del 30 afectó al mundo entero, sólo que a Argentina se le suma la falta de investigación necesaria para adaptar las innovaciones extranjeras a las condiciones del agro, hecho que produjo el retraso del agro por casi medio siglo.

A comienzos de la década del noventa se dio el cambio de política económica en el país: estabilidad monetaria, apertura,

⁴⁰ DÍAS ALEJANDRO, Carlos. "Ensayos sobre la historia económica argentina" Amorrortu editores, Buenos Aires, 1983. Pág. 18

⁴¹ LA RAZÓN, Buenos Aires, 25 de mayo de 1960.

⁴² ROSA, José María. "Historia Argentina, Orígenes de la Argentina Contemporánea". Tomo 12 "Década Infame". Editorial Oriente. Buenos Aires 1979.

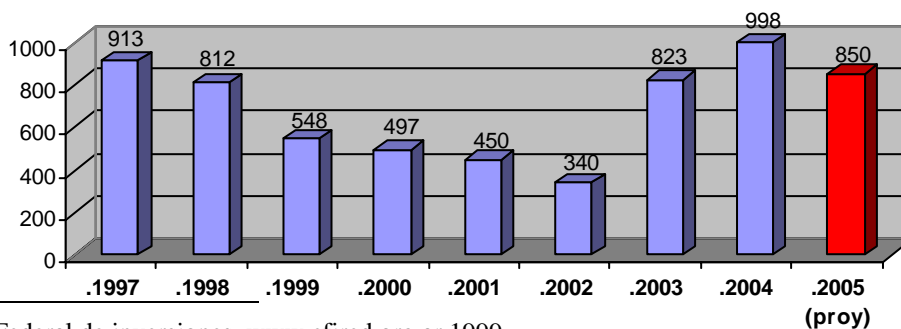
⁴³ DÍAS ALEJANDRO, Carlos, Op.Cit. Pág. 192

el impulso al MERCOSUR y un contexto de precios internacionales de los productos agropecuarios en alza: la respuesta del sector agropecuario fue una importante inversión en maquinaria agrícola. A partir de 1993 se dio un substancial aumento del volumen de venta de la misma. Así creció la fabricación de maquinaria nacional y paralelamente su importación, los nuevos equipos agrícolas en general mostraban un avance tecnológico importante, así el agro argentino volvió a beneficiarse de la investigación y el desarrollo tecnológico.

En 1998 se vivieron momentos duros para el agro en nuestro país: la crisis económica mundial, que comenzó en los países asiáticos, se trasladó a Rusia y finalmente alcanzó a Brasil; teniendo como efecto un fuerte descenso en los ingresos de la población y la consiguiente disminución de la demanda de productos agropecuarios. "Debido a la devaluación del real, las empresas brasileras estaban en ventaja frente a sus pares argentinas, hecho que agudizó la crisis del sector de maquinaria agrícola en nuestro país"⁴⁴. En el año 1999 el Consejo Federal de inversiones, publica en su sitio Web: *"las consecuencias que puede tener la crisis sobre la industria de la maquinaria agrícola argentina dependerá de la profundidad que adquiera y de la duración de la misma, además de las medidas gubernamentales para atenuar sus efectos y de la reacción de los propios interesados"*⁴⁵.

Lamentablemente la crisis del sector aumentó en los próximos años, volviendo a resurgir a principios de 2002 con la devaluación del peso argentino. En el gráfico se vislumbra la

Detalle de la evolución del mercado de la Maquinaria Agrícola Argentina 1997 - 2005
(COTIZACION 2004 - 1 U\$S = 3 PESOS)



⁴⁴ Consejo Federal de inversiones. www.cfired.org.ar. 1999

⁴⁵ Consejo Federal de inversiones. www.cfired.org.ar. 1999

evolución del mercado de maquinaria agrícola (medido en millones de dólares de inversión) en el período 1997-2005⁴⁶.

El esquema muestra el crecimiento producido entre 2002 y 2003 (141%) y el resultado de 2004 (21,20% mayor que su año anterior), año en que el sector agropecuario se convirtió en la estrella de la economía; *"El sector agropecuario fue nuevamente la principal actividad económica y de negocios"*⁴⁷. Por último se aclara que, si bien la campaña agrícola 2004 / 2005 promete una producción de granos récord, las proyecciones del 2005 son menores a las del 2004 debido a la caída de los precios de commodities en el mercado mundial, uno de los elementos más importantes que analizan los productores agropecuarios a la hora de decidir la compra de maquinaria agrícola.

Como se expone, a lo largo de la historia contemporánea de nuestro país, el campo pasó por diversas situaciones llegando a ser en la actualidad el motor de nuestra economía. Los productores agropecuarios experimentaron en 2004 una cosecha record, acompañada de precios internacionales y relación dólar/peso muy beneficiosa para su actividad. Por otro lado, desde la caída de la convertibilidad, el gobierno Nacional incrementó su nivel de recaudación impositiva gracias a las retenciones a la exportación aplicadas a los productores que ronda en el 20% y 25% del valor exportado. En el 2001 el valor de las retenciones representaba el 0,12% de la recaudación neta de impuestos nacionales y en el año 2003 subió al 12,5% (9.212 millones de pesos)⁴⁸. En la actualidad la recaudación de este impuesto es uno de los elementos esenciales del superávit logrado por el gobierno nacional.

⁴⁶ www.e-campo.com. Agosto 2005. Reproducción del informe publicado el 25/06/2005 por el Ing. Mario Bragachini del INTA Manfredi.

⁴⁷ EL CRONISTA, "El Campo, el gran protagonista" Edición 96° Aniversario. Diciembre 2004.

⁴⁸ www.indec.gov.ar. Fuente: Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Hacienda. Dirección Nacional de Investigaciones y Análisis Fiscal. 2004

DESARROLLO

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Fundamentación

En el diagnóstico realizado, se detectan los siguientes aspectos que necesitan ser tratados:

- Informalidad en la comunicación: No existe una planificación integral de la comunicación que permita coordinar los mensajes enviados y medir sus efectos. Además algunos canales de comunicación no funcionan correctamente, entre ellos el buzón de sugerencias.
- Escaso conocimiento de VHB: La misión y visión institucionalizada son desconocidas por el 80% del personal. El sector productivo en su mayoría, tiene un panorama sólo funcional de la empresa, es decir funciones y tareas concretas.
- Personal nuevo: El 70% del personal actual, se incorporó en los últimos dos años. Esta situación genera un problema a la integración en la empresa.
- Baja productividad del personal operativo de ingreso reciente: Se detectó un bajo rendimiento en los operarios con una antigüedad menor a un año.
- Falta de inducción: Ninguno de los empleados de la empresa recibe en su ingreso una inducción planificada. Al nuevo se le ofrece una charla informal sobre aspectos muy generales de la empresa y de su puesto de trabajo, dictada, en su mayoría por su superior inmediato.
- Ausentismo creciente: Este índice en el segundo semestre de 2005 fue un 12% mayor respecto de igual período en el 2004.

- Conductas irregulares: Se destacaron las siguientes: incumplimiento de órdenes, ausentismo y llegadas tarde y cese de la producción.
- Poca participación: La intervención de los empleados se limita a asuntos inherentes a su trabajo, en escasas oportunidades opinan sobre otras cuestiones.

Objetivos del plan

Con base en las problemáticas encontradas en VHB Repuestos Agrícolas S.A. se plantea el desarrollo de un plan de comunicación con los siguientes objetivos:

- Fomentar una comunicación abierta y directa,
- Alentar la participación y cohesión interna,
- Propiciar la integración del personal,
- Aumentar la eficiencia de los empleados.
- Brindar soporte a la estrategia empresarial.

Etapas de aplicación

Para el desarrollo de las fases de diseño, planificación y ejecución del plan de comunicación, se toma como base las desarrolladas en el libro Dirección y Administración integrada de personas, de José A. Ariza Montes, Alfonso C. Morales Gutiérrez y Emilio Morales Fernández⁴⁹. Las mismas son: creación, presentación y búsqueda de implicación, implantación y validación.

Fase 1: CREACIÓN:

Esta etapa se encuentra dividida en dos partes:

- 1) Determinación de la situación actual de la comunicación interna, que contiene:
 - a) Análisis de los canales actuales de comunicación.

⁴⁹ ARIZA MONTES, José A.; MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso C. y MORALES FERNÁNDEZ Emilio. "Dirección y administración integrada de personas" Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. 2004, Madrid.

b) Determinación de la tipología de los receptores internos de la comunicación.

2) Definición de responsables del diseño, planificación y ejecución del plan de comunicación.

1.a) Análisis de los canales actuales de comunicación

Ya fuera desarrollado en el diagnóstico.

1.b) Determinación de la tipología de los receptores internos de la comunicación.

A continuación se asocia la realidad de los receptores internos de la empresa, con la diferenciación establecida en el libro "RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora"⁵⁰ de Roberto Avilia Lammertyn:

Receptor blando o soft	Receptor duro o hard
<p>Personal directivo y administrativo</p> <p>Representa el 40% del total de los empleados.</p> <p>El 100% posee una educación media completa, un 70% se encuentra cursando una carrera terciaria o de grado, un 25% ya es profesional y el restante porcentaje (5%) no inicia una carrera universitaria.</p> <p>Un 80% alguna vez asiste a una reunión formal en la empresa.</p> <p>En general, todos concurren a una capacitación en la empresa sobre algún tema específico.</p>	<p>Personal productivo.</p> <p>Representa el 60% del total de los empleados.</p> <p>Del total, un 60% termina sus estudios medios. De este porcentaje sólo el 50% inicia un curso de especialización en alguna tarea productiva.</p> <p>Un 20% (generalmente líderes) alguna vez asiste a una reunión formal en la empresa.</p> <p>Un alto porcentaje concurre a una capacitación en la empresa sobre algún tema específico.</p>

Esta comparación amerita un análisis previo a comunicar por parte de la Dirección y el área de RR.HH.

