

UNIVERSIDAD  
SIGLO 21



LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Gestión de la comunicación interna en beneficio  
al clima laboral de la empresa MANIAGRO”

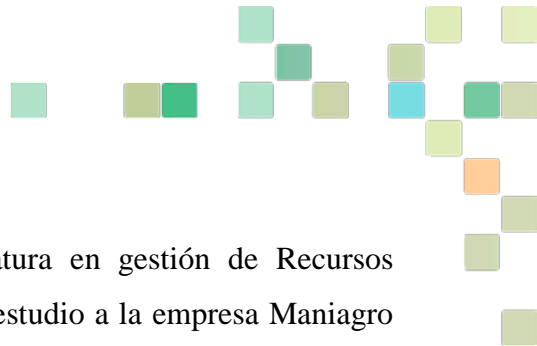


**MANIAGRO  
ARGENTINA**

RIVEROS BALLADARES, Paula Donatela

LEGAJO: RHU01049

**2016**



## **Resumen**

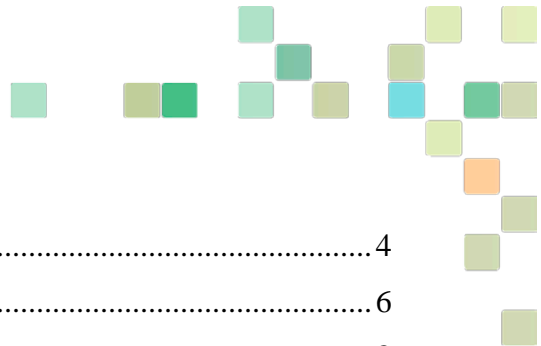
El presente trabajo de graduación de la licenciatura en gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21 tiene como objeto de estudio a la empresa Maniagro de la localidad de Carnerillo, provincia de Córdoba. El mismo es un proyecto de aplicación práctica en la cual se diagnosticó una baja productividad por parte de los trabajadores que componen dicha compañía. A través de un análisis de datos se arriba que dicha problemática es causada por la mala gestión de comunicación interna que se desarrolla. Mensajes pocos claros, rumores, falta de canales adecuados, entre otras, son inconvenientes cotidianos que atraviesa la misma y deteriora el clima laboral. Es por esto que se decide realizar un plan de mejora para dicha problemática con el objetivo de gestionar de manera adecuada el sistema de comunicación, con el fin de aumentar la productividad de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Palabras claves: Recursos humanos, productividad, comunicación interna, clima laboral.

## **Abstract**

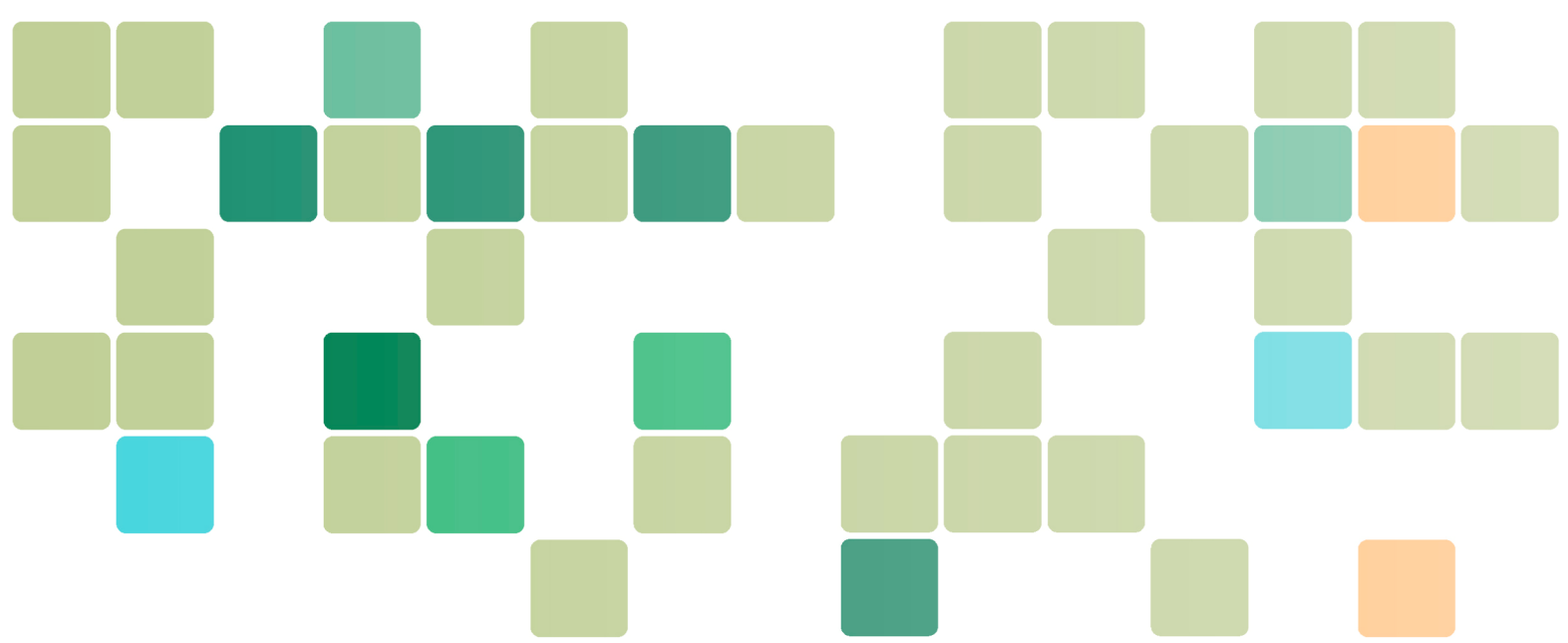
This paper graduation degree in Human Resources Management of the 21st Century University aims to study the company Maniagro of the town of Carnforth province of Cordoba. The project itself is a practical application in which low productivity was diagnosed by workers who make up the company. Through an analysis of data above that this problem is caused by poor management of internal communication that develops. Few clear messages, rumors, lack of proper channels, among others, are everyday problems running through it and the working environment deteriorates. This is why it is decided to make a plan for improvement to this problem in order to properly manage the communication system in order to increase worker productivity and compliance with business objectives.