⁵⁰ AVILIA LAMMERTYN, Roberto "RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora" Revista Imagen. Primera edición. Argentina, 1997. Pág. 211.

2) Definición de responsables del diseño, planificación y ejecución del plan de comunicación.

“La comunicación interna ha de materializarse en un plan inspirado y apoyado permanentemente por el equipo directivo⁵¹”. Teniendo en cuenta esta condición, se plantean cuatro pilares fundamentales para ejecutar el plan de comunicación: el equipo de dirección, el área de personal, el equipo de RR.HH y los supervisores. En forma seguida, se detallan las responsabilidades y tareas de cada uno:

Responsable	Funciones
Equipo de dirección	Trabajar en conjunto con el área de personal para la definición de los mensajes a comunicar; aprobar el plan; proveer de los recursos necesarios para su efectiva ejecución y llevar adelante las herramientas de seguimiento y control.
Área de personal	Principal responsable de coordinar la comunicación interna, desarrollar los canales, realizar controles para medir la efectividad del plan, planificar junto con el equipo de RR.HH. la tipología y los formatos de los mensajes. En definitiva, la función principal del área es: realizar todas las tareas necesarias para lograr una eficiente ejecución del plan de comunicación.
Equipo de RR.HH.	Este equipo (conformado por el asesor organizacional, personal de RR.HH. y representantes de las diferentes áreas de la empresa) es el responsable de conducir las acciones de comunicación que se desarrollen y difundir la información oportuna a toda la organización, utilizando los medios físicos (cartelera y correo electrónico) y personales (supervisores).
Supervisores	Por su contacto permanente con los trabajadores del sector productivo, son los encargados de

⁵¹ ARIZA MONTES, José A.; MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso C. y MORALES FERNÁNDEZ Emilio. Op. Cit. Pág 280

	transmitir la información, evacuar dudas y recibir sugerencias para mejorar la comunicación.
--	--

La eficiencia del plan de comunicación depende, por un lado, del compromiso y trabajo en conjunto de los actores.

Fase 2: PRESENTACIÓN Y BUSQUEDA DE IMPLICACIÓN:

PLAN DE COMUNICACION VHB
ACCIONES
Redefinición y organización de los canales de comunicación.
Programa de inducción.
Programa "conocer para ser parte".
Boletín de comunicaciones.
Vídeo institucional.

Fase 3: IMPLANTACION:

Plan de comunicación VHB

Redefinición y organización de los canales de comunicación:

CANAL	ACCIONES PROPUESTAS
REUNIONES	<p>A nivel general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y respetar un temario formal en las reuniones y confeccionar actas con los temas tratados y las decisiones tomadas. <p>A nivel específico del equipo de RR.HH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redefinir los integrantes del equipo, teniendo en cuenta que deben ser personas que: representen todas las áreas de la empresa; aporten ideas constructivas y sean buenos "canales" para transmitir la información a sus compañeros. • Modificar la metodología de las reuniones, <ul style="list-style-type: none"> o Trabajar en base a una agenda previa.

	<ul style="list-style-type: none"> o Reducir la duración de las reuniones a una hora (actualmente duran entre 1:30 y 2 horas). o Reconsiderar la importancia del equipo y respetar las reuniones.
CARTELERAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar cinco carteleras a la nueva planta, dejando dos de ellas en su actual ubicación (edificio de administración) • Establecer una rutina semanal de revisión y actualización de la información publicada. • Organizar la distribución de la información contenida.
BUZONES	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar los buzones como medio para que los empleados depositen los instrumentos utilizados por RR.HH. (encuestas, sondeos de opinión, etc.). • Crear concursos para fomentar su uso.
CORREO ELECTRONICO (dirigido a Supervisores y personal administrativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la distribución de la comunicación: <ul style="list-style-type: none"> o Establecer un día a la semana (por ej, los lunes) para informar la frase de la semana. o Comunicar la lista de cumpleaños del mes subsiguiente, el último día hábil de cada mes en curso. Agregar a dicha lista, los aniversarios del personal. o Enriquecer su contenido, informando en forma bimestral las novedades producidas. • Facilitar su identificación, generando un formato específico para cada tipo de mensaje.

SUPERVISORES	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar sobre sus responsabilidades dentro del plan de comunicación.• Realizar reuniones periódicas (con el SG de RR.HH.) para mantenerlos informados sobre las novedades a comunicar.
---------------------	---

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN

En las encuestas realizadas en el mes de octubre de 2004⁵², aplicadas a la totalidad de los empleados de la empresa (132 personas), se observó que el 40% de los encuestados reconoce haber tenido una mala experiencia en su primer día de trabajo. Estos recuerdos son el resultado de no contar con una inducción planificada, que le permita al ingresante sentirse cómodo desde un primer momento.

El presente programa de inducción concede al nuevo empleado las herramientas básicas para desarrollarse plenamente en su trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.

OBJETIVO GENERAL

- Agilizar la integración del personal nuevo a la empresa y a su puesto de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proveer al ingresante información general sobre la empresa, su misión, visión, valores, actividad principal, objetivos perseguidos, trayectoria y estructura actual.
- Informar las normas, políticas y procedimientos presentes en la empresa.
- Suministrar un claro panorama sobre el área donde trabajará, el puesto que tendrá que desarrollar e importancia del mismo para la organización.
- Aclarar dudas respecto a la remuneración, horarios de trabajo y todo tipo de información que necesite conocer el ingresante.

⁵² Ver Anexo, Pág. 116

ALCANCE

Esta herramienta se diseña para ser implementada con el nuevo personal que ingresa a VHB Repuestos Agrícolas S.A.

APLICACION

En los nuevos trabajadores para el sector de producción (jornalizados) y administrativos comunes y encargados, la inducción se desarrolla en su primer día de labor, en forma individual. En el caso de producirse ingresos masivos de personal, el proceso se aplica en forma grupal.

En el ingreso de supervisores y supervisores generales, la inducción se realiza durante la primera semana de trabajo. El aumento en el número de días aplicados al proceso de adscripción, obedece a la necesidad propia de estas personas, de contar con un mayor flujo de información para el correcto desarrollo de sus funciones. En este tipo de ingresos, el nivel inicial del proceso se puede realizar en forma grupal, pero en una etapa más avanzada se aplica en forma individual.

DESARROLLO

Tomando en cuenta el concepto que le otorga Roberto Avilia Lammertyn a la inducción⁵³ y adaptando éste a las características de la empresa en estudio, se presenta un proceso de inducción que consta de cuatro etapas:

1. Bienvenida
2. Inducción sobre aspectos generales
3. Inducción sobre aspectos inherentes al puesto de trabajo
4. Evaluación del proceso

1) Bienvenida

El responsable de recibir al ingresante es alguno de los integrantes de RR.HH. (el supervisor general, el encargado de administración o el responsable de desarrollo). En el caso de

⁵³ AVILIA LAMMERTYN, Roberto Op. Cit. Pág. 212.

que el nuevo empleado sea un supervisor o un supervisor general, la bienvenida la realiza el supervisor general de RR.HH.

Se presentan los pasos que integran esta etapa. En todos ellos, se refiere al ingresante en forma individual, para facilitar la comprensión del lector.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Comunicación a supervisor inmediato del ingresante sobre la inducción.	Supervisor general (SG) de RR.HH.	Teléfono interno o correo electrónico	Una semana antes de la inducción.
2	Citación del ingresante, indicando documentación que debe entregar en la empresa.	Personal de RR.HH.	Teléfono o correo electrónico	
3	Bienvenida del ingresante y traslado al lugar donde se realizará la inducción.	Recepcionista y personal de RR.HH.	Sala de recepción de la empresa y sala de reuniones u oficina.	Duración mínima 10 min. Duración máxima 20 min.
4	Entrega de formularios de RR.HH. para ser llenados por el ingresante y recepción de su documentación.	Personal de RR.HH.	Sala de reuniones u oficina. Formularios, lapicera. Elementos de refrigerio	
5	Palabras de bienvenida y entrega de manual de inducción.	Personal de RR.HH.	Manual de inducción. Sala de reuniones u oficina.	

Como se observa en la tabla, se hace entrega de un *Manual de Inducción*. Este instrumento: "Resume la normativa, filosofía y objetivos básicos de la organización"... "Busca inculcar el espíritu de equipo y comenzar el sentimiento de pertenencia⁵⁴".

El manual de inducción VHB que se entrega al empleado incluye:

- Una carta de bienvenida (redactada por el presidente de la empresa o el supervisor general de RR.HH.)
- Descripción de la actividad principal de VHB,
- Su visión y misión,
- Su declaración de valores,
- Su historia,
- Descripción de los productos elaborados,
- Detalle de los principales competidores,

⁵⁴ AVILIA LAMMERTYN, Roberto Op. Cit. Pág. 212.