Keywords: human resources, productivity, internal communication, working environment.



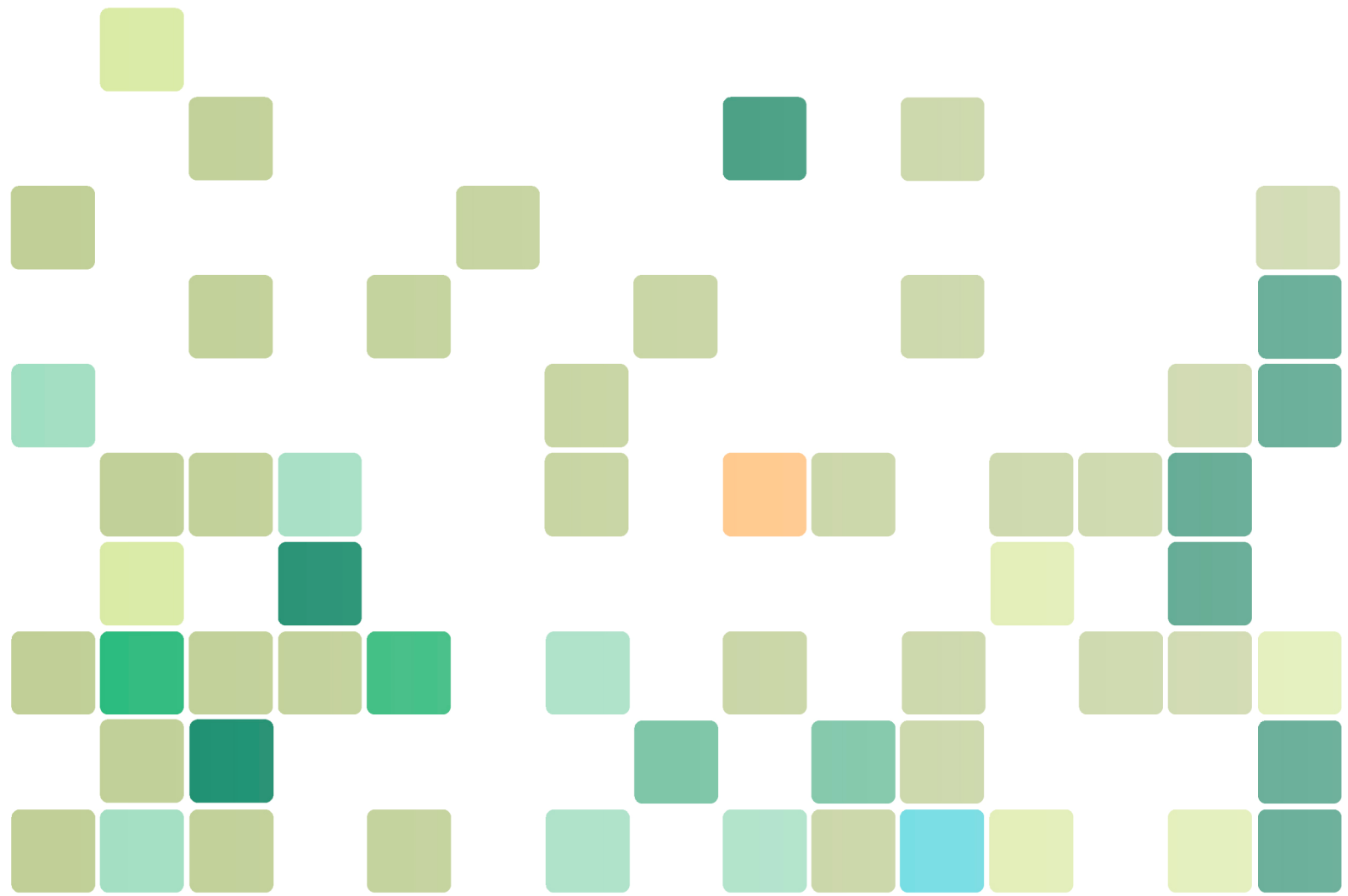
## Índice

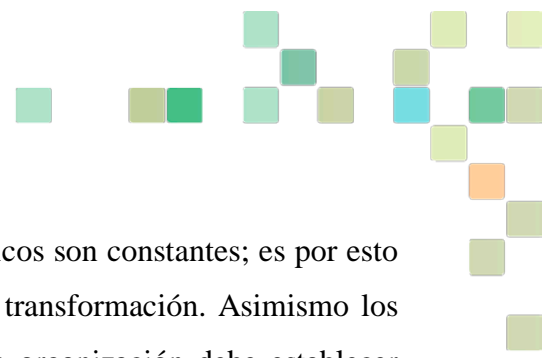
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	4
Justificación .....	6
Antecedentes del tema .....	8
CAPITULO 2: OBJETIVO DE INDAGACIÓN .....	10
CAPITULO 3: MARCO TEÓRCIO .....	12
1. Comunicación interna.....	13
2. Clima laboral .....	16
3. Desempeño. ....	18
4. Liderazgo .....	20
CAPITULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
Encuesta .....	24
Entrevistas semi-estructuradas.....	33
Observación .....	38
Análisis de datos secundarios .....	43
CAPITULO 5: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	45
Presentación .....	46
Análisis de datos .....	49
Conclusión diagnóstica .....	56
CAPITULO 6: PROPUESTA .....	57
Necesidades del surgimiento del plan.....	58
Objetivos de la intervención .....	59
Estrategia/ fundamentación/ descripción del plan .....	60
Programas .....	62
Presupuesto .....	88
Roi: retorno de inversión .....	90
CAPITULO 7: CONCLUSIÓN.....	94
Bibliografía .....	97
ANEXOS .....	100



## Capítulo 1

# INTRODUCCIÓN





## Introducción

En la era de la globalización, los cambios tecnológicos son constantes; es por esto que las empresas deben estar preparadas para todo tipo de transformación. Asimismo los procesos de comunicación son cada vez más complejos, la organización debe establecer políticas formales para llegar su público interno, dando participación y generando un compromiso hacia la misma. Aunque muchas empresas han formalizado dicho proceso no se ajustan a las necesidades de la plantilla y tampoco a los objetivos organizacionales.

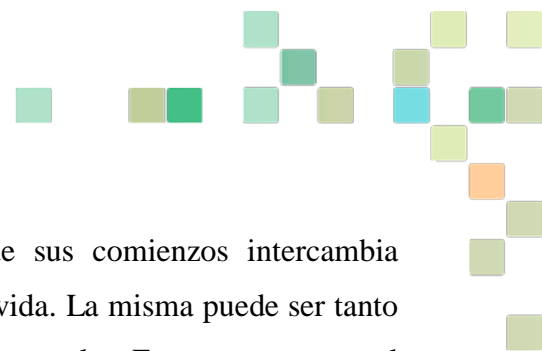
Es por esto que se decidió trabajar con la empresa Argentina De Graff (Maniagro), ubicada en la localidad de Carnerillo, provincia de Córdoba. Una organización dedicada a la producción, acopio, selección y exportación de maní confitería, desde el desarrollo de la semilla hasta la comercialización de producto procesado. Se analiza que desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos la compañía no posee una gestión de comunicación interna adecuada provocando así una pérdida de productividad.

Este trabajo presenta las siguientes etapas: una primera parte se abarca los antecedentes y justificación del tema, en la cual se explica la importancia y los resultados positivos que impacta. Luego se encuentran los objetivos en la cual expresa que se pretende lograr.

En segundo lugar se encuentra el marco teórico, comprende toda la teoría necesaria para fundamentar el objetivo que se planteó anteriormente y ayuda al lector a comprender mejor diferentes aspectos.

Por otro lado, se halla la metodología que utiliza instrumentos y etapas para ordenar la investigación y obtener datos de ayuda para luego utilizarla en la fase diagnóstica. La misma permite conocer la realidad de la empresa hallando falencias y concretando un diagnóstico posibilitando así, arribar a conclusiones, para llevar una mejoría de la misma.

Se plantea una propuesta de aplicación práctica utilizando la información recabada a través de las otras etapas, dando así una respuesta a la problemática indicada. Se detallan las acciones a implementar. Se espera que a partir de la elaboración del plan adecuado de la gestión de comunicación interna se favorezca la motivación, retroalimentación, información y desempeño para así mejorar los niveles de productividad de Maniagro.

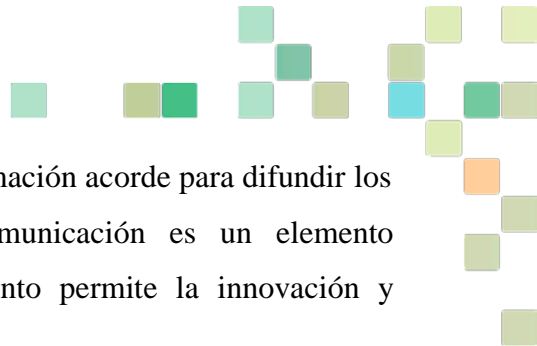


## **Justificación**

El ser humano es un ser social que a partir de sus comienzos intercambia continuamente comunicaciones en diferentes ámbitos de su vida. La misma puede ser tanto oral como escrita, como así también expresiones faciales y corporales. Es un proceso que el individuo interpreta un mensaje, organiza, elabora su experiencia y luego lo transmite de individuo a individuo. Por ende la comunicación interna es la manera en la cual la empresa informa a sus trabajadores sobre los acontecimientos y necesidades que ocurren dentro de la empresa. El Licenciado Johnny Vargas D (1998) expresa que “(...) la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer donde se encuentra y la información sobre la empresa le permite poder ubicarse a sí mismo en el futuro. (...) la ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración.”