- Su organigrama,
- Normativa de la empresa (reglamento interno),
- Beneficios recibidos por el personal,
- Información referida a aspectos administrativos de RR.HH,
- Carta de cierre.

2) Inducción sobre aspectos generales:

El objetivo que persigue esta etapa es: otorgar al ingresante un panorama inicial de la empresa, explicando los temas que se plasman en el manual de inducción. Los responsables de realizar esta fase son los integrantes de RR.HH.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Desarrollo de los temas plasmados en el manual de inducción.	Personal de RR.HH.	Filminas, proyector de la empresa. Sala de reunión u oficina.	Duración mínima 40 min. Duración máxima 60 min.
2	Aclaración de dudas y cierre de la presentación.		Sala de reunión u oficina.	Duración mínima 5 min. Duración máxima 10 min.

3) Inducción sobre aspectos inherentes al puesto de trabajo

El responsable de llevar a cabo esta etapa es el supervisor inmediato.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Recepción del ingresante y suministro de la información correspondiente.	Supervisor inmediato del nuevo trabajador	Planes de acción, procedimientos, planos, etc. (dependiendo del trabajo a realizar). Sala de reuniones u oficina.	Duración mínima 20 min. Duración máxima 40 min.
2	Recorrida por las instalaciones de la empresa y explicación de la función de los diferentes sectores.		Instalaciones de la empresa.	Duración mínima 10 min. Duración máxima 15 min.
3	Presentación de sus compañeros		Instalaciones de la empresa.	Duración mínima 5 min. Duración máxima 10 min.
4	Explicación del trabajo a realizar en el puesto.		Máquinas, herramientas y utensilios del puesto de trabajo.	Duración mínima 30 min. Duración máxima 40 min.
5	Monitoreo del trabajo y corrección de errores iniciales.		Puesto de trabajo	Resto de la jornada

En esta fase, se da a conocer al empleado:

- La información referida al área donde trabaja,
- Los deberes y responsabilidades propios de su cargo,
- Su puesto efectivo de trabajo
- Las instalaciones de la empresa y
- Los compañeros con los que compartirá su trabajo

En el caso de que el ingresante sea un supervisor o un supervisor general, se extiende su proceso de inducción, por ejemplo: el ingresante se puede entrevistar con el presidente, el asesor, los responsables de las diferentes áreas y el personal clave de su área. Le corresponde al supervisor general de RR.HH. la agenda de entrevistas y reuniones.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Diagramación con los diferentes participantes de las entrevistas	SG de RR.HH	Teléfono, correo electrónico	Un semana antes de la inducción
2	Confección del cronograma de reuniones y entrevistas		Computadora personal	
3	Comunicación a los participantes de la agenda definitiva.		Correo electrónico	
4	Comunicación de la agenda al ingresante		Sala de reuniones u oficina.	Durante la primer jornada de inducción.

4) Evaluación del proceso

Se plantean dos herramientas para analizar los resultados obtenidos por el programa de inducción:

- Cuestionario
- Entrevistas personales

Cuestionario

Aplicación: El instrumento se entrega a los dos meses del ingreso del trabajador.

Contenido: el cuestionario está compuesto por una serie de preguntas abiertas y cerradas, para que los ingresantes evalúen:

- Las fortalezas y debilidades generales,
- El ambiente utilizado para la presentación,

- El contenido de la inducción,
- La claridad de exposición del instructor (personal de RR.HH.),
- El manual entregado,
- La duración de la charla y
- El desenvolvimiento general de los instructores.

Por último, se culmina el cuestionario sugiriéndole al ingresante posibles modificaciones para futuras presentaciones.

Responsables: El personal de RR.HH se encarga de la confección del cuestionario, entrega al trabajador y tabulación de las respuestas.

En el anexo, se presenta el modelo de cuestionario propuesto⁵⁵.

Entrevista personal

Aplicación: Se realiza a los 6 meses de ingreso del trabajador.

Contenido: Se trata de indagar sobre la imagen general que se formó el trabajador de todos los aspectos: inducción recibida, ambiente de trabajo, cargo desempeñado, logro de expectativas, etc.

Responsables: El personal de RR.HH.; el responsable de desarrollo coordina la fecha y convoca al trabajador y el supervisor general lo entrevista.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Coordinación de la fecha de reunión con superior inmediato del ingresante.	Responsable de desarrollo	Teléfono o correo electrónico.	Dos semanas antes de cumplido los seis meses.
2	Comunicación al empleado		Teléfono, correo electrónico o personalmente.	En la jornada de inducción o en el transcurso de la primer semana de trabajo.
3	Entrevista personal con el empleado	SG de RR.HH.	Oficina de RR.HH.	Duración mínima 30 min. Duración máxima 50 min.

⁵⁵ Ver Anexo. Pág. 125.

Ambas herramientas permiten obtener la opinión de los ingresantes sobre el período de integral de inducción.

Con el objetivo de lograr objetividad en los resultados, ambas se aplican luego de un período prudencial de permanencia en la empresa.

COSTOS DEL PROGRAMA

<u>ACCION</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>	<u>COSTO ANUAL</u>
PROGRAMA DE INDUCCIÓN		
Costos de impresión del manual y cuestionario (50 copias).		\$ 300
Gastos de oficina y refrigerio		\$ 100
Filminas (15 unidades)		\$ 15
TOTAL		\$415

IMPLEMENTACION

PROGRAMA DE INDUCCION – Año 2006				
Acciones	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Desarrollo				
Ejecución				

El programa de inducción se dividirá en dos etapas. Una de desarrollo que incluye por un lado, la generación de los instrumentos a utilizar (manual de inducción, filminas, cuestionario y diagramación de la entrevista). Por otro lado, contempla la capacitación de los integrantes del proceso (personal de RR.HH. y supervisores).

La segunda etapa (Ejecución) contempla la puesta en marcha del programa, cuya materialización estará supeditada al ingreso de nuevos trabajadores a la empresa.

IMPACTO

La aplicación del programa permitirá fortalecer el proceso de aprendizaje y adaptación del nuevo empleado, aumentando la productividad en su puesto de trabajo.

Al ser inducido, el empleado cuenta con las herramientas básicas para desarrollarse plenamente en la empresa.

PROGRAMA "CONOCER PARA SER PARTE"

FUNDAMENTACIÓN

Uno de los objetivos buscados por la encuesta interna que se aplicó al personal de VHB, fue investigar qué conoce el empleado sobre la empresa. Los resultados indican que los aspectos cotidianos (cantidad de personal y sembradoras producidas) son los que más recuerda. No sucede lo mismo con otros aspectos de suma relevancia: la misión y visión de la empresa son desconocidas por el 80% del personal. Sólo el 40% conoce la historia de la empresa. El 65% desconoce el proyecto de la nueva planta. Por último, solamente el 18% expresa estar al tanto de los objetivos y el plan de acción de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar el sentimiento de pertenencia en el personal de VHB, logrando incrementar la cohesión interna.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Suministrar información general sobre la filosofía de la organización: su misión, visión y valores medulares.
- Revivir los comienzos de VHB, su trayectoria y principales logros conseguidos.
- Comunicar los objetivos perseguidos, y planes de acción propuestos.
- Dar a conocer la estructura empresarial actual y la misión de las diferentes áreas.
- Reafirmar las normas generales presentes en la empresa.

ALCANCE

El presente programa está diseñado para ser implementado a todo el personal permanente de VHB Repuestos Agrícolas S.A.

APLICACION

Para llevar a cabo el programa sin interferir en los compromisos productivos asumidos, se desarrollarán las reuniones informativas al personal durante las épocas de baja actividad.

Según datos suministrados por la organización, el comportamiento de la producción en el año 2004 y el primer semestre de 2005 muestra que en los meses de enero, febrero y julio, el nivel de fabricación es relativamente bajo.

Teniendo en cuenta la fluctuación del nivel productivo, se plantean dos encuentros anuales con el personal, uno en la temporada estival y el otro en el mes de julio.

DESARROLLO

- 1) Definición del contenido a comunicar y responsables de transmitirlo,
- 2) Determinación de la modalidad de ejecución del programa,
- 3) Evaluación.

1) Definición del contenido a comunicar y responsables de transmitirlo

Contenido:

La información a transmitir se engloba en dos grandes grupos:

- a. Personalidad de VHB,
- b. Presente y futuro de la organización.

Teniendo en cuenta que este tipo de reuniones con el personal son inéditas en la empresa, el contenido de las mismas irá evolucionando con el transcurso del tiempo. En sus primeras versiones, el contenido estará centrado en transmitir la personalidad de VHB. Con el correr de las reuniones, el objetivo de las mismas estará más inclinado al presente y futuro de la empresa.

Filosofía de VHB:

- Filosofía de la organización: misión y visión,
- Valores medulares,
- Comienzos de VHB, su trayectoria y principales logros conseguidos.

Presente y futuro de la organización:

Realidad interna:

- Normas generales presentes en la empresa,
- Estructura empresarial actual,
- Función y objetivos de las diferentes áreas.

Realidad externa:

- Posición en el mercado,
- Principales competidores,
- Objetivos planteados y planes de acción propuestos para próximos períodos.

Responsables:

Los principales responsables son: el equipo de Dirección, los supervisores generales y/o supervisores, los integrantes del área de personal y el equipo de RR.HH

- **Equipo de dirección:**

Análisis del programa integral, aprobación del cronograma y metodología de las reuniones.

- **Supervisores generales y/o supervisores:**

Diagramación junto con el SG de RR.HH. de las reuniones.

- **Integrantes del área de personal:**

Preparación y análisis del contenido a comunicar, confección de los instrumentos de soporte, diagramación de la ejecución, dictado de las reuniones y evaluación de los resultados.

- **El equipo de RR.HH:**

Análisis del contenido a comunicar, determinación del modo de comunicación del programa, diagramación de las futuras reuniones.

Para asegurar el logro de los resultados esperados, es indispensable el trabajo coordinado de las partes intervinientes.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado
1	Recopilación y organización de la información.	Pasante de Desarrollo de RR.HH.	Archivos de la empresa
2	Creación de los instrumentos de soporte.		PC. Filminas / resumen
3	Diagramación de las reuniones.	SG de RR.HH. y supervisores de las áreas.	Reuniones específicas – correo electrónico
4	Presentación de cronograma al equipo de Dirección	SG de RR.HH.	Reunión del equipo de Dirección. Resumen del programa.
5	Análisis del programa y aprobación del mismo	Equipo de Dirección	
6	Comunicación a todo el personal del cronograma aprobado por dirección	Equipo de RR.HH.	Reunión de equipo de RR.HH. Correo electrónico. Carteleras.
7	Dictado de los cursos	Personal de RR.HH.	Sala de reunión. Filminas. Proyector.

Una vez establecido y comunicado el cronograma, se debe coordinar y ejecutar las reuniones informativas. Los responsables de esta tarea son en su totalidad, los integrantes del área de RR.HH.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Recordación a participantes sobre la reunión.	Personal de RR.HH.	Carteleras. Correo electrónico. Teléfono interno	Una semana antes de capacitación.
2	Recepción de empleados		Sala de reuniones. Elementos de refrigerio	
3	Bienvenida, introducción y entrega de resumen.		Material de resumen.	Duración mínima 80 min. Duración máxima 100 min.
4	Explicación de contenido		Proyector, filminas.	
5	Análisis del contenido dado, aclaración de dudas y cierre.			

2) Determinación de la modalidad de ejecución del programa

En los meses de febrero y julio se llevarán a cabo las reuniones informativas al personal. Será responsabilidad de la Dirección y RR.HH. elegir la metodología de ejecución que mejor se ajuste a la situación, ya sean encuentros reducidos o una reunión con todo el personal.

En caso de utilizar la primera metodología, se deberán programar las reuniones teniendo en cuenta la capacidad de las salas de reunión presentes en la empresa y la distribución del personal entre los diferentes edificios. Además se deberán confeccionar instrumentos de soporte específicos (filminas, material de resumen, etc.)

En caso de una reunión a todo el personal junto, se deberá organizar el contenido para facilitar el entendimiento y mantener el nivel de interés constante.

3) Evaluación

Cualquiera sea la metodología de las reuniones, con el objetivo de evaluar los resultados logrados por el programa, se plantea un cuestionario. En el anexo del presente trabajo se presenta el modelo sugerido⁵⁶.

Aplicación: Se entrega al culminar la reunión informativa, para que el empleado complete y devuelva al día siguiente.

Contenido: Preguntas cerradas sobre cuestiones generales referidas a la reunión (ambiente, contenido, soportes utilizados, etc.) Además, contiene una serie de preguntas abiertas que ponen a prueba el nivel de atención de los participantes.

Responsables: El responsable de desarrollo de RR.HH. se encarga de la confección del cuestionario, entrega al trabajador y tabulación de las respuestas.

⁵⁶ Ver Anexo. Pág. 126

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Entrega del instrumento de evaluación para ser completado.	Pasante de Desarrollo de RR.HH.	Cuestionario de evaluación.	Al culminar la reunión.
2	Recepción de los cuestionarios completos			Al día siguiente.
3	Análisis de los resultados y generación de estadísticas		PC, Filminas	Una semana posterior a la reunión.

El instrumento permite obtener una visión global sobre cómo se desarrolla el programa y el impacto que genera en los empleados.

COSTOS DEL PROGRAMA

<u>ACCION</u>	<u>COSTO ANUAL</u>
PROGRAMA "CONOCER PARA SER PARTE"	
Costos de impresión de resumen y cuestionario. (200 copias)	\$ 180
Gastos de oficina y refrigerio.*	\$ 150
Filminas (15 unidades).*	\$ 15
TOTAL	\$ 345
* En caso de realizar reuniones reducidas.	

IMPLEMENTACION

PROGRAMA "CONOCER PARA SER PARTE" – Año 2006												
Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desarrollo												
Ejecución												

El programa se compone de una etapa de desarrollo y otra de ejecución.

La primera tiene lugar en el mes anterior a las reuniones y contempla la creación de los instrumentos a utilizar (cuestionario, resumen del contenido y filminas) y la capacitación de los integrantes del proceso (personal de RR.HH. y supervisores).

La segunda incluye la diagramación y realización de las reuniones, junto al análisis de los resultados obtenidos.

IMPACTO

El programa fortalecerá el vínculo de los empleados con la empresa, incrementando el sentimiento de pertenencia.

Uno de los requisitos primordiales para sentirse parte de algo, es conocerlo a fondo. Al aumentar el conocimiento sobre la organización, los empleados se sentirán partícipes de un proyecto conjunto.

BOLETIN DE COMUNICACIONES

FUNDAMENTACIÓN

En el año 1997, la empresa, por razones operativas, decidió tercerizar la liquidación de haberes. El estudio contable encargado de esta función, entrega los recibos con posterioridad al depósito de los sueldos efectuados por VHB.

Esta situación genera mayor interés por parte de los empleados en conocer y comparar los datos volcados en su recibo y el dinero acreditado en sus cuentas.

El boletín de comunicaciones adjunto al recibo de sueldo se presenta como un medio eficiente para canalizar la información de la empresa: las novedades mensuales, los cumpleaños del mes, la red de beneficios, etc.

OBJETIVO GENERAL

- Mantener informado al personal de las novedades inherentes a la organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Suministrar información referida a los beneficios otorgados por la empresa.
- Comunicar las novedades mensuales (eventos internos, cumpleaños del mes, etc.)
- Fomentar la participación de las familias de los trabajadores.

ALCANCE

El boletín de comunicaciones está diseñado para mantener informado al personal de VHB repuestos agrícolas S.A. y su entorno familiar.

APLICACION

El instrumento es aplicado en forma mensual, adjunto al recibo de sueldo.

DESARROLLO

- 1) Definición del contenido a comunicar y responsables,
- 2) Determinación del proceso a seguir y
- 3) Evaluación del instrumento.

1) Definición del contenido a comunicar y responsables

Con el objetivo de generar interés en su lectura, el boletín adjunto al recibo, debe ser breve, con una extensión máxima de una hoja.

Contenido:

- Novedades mensuales: eventos, cumpleaños del personal, futuras capacitaciones, etc.
- Beneficios: este instrumento permite la difusión de los convenios realizados entre VHB y comercios de la ciudad. En un primer momento, se debe comunicar la lista completa y en sucesivas publicaciones, nuevas incorporaciones u ofertas especiales que realice alguno de los negocios "amigos"
- Concursos: en diferentes ocasiones se pueden implementar cuestionarios reducidos, que le permitan a las familias obtener un obsequio o beneficio especial y a la empresa, conocer la opinión del grupo familiar sobre diferentes temas (por ejemplo, desenvolvimiento de los comercios amigos). Para la recepción de los instrumentos, se deben utilizar los buzones ubicados en la empresa.

Responsables:

Los responsables de llevar a cabo esta herramienta son:

Equipo de Dirección: Análisis y aprobación del contenido a publicar.

El equipo de RR.HH.: Determinación del diseño a utilizar y el contenido de cada publicación.

El responsable de desarrollo: Confección del instrumento y distribución de los ejemplares en los recibos de sueldo.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado
1	Definición de diseño	Equipo de RR.HH.	Reuniones del equipo de RR.HH.
2	Determinación de contenido		
3	Difusión al personal	Equipo de RR.HH. y encargado de desarrollo.	Carteleras. Reuniones informales
4	Confección del instrumento	Pasante de desarrollo.	PC,
5	Realización de copias		Original del boletín. Copy center (comercio de la zona)
	Distribución de boletines en recibos.		Recibos de sueldo.

2) Determinación del proceso a seguir

El conjunto de pasos, que van desde el análisis del diseño a utilizar, hasta la distribución del boletín, contiene una serie de acciones que involucran a diferentes actores y utilizan recursos diversos:

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Análisis y determinación del diseño a utilizar.	Equipo de RR.HH.	Resúmenes de los diseños utilizados y la información a publicar. Rotafolios de la empresa.	Primera reunión del mes del equipo de RR.HH.
2	Evaluación y definición del contenido a publicar.			
3	Confección del boletín.	Pasante de desarrollo.	Bosquejo de reunión. PC.	Duración promedio: 2 días.
4	Presentación al equipo de Dirección.	SG de RR.HH	Prototipo de boletín.	Reunión del equipo de Dirección.
5	Modificación del instrumento.	Pasante de desarrollo.	Prototipo de boletín modificado. PC.	Duración promedio: 1 día.
6	Presentación al equipo de RR.HH.	Pasante de desarrollo.	Boletín final.	Segunda reunión del mes.
7	Difusión al personal	Equipo de RR.HH y pasante de desarrollo.	Resumen de la acción (boletín). Correo electrónico. Carteleras.	Dentro de los últimos 5 días del mes en curso.
8	Generación de copias	Pasante de desarrollo.	Copy Center. Boletín final.	
9	Distribución en carpeta de recibos de sueldo.		Copias del boletín final. Carpeta de recibos.	Primer día hábil del próximo mes.
10	Entrega al personal	Personal de RR.HH.	Recibos de sueldo.	A partir de la llegada de los recibos.