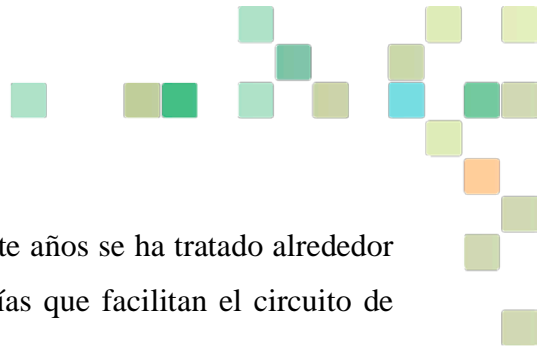
La comunicación interna es uno de los grandes desafíos del siglo XXI. A pesar de los grandes cambios tecnológicos que se viven y que facilitan dicho intercambio muchas corporaciones no proporcionan políticas formales para facilitar el flujo de información. En consecuencia se originan múltiples problemas dentro de la misma provocando trabajadores insatisfechos, rendimientos por debajo de lo normal, falta de compromiso, desconfianza por la calidad de los mensajes. Dichos obstáculos generan una pérdida de productividad tanto económica como humana. La comunicación debe encargarse de difundir y dar a conocer los principios de la organización como así también su cultura. A través de esto los trabajadores entenderán dichas directrices y harán propios los mismos. La autora Lopez Alvarez (2014) manifiesta que no tiene relevancia transmitir mensajes que no son de interés para la plantilla o no cubren necesidades. Es por esto que recomienda que los líderes de la empresa implementen una escucha activa hacia su capital humano. Dicha participación se traducirá en beneficios, actitudes favorables que permitieran crear un clima laboral óptimo.

Por otro lado, se tiene en cuenta que la comunicación es un componente transversal que compromete a todo sistema productivo, es decir si dicha gestión comunicativa no funciona de manera eficaz y eficiente se verá traducido en una pérdida de recursos, tiempo, capital y energía. Es por esto el autor Aguilera (2014) analiza que para beneficiar el sistema de información se deben disminuir las fallas y desperdicios de mensajería para evitar una entropía empresarial. Una buena gestión de comunicación retiene los mejores talentos, motiva y reduce la incertidumbre de la plantilla, además es una



herramienta estratégica permite ejecutar un sistema de información acorde para difundir los objetivos y estrategias empresariales. Asimismo la comunicación es un elemento potenciador, ya que el aporte del individuo con su talento permite la innovación y participación hacia los proyectos.

Es de gran importancia que la empresa reconozca la utilidad de implementar una política formal en comunicación interna para cuidar y gestionar de manera correcta la misma. Hoy en día si la organización no se ocupa por el bienestar de los trabajadores y por la actualización de información hacia los mismos, de difícil manera será competitiva en los mercados laborales, por ende el clima laboral se verá perjudicado por la baja productividad.



## **Antecedentes del tema**

La comunicación interna es una temática que durante años se ha tratado alrededor del mundo. A pesar de la existencia de diferentes tecnologías que facilitan el circuito de información, dicha problemática sigue en pie.

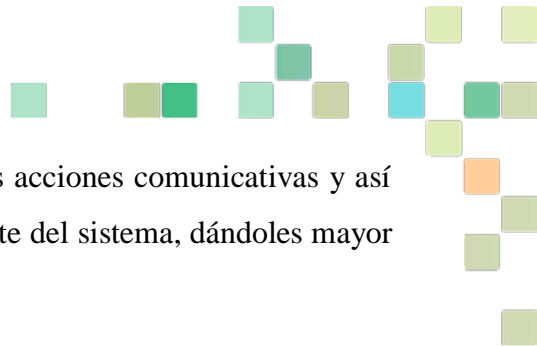
La autora Rojas Lobo (2011) ha denunciado que el mundo empresarial se le brinda mayor relevancia a la comunicación externa que a la interna por varios motivos: uno de ellos es la falta de áreas dentro de las compañías que se dediquen exclusivamente a la comunicación organizacional, ya que no se le da la importancia dentro de las estrategias y presupuestos como la destinada al público externo. Además expresa que es indispensable contar con un sistema formal ya que ayuda a aumentar la productividad y como así también a examinar necesidades motivacionales, de capacitación, reconocimiento, entre otras.

Por otro lado, Morales Serrano (2016) expresa que la comunicación interna es un factor clave para la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además reduce rumores que circulan dentro de la misma, disminuyendo los niveles de conflictos. A pesar de ser un sistema esencial para el funcionamiento eficaz y eficiente, la comunicación se han desarrollado correctamente en empresas consideradas “superiores” por su adecuada gestión y preocupación por la calidad de sus mensajes.

La consultora BW Comunicación interna (2015), dedicada al desarrollo exitoso de la comunicación interna, reflejó resultados acerca de cómo las empresas Argentinas implementan dicho sistema. Declara que las mismas no invierten en su presupuesto acciones para mejorar y efectivizar el sistema. Asimismo la comunicación interna influye en el clima laboral de la compañía, ya que dependiendo de cómo se encuentra la primera se verán los resultados de las conductas de la plantilla.

Por otro lado, Marketing Actual (2015) ha demostrado que esta problemática es muy habitual en el mundo empresarial. En reiteradas ocasiones se dificulta el proceso comunicativo dentro de las compañías por diferentes factores que la obstruyen, produciendo una complejidad en el entendimiento los mensajes de diferentes áreas o personas. Las organizaciones deben garantizar que los sistemas funcionen correctamente para así lograr niveles de productividad acorde a los objetivos planteados. Asimismo es de suma importancia que la dirección maneje canales de comunicación acorde a la plantilla para transmitir las metas de forma clara y precisa y que a través de estas puedan motivar a