El paso número 5 (modificación del instrumento), depende de la existencia de cambios propuestos por el equipo de dirección.

El número 7 (difusión al personal), se realiza como apoyo a la publicación del boletín para realzar el interés y la expectativa en el personal. Por último, se aclara que la entrega a los empleados (paso 10), queda supeditada a la llegada de los recibos desde el estudio contable.

3) Evaluación del instrumento

Para lograr retroalimentación, se deben generar acciones que incentiven a los empleados y su entorno familiar a participar. De esta forma, con el indicador de respuestas (porcentaje de instrumentos respondidos sobre el total de boletines que se distribuyen), se obtiene un amplio espectro del interés generado en los destinatarios.

Una de las acciones que genera atracción en la gente, es el concurso. Actualmente, la empresa cuenta con 24 comercios "amigos" oriundos de la ciudad de Oncativo, que les ofrecen descuentos especiales a los empleados de VHB y a su familia. Los requisitos para acceder a estos descuentos son: presentar la tarjeta institucional de la empresa y una identificación personal.

La organización debe aprovechar esta acción (red de amigos) y organizar concursos mensuales, donde los diferentes negocios otorguen un beneficio adicional al flamante ganador. De esta forma, se agregan dos pasos al proceso antes mencionado: durante el transcurso de la última semana de cada mes, el pasante de desarrollo debe negociar con los comercios amigos y obtener premios para el mes entrante.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Negociación con los comercios.	Pasante de desarrollo	Teléfono. Visitas personales	Ultima semana de cada mes
2	Elección de los premios para el concurso	SG de RR.HH.		

La evolución del indicador de respuesta, le permite a RR.HH. realizar un seguimiento del interés generado en las familias de los empleados y así, evaluar la eficacia del instrumento utilizado.

COSTOS DEL BOLETIN

<u>ACCION</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>	<u>COSTO ANUAL</u>
BOLETIN DE COMUNICACIONES		
Costos de impresión de boletín. (100 copias en blanco y negro)	\$10	\$ 90
Gastos de oficina	\$5	\$ 45
TOTAL		\$135

IMPLEMENTACIÓN

PROGRAMA "CONOCER PARA SER PARTE" – Año 2006												
Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividades preliminares												
Publicación y distribución												

El proceso se compone de dos fases:

Actividades preliminares: se desarrollan durante el transcurso de cada mes e incluyen la elección del contenido a publicar, la negociación con los comercios amigos, la diagramación de los concursos, la creación del prototipo, la aprobación del equipo de Dirección, la comunicación al personal sobre la acción a realizar y la realización de las copias.

Publicación y distribución: tiene lugar durante la primer quincena de cada mes y contempla la distribución de los ejemplares en los recibos, entrega al personal, sorteo (en caso de realizar un concurso) y tabulación de los resultados.

IMPACTO

El boletín reducirá el nivel de incertidumbre y por lo tanto los rumores presente en la empresa, al transmitir información certera a los empleados.

Además este instrumento permitirá la participación del entorno familiar de los empleados mediante concursos y actividades desarrolladas para tal fin.

VÍDEO INSTITUCIONAL

FUNDAMENTACIÓN

El programa de inducción propuesto en el presente plan de comunicación, necesita estar apoyado en una herramienta que facilite la comprensión de los temas abordados.

Esta herramienta sirve de apoyo a los encuentros "puertas adentro" de la organización (procesos de inducción, charlas y capacitaciones). Pero además, es una herramienta útil para mostrar la organización "puertas afuera", ante proveedores, clientes importantes, entidades financieras y en ferias u exposiciones.

OBJETIVO GENERAL

- Comunicar los conceptos centrales de la organización a los públicos internos y externos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar el proceso de adaptación de los ingresantes.
- Apoyar las acciones internas de comunicación destinadas al personal permanente (charlas, capacitaciones, etc.)
- Comunicar la imagen de la empresa a los públicos externos (clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.)
- Enriquecer las exposiciones en ferias de maquinaria agrícola.

ALCANCE

El video institucional esta destinado tanto para el personal interno (empleados), como para el externo (clientes, proveedores, bancos, etc.) de VHB repuestos agrícolas S.A.

APLICACIÓN

Es esporádica y depende de la ocurrencia de los eventos que ameritan su utilización:

- Ingresos de personal
- Charlas y capacitaciones internas
- Encuentros con clientes, proveedores y entidades financieras
- Ferias u exposiciones

DESARROLLO

- 1) Definición del contenido a comunicar y responsables
- 2) Determinación del proceso a seguir
- 3) Evaluación del instrumento.

1) Definición del contenido a comunicar y responsables

Para mantener el interés en los espectadores, la duración del video debe ser corta, con un máximo de 5 minutos.

Contenido:

La estructura, debe contener los aspectos centrales de la empresa:

- Introducción general a VHB,
- Visión, misión y valores centrales,
- Historia y actualidad,
- Proyecto de nueva planta,
- Participación en el mercado y principales competidores,
- Productos VHB,
- Proyecciones y objetivos,
- Palabras de cierre.

Es importante aclarar que con el objetivo de brindar una herramienta versátil, el contenido del video será de carácter general. Es decir, no se profundizará en ningún tema. Con posterioridad, se podrán realizar videos de las diferentes categorías a fin de ser presentados ante espectadores específicos (clientes potenciales, entidades financieras, proveedores, etc.)

Responsables:

Equipo de Dirección: Análisis y aprobación del programa integral

Equipo de RR.HH: Determinación del contenido, selección de los actores, comunicación a todo el personal.

Personal de RR.HH: Coordinación de cada uno de los pasos y comunicación permanente a la Dirección.

Agencia especializada: Filmación y edición del video.

2) Determinación del proceso a seguir

Durante los meses de junio y julio de 2006 tendrán lugar las acciones tendientes a la realización del video.

Paso	Acción	Responsable	Recurso utilizado	Ejecución
1	Análisis del contenido a incluir y de los posibles actores.	Personal de RR.HH.	Archivos de la empresa	Primer semana de mayo
2	Determinación del contenido y asignación de los temas a los diferentes actores.	Equipo de RR.HH.	Temario provisorio Listado de posibles actores	Primer reunión del equipo de RR.HH. del mes de mayo
3	Presentación de anteproyecto al equipo de Dirección.	SG de RR.HH.	Ante proyecto	Segunda reunión del equipo de Dirección de 1 mes de mayo
4	Análisis de anteproyecto y determinación de posibles cambios.	Equipo de Dirección		
5	Comunicación a los actores y asignación de temas	Personal de RR.HH.	Correo electrónico Teléfono Entrevistas	Segunda quincena de mayo
6	Información a todo el personal		Carteleras Correo electrónico	
7	Prácticas con los actores sin filmación.	Personal de RR.HH. y agencia especializada	Sala de reunión Libretos de apoyo	
8	Filmación del video	Agencia especializada	Recursos de filmación	Primer semana de junio
9	Edición y aplicación de archivos de la empresa.			Segunda semana de junio
10	Presentación de video provisorio		Reproductor de video PC	Tercer reunión del equipo de Dirección del mes de junio
10	Finalización del video (Master Video)		Video provisorio Lista de correcciones	Última semana de junio
11	Aplicación del video	Personal de VHB	Master Video o Master CD	Julio 2006

3) Evaluación del instrumento:

Las herramientas para analizar el impacto generado por el video, dependerán del medio en el que se utilice el mismo. Es decir, si se usa en el proceso de inducción, dentro de los instrumentos creados para evaluar dicho proceso, se adicionará la variable "video utilizado". Si se utiliza para apoyar alguna charla o capacitación específica, dentro del instrumento de evaluación preestablecido, se cuestionará sobre el video utilizado.

COSTOS DEL VÍDEO

<u>ACCION</u>	<u>COSTO ANUAL</u>
PRIMER VÍDEO INSTITUCIONAL VHB	
Honorarios de agencia especializada	\$250
Viáticos de personal de agencia	\$100
Gastos de oficina	\$ 15
TOTAL	\$365

IMPLEMENTACIÓN

PRIMER VÍDEO INSTITUCIONAL VHB – Año 2006												
Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividades preliminares												
Filmación y edición												
Aplicación												

El proceso se compone de tres etapas:

Actividades preliminares: se desarrollan durante el mes de mayo y contemplan desde el análisis del contenido a comunicar (paso 1), hasta las practicas con los actores sin filmación (paso 7).

Filmación y edición: tienen lugar en el mes de junio y son realizadas por la agencia contratada para tal fin, con la cooperación del personal de RR.HH.

Aplicación: el material final estará disponible en el mes de julio de 2006.

IMPACTO

El vídeo permitirá reflejar la imagen de VHB repuestos agrícolas S.A. a sus públicos internos y externos.

Como soporte del proceso de inducción, facilitará la comprensión de los conceptos brindados, agilizando el proceso de adaptación de los nuevos empleados.

Como herramienta de comunicación externa, realzará el nivel de la presentación institucional, dando lugar al logro de negociaciones exitosas para la empresa.

Fase 4: VALIDACIÓN:

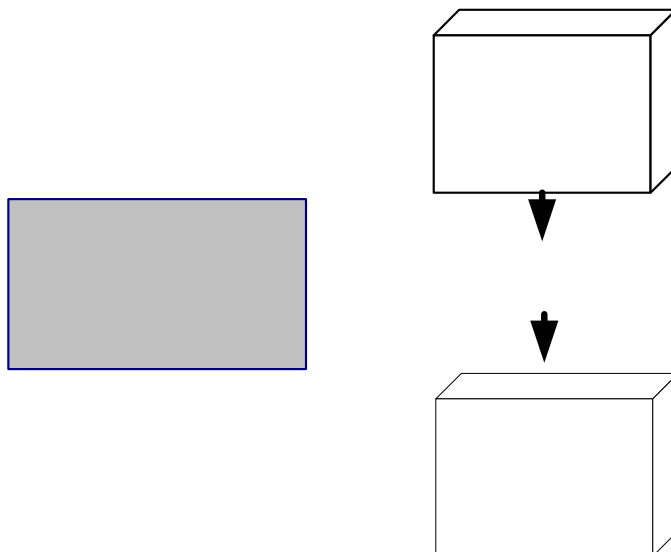
Para evaluar el desenvolvimiento del plan de comunicación, se desarrollan instrumentos de análisis para las diferentes acciones que lo conforman.

ACCION	INSTRUMENTO DE EVALUACION	APLICACIÓN
Programa de inducción	Cuestionario	A los 60 días del ingreso del nuevo empleado.
	Entrevista personal	A los 180 días del ingreso del nuevo empleado.
Programa "conocer para ser parte"	Cuestionario	Al término de la reunión.
Boletín de comunicaciones	Indicador de respuestas (porcentaje de instrumentos respondidos sobre el total de boletines distribuidos)	Junto a las acciones para generar retroalimentación (concursos).
Vídeo institucional	Cuestionario. Dependerá del objetivo con el que se utilice la herramienta.	

El conjunto de instrumentos de evaluación permiten realizar un seguimiento, detectar y corregir posibles desviaciones y medir la performance general del plan de comunicación.

ENCUESTA INTERNA

A fines del 2006 se realizará la segunda encuesta interna basada en los mismos aspectos de la primera versión, para comparar los resultados obtenidos en la aplicación del plan de comunicación.

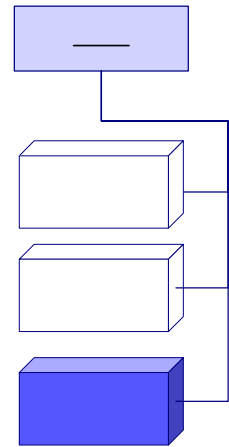


PRESUPUESTO

COSTOS DEL PLAN 2006

Nuevo personal - nueva estructura:

Teniendo en cuenta la estructura actual del departamento de RR.HH. (SG, encargado de administración y pasante de desarrollo) y la naturaleza del plan propuesto, se plantea la efectivización del actual pasante y el ingreso de un nuevo empleado bajo el mismo sistema (pasantía). El ingresante pasará a conformar la nueva sección del área de RR.HH: **"COMUNICACIONES"**.



ACCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
EFFECTIVIZACIÓN DE PASANTE		
Incremento en costo mensual (sueldo + cargas sociales)	\$450	\$ 4.200
INGRESO DE NUEVO PASANTE (MARZO – DICIEMBRE)		
Asignación estímulo mensual	\$500	\$ 5.000
Pago mensual a universidad (10% de asignación estímulo)	\$50	\$ 500
ART (3.16%)	\$16	\$ 160
Total (efectivización e ingresante)		\$ 9.860

El incremento en la efectivización del pasante, incluye el traspaso a la primera categoría del convenio colectivo (administrativo de primera) y los costos asociados a su remuneración (cargas sociales)

Teniendo en cuenta la baja actividad de las universidades en el mes de enero, el ingresante se recluta en febrero para incorporarse en la empresa el primer día hábil de marzo de 2006. El proceso de reclutamiento lo realiza la facultad. El perfil solicitado para el puesto es:

Puesto solicitado: Pasante de desarrollo de RR.HH.

Edad: 22 a 25 años.

Sexo: Indiferente.

Personalidad: Proactivo, apto para trabajar en equipo, responsable, con ganas de desarrollarse personal y profesionalmente.

Conocimientos: Excelente manejo de Office, Outlook Express y Explorer. Nociones de Corel y Adobe Creator.

Experiencia laboral: No es necesaria.

Carrera: Estudiantes de licenciaturas en: administración de RR.HH. o administración de empresas.

Grado de avance: Preferentemente próximo a recibirse (ultimo año de carrera).

Universidad: La empresa cuenta con un convenio marco de pasantías con la Universidad Empresarial Siglo 21 (UES21).

Inversión total:

<u>ACCION</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>	<u>COSTO ANUAL</u>
PROGRAMA DE INDUCCIÓN		
Costos de impresión del manual y cuestionario (50 copias).		\$ 300
Gastos de oficina y refrigerio		\$ 100
Filminas (15 unidades)		\$ 15
SUBTOTAL		\$ 415
PROGRAMA DE "CONOCER PARA SER PARTE"		
Costos de impresión de resumen y cuestionario. (100 copias)		\$ 180
Gastos de oficina y refrigerio.		\$ 150
Filminas (15 unidades)		\$ 15
SUBTOTAL		\$ 345
BOLETIN DE COMUNICACIONES		
Costos de impresión de boletín. (100 copias)	\$10	\$120
Gastos de oficina	\$5	\$ 60
SUBTOTAL		\$ 135
PRIMER VÍDEO INSTITUCIONAL VHB		
Honorarios de agencia especializada		\$250
Viáticos de personal de agencia		\$100
Gastos de oficina		\$ 15
SUBTOTAL		\$365
HONORARIOS PROFESIONALES		
Planificación y ejecución integral de las actividades para 2006. Incluye seguimiento durante los primeros seis meses del año, capacitación del personal implicado (supervisores y personal de RR.HH.) y elaboración de segunda encuesta interna.		\$ 6.000
Costo de nuevo personal		\$ 9.860
TOTAL PRESUPUESTO – PLAN 2006		\$ 17.125

CONCLUSIONES

En VHB Repuestos Agrícolas S.A. se detectó un problema que amerita una solución: *Un inadecuado departamento de RR.HH. para la realidad que afronta la empresa.*

El área de personal posee inconvenientes y fallas que debilitan su efectividad: Falta de un plan de comunicación, carencia de políticas de RR.HH., desorganización interna, desconocimiento de las necesidades de sus empleados, etc.

Al no contar la empresa con una planificación de su comunicación, se potenciaron determinadas situaciones que pusieron al área de RR.HH. en una encrucijada: descenso en la productividad del personal de reciente ingreso, variaciones en la conducta del plantel, ausentismo creciente y generación de desconfianza de los empleados en la dirección que propició un cese de la producción.

Teniendo en cuenta los problemas por los que atraviesa el área de RR.HH, el presente trabajo final de grado centró sus esfuerzos en solucionar uno de los mayores inconvenientes: la inexistencia de una planificación de la comunicación.

Mediante la creación de un Plan de Comunicación Interna compuesto de acciones dirigidas al personal que ingresa, a la dotación permanente y al nivel medio; el área de RR.HH. logrará eliminar gran parte de los inconvenientes que sufre.

La redefinición de los canales de comunicación, ajustará la realidad empresarial con la visión perseguida por el plan.

El programa de inducción planteado, incrementará la productividad del nuevo personal, acelerando su proceso de adaptación a la empresa y manteniendo su nivel de entusiasmo inicial.

El programa "conocer para ser parte" les brindará a los trabajadores las bases sólidas para sentar su confianza en la empresa haciéndolos sentir participes de un proyecto conjunto.

El boletín de comunicaciones será una herramienta útil para mantener informado a todos los sectores de la empresa de las novedades acaecidas y por suceder.