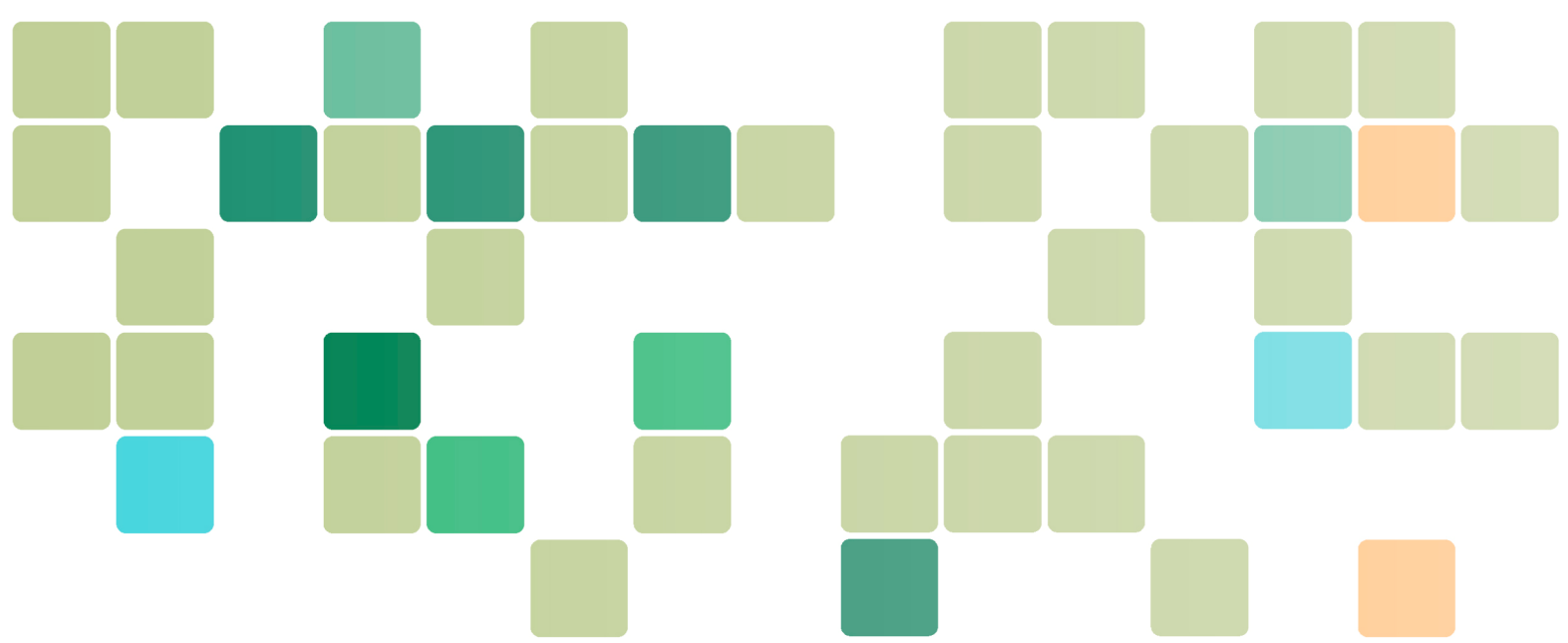




la plantilla. Es por esto que los ejecutivos deben mejorar las acciones comunicativas y así también involucrar al personal para que colaboren y sean parte del sistema, dándoles mayor participación para así obtener resultados alentadores.

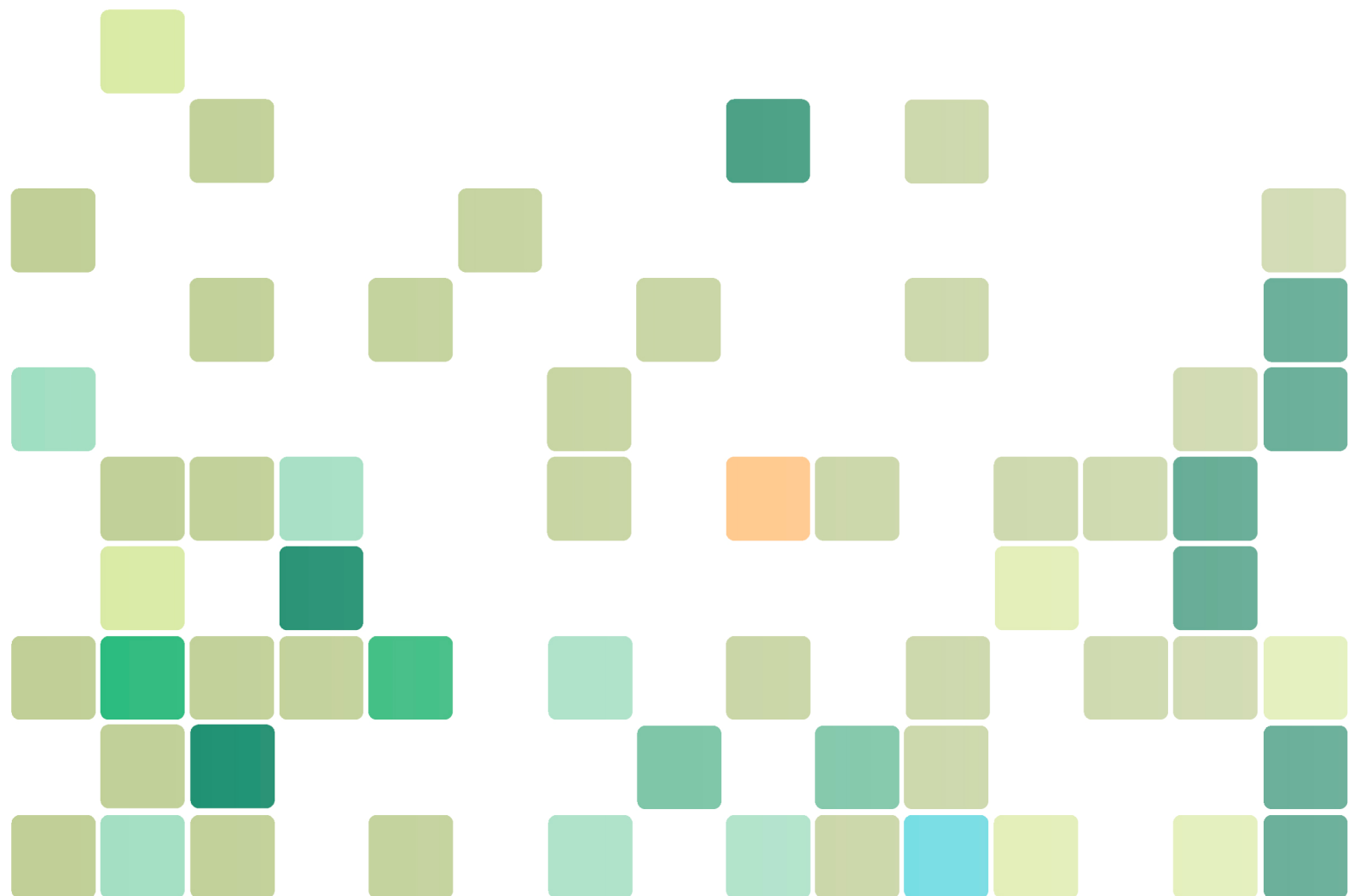
El autor Armas Sandoval (2014) analiza que si el sistema de comunicación debe poseer una estructura acorde a la empresa para una transmisión clara y precisa de los mensajes. También se debe tener en cuenta que la misma se de tanto de forma ascendente como descendente, es decir que abarque a todos los niveles de la empresa. Si dicho proceso funciona correctamente la cultura y clima laboral serán adecuados, si esto no ocurre de esta manera se verá reflejado en la satisfacción del trabajador como así también en la productividad. Es por esto que la comunicación interna y el clima laboral son variables que deben ir en la misma dirección.

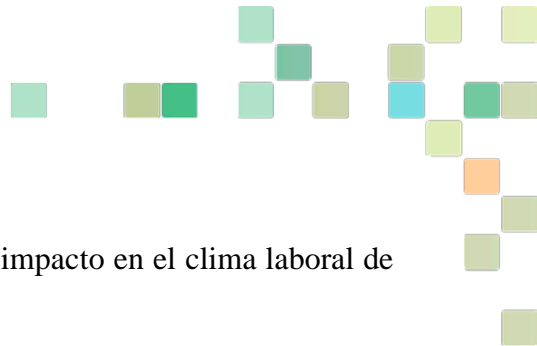
Por último, Alvarez (2007) “la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento (..) La imagen de las corporaciones dependen, cada vez mas, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.”



## Capítulo 2

### OBJETIVO DE INDAGACIÓN



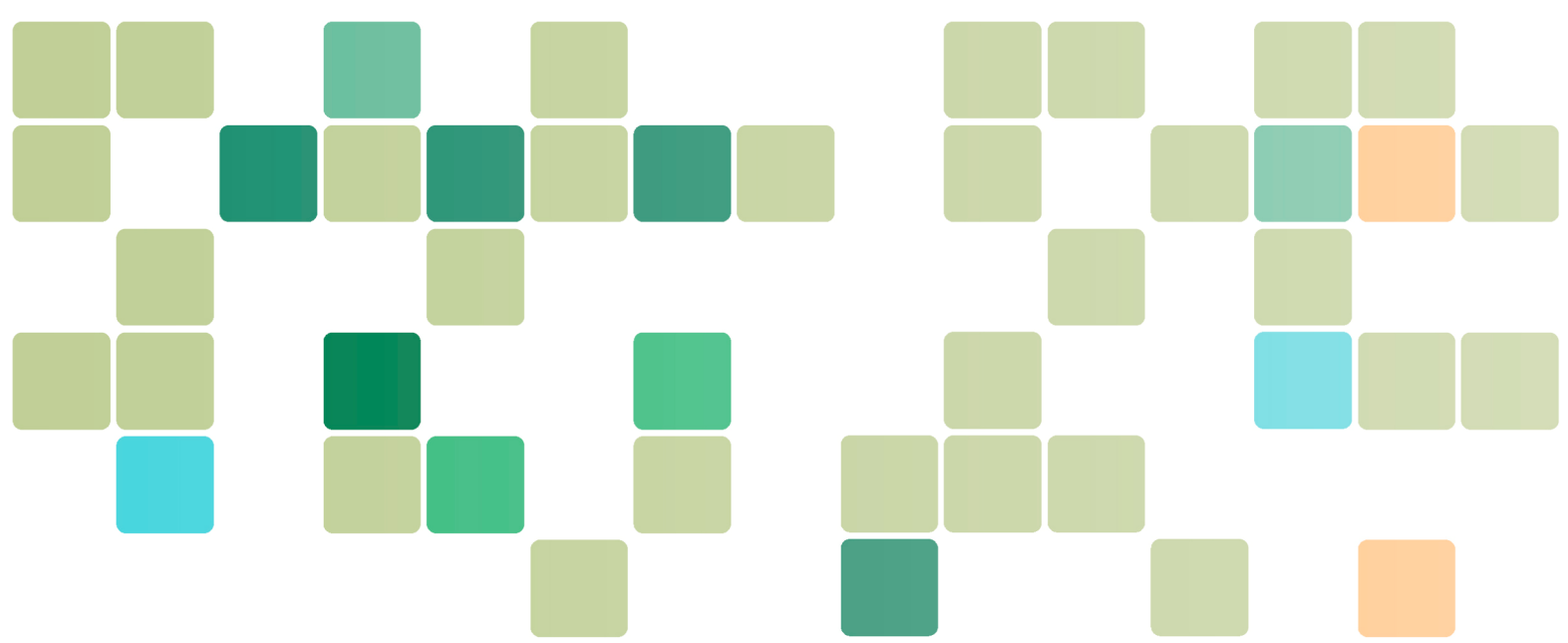


Objetivo general:

Analizar la gestión de la comunicación interna y su impacto en el clima laboral de la empresa Maniagro.