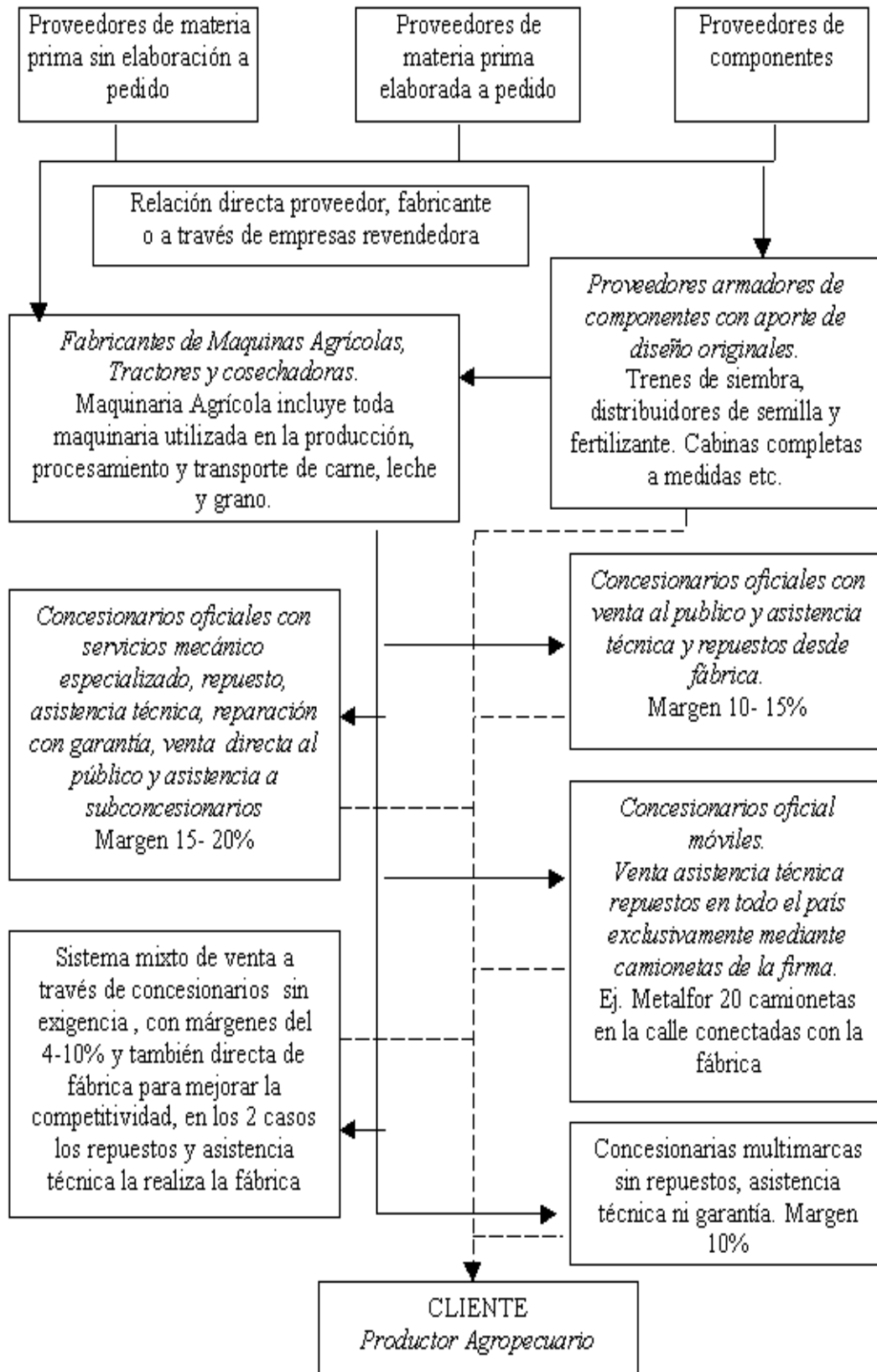
El vídeo institucional le permitirá a la organización mostrar su historia, su presente y sus proyecciones futuras a todo el personal, pero también será un elemento vital para cerrar negociaciones con clientes potenciales, describir las fortalezas empresariales a una entidad crediticia, etc.

Cada una de las acciones que componen el presente Plan de Comunicaciones Internas fueron diseñadas exclusivamente teniendo en cuenta la historia, el presente y las proyecciones de VHB Repuestos Agrícolas S.A.

Como resultado de la coordinación y ejecución del plan, el área de RR.HH. logrará el protagonismo que se merece, encausando su accionar en la senda de la mejora continua.

ANEXOS

ESLABONAMIENTO PRODUCTIVO DEL MERCADO DE MAQUINARIA AGRÍCOLA



Nombre:
Área:

Encuesta Interna N°1

Estimada Gente:

Tu participación y opinión es muy importante para nosotros para poder iniciar una comunicación más directa y efectiva para beneficio e integración de todos en VHB SA. Te pedimos que seas sincero y respondas según tus pensamientos/sentimientos (nada es correcto o incorrecto en las preguntas que te hacemos), sólo necesitamos saber como mejorar.

Desde ya, muchas gracias... y seguimos en contacto!!!

1. *¿Cómo fue tu primer día? ¿Qué recordás de ese día?*

--

2. *¿Qué se te ocurre que podríamos hacer en VHB para que los NUEVOS se adapten rápidamente y se sientan muy cómodos?*

--

3. *¿Qué te gustaría o esperas que el Dpto. de RR.HH realice? Nombra 4 acciones.*

4. *Nombranos que beneficios sentís que tenés por trabajar en VHB*

--

5. ¿Cuáles fechas o actividades te gustaría realizar/festejar entre todo VHB durante todo el año? (Así como el día del niño o el día del metalúrgico).

--

6. ¿Si tuvieras que definirla, cómo es VHB Repuestos Agrícolas SA?
¿Cuáles son sus valores?

--

7. ¿Qué te motiva en el trabajo?

--

8. Sabes de VHB:

	si	no	¿Qué sabes?
La Misión - visión			
La Historia			
Los Objetivos y plan de acción			
Cantidad de personal actual			
Cant. Sembradoras p/2004			
Proyecto de Nueva Planta			

9. ¿Qué te parecieron las primeras acciones de RR.HH? Marca con una cruz (X) según las consideres, Muy Bien (MB). Bien (B), Regular (R) o No conoces (NC) y por favor danos un comentario breve.

	MB	B	R	NC	Comentarios
Contactos					
Día del Niño					
Miércoles de puertas abiertas					
Feliz Cumple: regalo y tarjeta					
Día del metalúrgico					
Show del talento					
¿Qué recomendación para el próximo evento?					

10. Para mejorar la comunicación interna y sentirnos más parte de VHB, ¿Cuáles crees que serían las actividades más efectivas?

	si	quizás	no		si	quizás	No
Paneles/Pizarrones				Cartas personalizada			
Reuniones				Folletos informativos			
Entrevistas personales				Miércoles Puertas abiertas			
Rotar por otras áreas				Teléfonos			
Supervisores inmediatos				Cursos			
Revista interna				Encuentros y eventos			
Internet				Equipos de trabajo			
Actividades extralaborales				Buzón de sugerencias			

11. Con relación a la liquidación de sueldo, ¿cuáles son los problemas más importantes? ¿Cuáles son tus ideas para mejorar?

--

12. Desde que estás en la empresa... ¿Fuiste capacitado en algún tema específico?

✓ Si.

¿Cuál?.....

.....

✓ No.

13. ¿Sobre que temas te gustaría ser capacitado?

<i>Cursos</i>	<i>Beneficios que obtendrías</i>

14. Si tuvieras que nombrar a una persona dentro de la empresa que consideres un ejemplo...

¿A quién elegirías? Elegiría a..... ¿Por qué?

Motivos

15. ¿Estás satisfecho en tu trabajo? Explícanos porque si o porque no.

--

16. ¿Cómo te enteras de las novedades? (Marca todas las que correspondan)

Me lo comunica el supervisor	En los asados
Por rumores	Por gente externa a VHB
Por compañeros	No me llega mucha información
En las reuniones	Otros

17. Indica los aspectos con los que si estás conforme y con aquellos que no estás conforme.

SI	NO	ASPECTOS	SI	NO	ASPECTOS
		Mis compañeros de trabajo			El dinero que gano
		Mis actividades diarias			La posibilidad de crecimiento
		Las oportunidades de capacitarme			Mi horario
		La relación entre mis			La forma que me dicen las ordenes y

	actividades en VHB y lo que me gusta hacer		novedades de mi trabajo
	Mi supervisor		La estabilidad laboral que tengo
	Los beneficios que me dan		La relación entre mi trabajo y lo que estudié o estudio

18. ¿Cómo son tratados tus consultas y reclamos por Recursos Humanos?

--

19. Si tuvieras la posibilidad, ¿Qué mejorarías de tu trabajo?

Mejoraría....

--

20. ¿Cómo sos? (Marca todas las opciones que quieras)

	Extrovertido		Autocrítico		Controlo mis emociones
	Me interesa estar informado		Me gusta la soledad		Atractivo
	Alegre		Comunicativo		Interesante
	Honesto		Creativo		Trabajador
	Ordenado		Tengo espíritu de líder		Trasgresor
	Me gusta vivir el presente sin pensar en mañana.		Tengo facilidad para expresarme		Me importa mucho mi apariencia
	Charlatán		Participativo		Sociable
	Controlador		Impulsivo		Tímido
	Si me propongo algo, lo logro		Egoísta		Conservador
	Tengo ganas de crecer		Colaborador		Familiar - hogareño
	Abierto a nuevas ideas		Me interesa aprender cosas		Ahorrativo
	Responsable		Optimista		Quiero superarme

24. ¿Algo más que quieras compartir con nosotros?

CLASIFICACIÓN PEQUEÑAS EMPRESAS PRESENTE EN LA RESOLUCIÓN 675/2002

TAMAÑO/SECTOR	AGROPECUARIO	INDUSTRIA MINERIA	Y	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	\$ 270.000 Anual \$ 22.500 Mens.	\$900.000 Anual \$75.000 Mens.		\$1.800.000 Anual \$ 150.000 Mens.	\$ 450.000 Anual \$ 37.500 Mens.
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 1.800.000 Anual \$ 150.000 Mens.	\$5.400.000 Anual \$450.000 Mens.		\$ 10.800.000 Anual \$ 900.000 Mens.	\$3.240.000 Anual \$ 270.000 Mens.
MEDIANA EMPRESA	\$10.800.000 Anual \$ 900.000 Mens.	\$43.200.000 Anual \$3.600.00 Mens.		\$ 86.400.000 Anual \$ 7.200.000 Mens.	\$21.600.000 Anual \$1.800.000 Mens.

ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS PERSONALES REALIZADAS EN OCTUBRE DE 2004

A)- *¿Cuáles considera Ud. son las funciones del área de RR.HH.?*

B)- *¿Cómo considera Ud. que el departamento de RR.HH. realiza sus funciones?*

C)- *Supóngase. que el departamento de RR.HH. se relaciona con el suyo bajo tres formas: brindando Información, dando consejos y tomando decisiones. Entonces, ¿Cómo evalúa cada forma de relacionarse? ¿Ud. recibe una respuesta inmediata? ¿Cubre sus expectativas?*

D)- *¿Qué puntos fuertes y débiles encuentra Ud. en el área de RR.HH?*

RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS

A continuación se plantean las respuestas ante las consignas planteadas. Se entrevistaron los máximos responsables de las áreas de Producción, Ventas, Administración e Ingeniería.

1. Supervisor General de Producción.
2. Supervisor General de Ventas.
3. Supervisor General de Administración.
4. Supervisor General interino de Ingeniería.

A)- *¿Cuáles considera Ud. son las funciones del área de RR.HH.?*

Entrevistado	Respuesta
1	Mantener un nivel óptimo de personal en la empresa, según sean los requerimientos de cada área. Además tienen que comunicar rápidamente, efectuar los pagos, entre otras.
2	Son los encargados de buscar y seleccionar, en el momento oportuno y con el perfil correcto, las personas que se necesitan, pagar los sueldos, etc.
3	Liquidan los sueldos, efectúan los pagos a la gente, seleccionan personal, realizan eventos, comunican las novedades, lidian con el gremio.
4	RR.HH. nos apoyan en la toma de decisiones, buscan personal para cubrir vacantes, pagan los sueldos y realizan eventos para motivar a los empleados.

B)- *¿Cómo considera Ud. que el departamento de RR.HH. realiza sus funciones?*

Entrevistado	Respuesta
1	El nuevo responsable del área cumple con las funciones de un departamento de RR.HH, el antiguo supervisor no cumplía ni en tiempo ni en forma.
2	Es un departamento relativamente joven, pero está bien encaminado en este momento, no encuentro quejas en mi gente y en lo personal estoy conforme, considero que deberían comunicar en forma más fluida.
3	Son pocas personas, pero se desenvuelven bien.

4	Actualmente, se comenzaron a realizar las actividades de un departamento de personal, con el antiguo responsable no había coordinación y no se cumplía con los requerimientos de las demás áreas, entre ellas Ingeniería.
---	---

C)- *Supóngase. que el departamento de RR.HH. se relaciona con el suyo bajo tres formas: brindando Información, dando consejos y tomando decisiones. Entonces, ¿Cómo evalúa cada forma de relacionarse? ¿Ud. recibe una respuesta inmediata? ¿Cubre sus expectativas?*

Entrevistado	Respuesta
1	En caso de tener dudas específicas sobre temas laborales me brindan información inmediatamente. En otras ocasiones me aconsejan sobre determinadas personas que están a mi cargo, pero siempre la última palabra es mía.
2	Las decisiones en mi área las tomo yo, pero siempre que necesito de la participación de RR.HH. me aconsejan dando su punto de vista. En el equipo de dirección, el responsable de RR.HH. opina sobre muchos temas relacionados con mi gente.
3	Muy pocas veces necesité consejos o información adicional sobre la legislación, el convenio colectivo o temas específicos de RR.HH. para tomar decisiones en mi área, pero cuando necesité su ayuda, allí estuvieron.
4	En el área de ingeniería, tenemos contacto constante con RR.HH., nos informan, nos aconsejan, nos pre - seleccionan al personal y nos asisten en la toma de decisiones, muchas veces la última decisión se toma en forma conjunta entre nosotros y RR.HH.

D)- *¿Qué puntos fuertes y débiles encuentra Ud. en el área de RR.HH?*

Entrevistado	Respuesta
1	<p>Fortalezas: Se preocupan por la gente, pagan a término y ayudan a mi área.</p> <p>Debilidades: Entregan los recibos a destiempo, son pocas personas en el área.</p>
2	<p>Fortalezas: Apoyo en la toma de decisiones, generaron buena imagen en la gente.</p> <p>Debilidades: Deben mejorar su comunicación, muchas veces llegan tarde.</p>
3	<p>Fortalezas: los integrantes del área de personal son jóvenes, parecen ser flexibles y adaptarse a las necesidades de la empresa.</p> <p>Debilidades: Deberían entregar los recibos junto con el pago, para facilitarnos la comparación y evitar malos entendidos.</p>
4	<p>Fortalezas: Les importa el desarrollo de las personas, me ayudaron mucho con mi área.</p> <p>Debilidades: Deberían reducir el tiempo desde que se elige una persona hasta que ingresa a trabajar en la empresa.</p>



EVALUACIÓN - INDUCCION

<i>Curso de inducción</i>	Instructor:	Fecha:
Nombre y apellido del asistente:	Puesto a ocupar:	

1. ¿Qué consideras que fue lo mejor y lo peor del curso?

Lo mejor	Lo peor
----------	---------

2. Marca con una "x" los siguientes puntos del curso, según consideres, sean muy buenos (MB), buenos (B) o regulares (R). Lo más importante es el "por qué" de tu decisión (JUSTIFICACIÓN).

	MB	B	R	JUSTIFICA TU RESPUESTA
Ambiente (sala)				
Contenido de la charla				
Forma de explicar el contenido				
Manual				
Duración de la charla				
Como calificas al Instructor				

3. ¿Qué sugerencias se te ocurren para las próximas charlas de inducción?



EVALUACIÓN – CONOCER PARA SER PARTE

CONOCER PARA SER PARTE	Instructor:	Fecha:
Nombre y apellido del asistente:	Área:	Puesto:

3. Marca con una “x” los siguientes puntos del curso, según consideres, sean muy buenos (MB), buenos (B) o regulares (R). Lo más importante es el “por qué” de tu decisión (JUSTIFICACIÓN).

	MB	B	R	JUSTIFICA TU RESPUESTA
Ambiente (sala)				
Contenido de la charla				
Forma de explicar el contenido				
Resumen Entregado				
Duración de la capacitación				
¿Cómo calificas al Instructor?				

4. ¿Cuál es la misión de VHB?

5. Nombra tres valores que son centrales en VHB

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

6. ¿En qué año se inició la empresa?

Año:

7. ¿Qué sugerencias se te ocurren para las próximas capacitaciones?

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA CONSUTADA:Según orden de aparición en el trabajo:

- MILKOVICH George, BOUDREAU John. “Dirección y Administración de Recursos Humanos” Mc Graw Hill. México 1994
- ALVAREZ, Héctor Felipe, “Principios de Administración”, Ediciones Eudecor. Argentina. 1997.
- SCHIEL Eduardo OROZCO Néstor “Gestión de Personal. Aspectos legales, técnicos y organizacionales”. Aplicación Tributaria S.A. Buenos Aires, 2003.
- CAPRIOTTI, Paul. “La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada” Editorial El Ateneo S.A. Barcelona. 1992.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz “Administración, una perspectiva global”. McGraw-Hill. 11ª Edición. México 1998.
- WERTHER, William. DAVIS Keith. “Administración de personal y recursos humanos”. McGraw – Hill. Cuarta edición. Mexico. 1995.
- STRAUSS. SAYLES. “Personal. Problemas Humanos de la Administración”. Cuarta edición. Prentice Hall. México 1981.
- GOMEZ – MEJÍA, BALKIN – CARDY “Gestión de Recursos Humanos” Prentice Hall, México. 1991.
- ZORRILLA, Santiago. TORRES, Miguel “Guía para elaborar la Tesis” 2ª Edición McGraw-Hill, México, 1995.
- PORTER Michael “Estrategia Competitiva”. Editorial Continental. Décimo octava edición. México 1999.
- PINDYCK Robert, RUBINFELD Daniel, BEKER Víctor. “Microeconomía”. Pearson Education S.A.2000 Buenos Aires.
- DÍAS ALEJANDRO, Carlos. “Ensayos sobre la historia económica argentina” Amorrortu editores, Buenos Aires, 1983.
- FERRER, Aldo “La economía Argentina”. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1969.
- ROSA, José María. “Historia Argentina, Orígenes de la Argentina Contemporánea”. Tomo 12 “Década Infame”. Editorial Oriente. Buenos Aires, 1979.

- ARIZA MONTES , José A.; MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso C. y MORALES FERNÁNDEZ Emilio. “Dirección y administración integrada de personas” Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U. Madrid, 2004.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto "RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora” Revista Imagen. Primera edición. Argentina, 1997.
- MERCADO, Salvador. “Relaciones públicas aplicadas” International Thomson Editores S.A. México. 2002 .

FUENTES CONSULTADAS

DIRECCIONES ELECTRONICAS

www.agriculturadeprecisión.org

www.e-campo.com

www.indec.gov.ar

www.cfired.org.ar

OTRAS PUBLICACIONES

LA RAZÓN, Buenos Aires, 25 de mayo de 1960.

EL CRONISTA, “El Campo, el gran protagonista” Edición 96º Aniversario.

Diciembre 2004