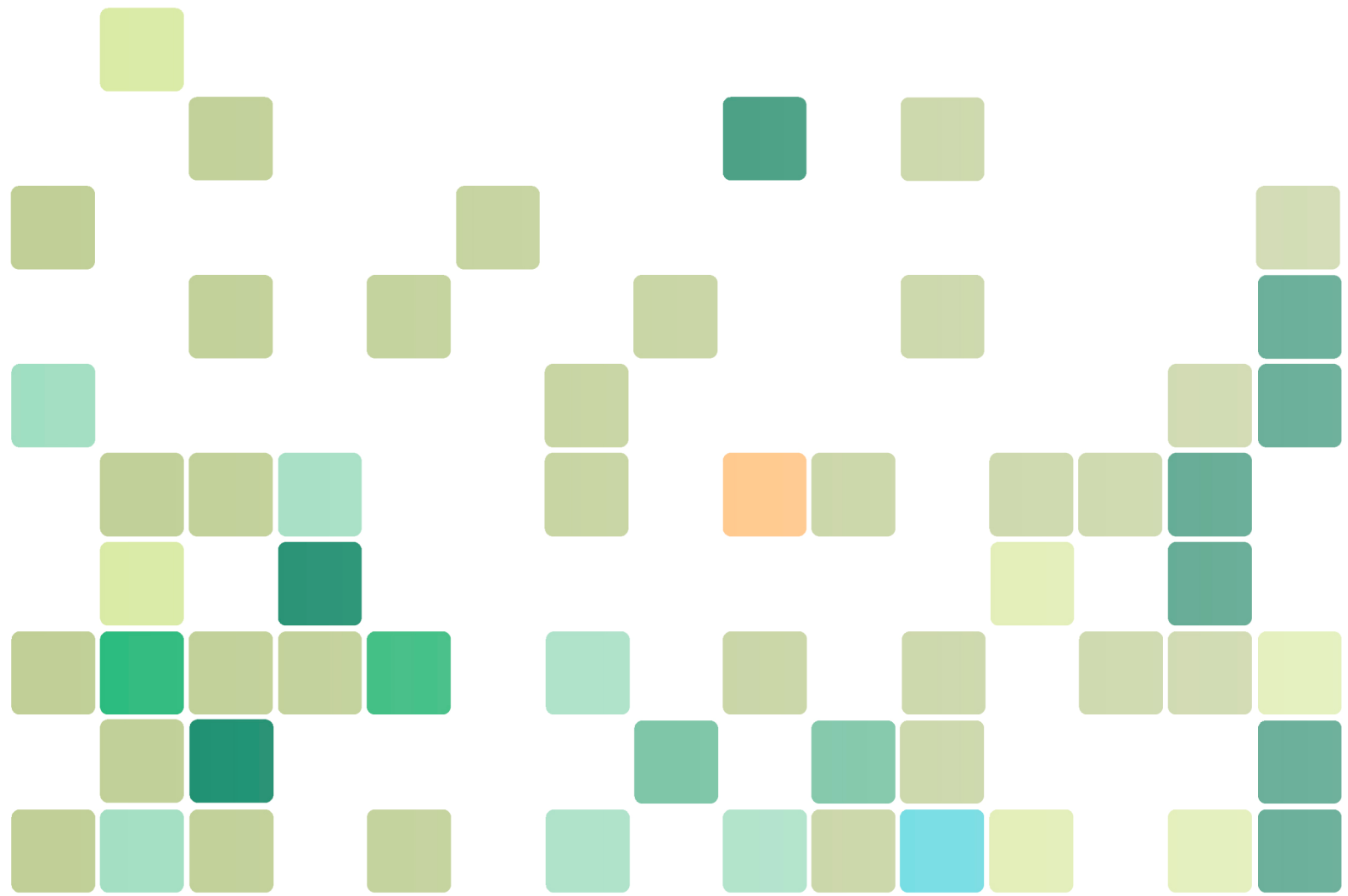
Objetivos específicos:

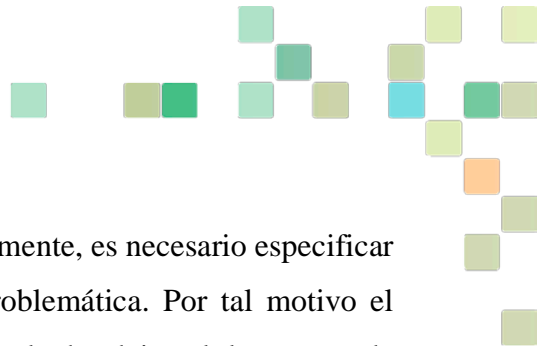
- Investigar la comunicación interna de toda la organización.
- Relevar estándares de desempeño y niveles alcanzados de los trabajadores.
- Analizar los métodos de retroalimentación que se utiliza en la empresa
- Examinar el estilo de liderazgo que predomina en la organización.



## Capítulo 3

### MARCO TEÓRICO





## Marco teórico

Para alcanzar los objetivos que se proponen anteriormente, es necesario especificar teóricamente cada una de las variables que compone la problemática. Por tal motivo el presente apartado proporciona las teorías necesarias para el abordaje, el lector puede comprender que involucra y cuál es el alcance de cada una.

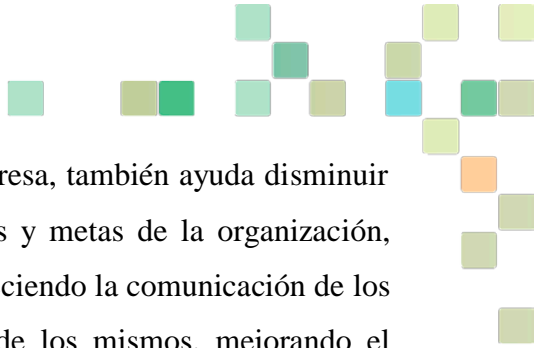
### 1. Comunicación interna

#### Definición de comunicación interna

La comunicación interna es un desarrollo comunicacional que abarca a todos los niveles jerárquicos que compone la organización, con el objetivo de alcanzar una adecuada imagen interna. El autor Capriotti (2009, pág. 39) define a la comunicación como “conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades” Es un proceso de ida y vuelta, con el fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de todos sus integrantes. La misma debe ayudar a los trabajadores a conocer las estrategias, políticas de la organización, como así también la alta dirección conocer las necesidades y los deseos de los empleados. Es de gran importancia poseer un sistema de retroalimentación adecuado para conseguir resultados óptimos, brindándole a cada trabajador información sobre su desempeño y los procesos productivos. Asimismo la comunicación es un factor imprescindible para el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización ya que repercute directamente en la motivación de los trabajadores y en el clima laboral, repercutiendo directamente en los niveles de productividad.

#### Objetivo de la comunicación interna

Los objetivos que posee la comunicación interna son varios: transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una eficaz red de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Existen cuatro vectores según (Villafañe, 1998): una ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama, favoreciendo el dialogo social en la empresa, asimismo los integrantes se sientan protagonistas de los objetivos y además ayuda a surgir potencialidades ocultas y aprovechamiento de ideas. Por otro lado se encuentra el vector descendente, el cual el

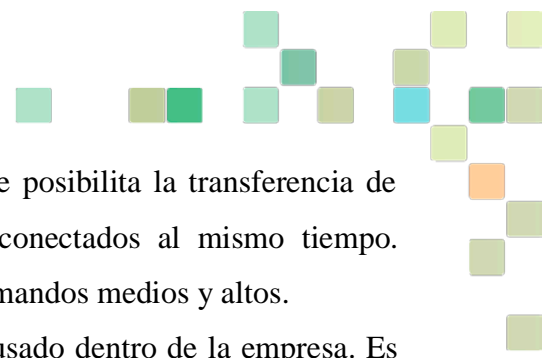


objetivo de este es establecer y reforzar la cultura de la empresa, también ayuda disminuir el rumor para garantizar que todos entienden los principios y metas de la organización, lograr confianza y participación. Un vector horizontal, favoreciendo la comunicación de los integrantes entre distintos departamentos y en el interior de los mismos, mejorando el desarrollo organizativo e incrementa la cohesión interna. Y por último, transversal, su finalidad es distribuir un lenguaje común y actividades acorde con los propósitos y valores de la compañía para así poder modificar ciertos comportamientos de sus integrantes, aumentar el rendimiento, estimular el potencial creativo e innovador, hacer más visible la aportación individual.

### Acciones

Avilia Lammertyn (1999) Denomina acciones indoor a todas los métodos de comunicación que se utilizan dentro de la empresa como:

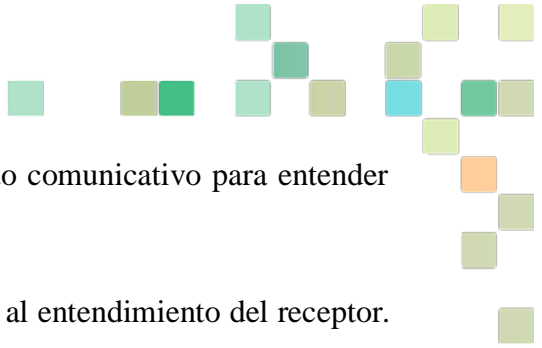
- **Inducción:** proceso de ambientación e ingreso de un nuevo integrante a la empresa, en la cual el propósito fundamental es brindar toda la información específica de las tareas a desarrollar dentro de la organización. Debe ser clara, sencilla y completa sobre lo que se espera que haga, como lo puede realizar y la forma de cómo se evalúa individual y grupal.
- **Cartelera:** es un método de rápido acceso a los integrantes. de fácil lectura, posee breves mensajes, y además utiliza gráficos, tipografía y colores adecuados para llamar la atención. Los mensajes deben ser renovados constantemente. Además se pueden utilizar expresar frases motivacionales.
- **House organ o revista interna:** revista propia de la organización que se detallan noticias, hechos o situaciones de un periodo específico, información sobre deportes, salud, beneficios, capacitaciones, vacantes, etcétera. La entrega de la misma debe ser a domicilio ya que permite despertar al personal de la empresa un sentimiento hacia la misma, además fomenta la participación y combate rumores.
- **Publicaciones segmentadas:** compuestas por cartillas, boletines informativos y/o manuales de bolsillo. Se emplan para comunicar al personal de niveles especiales, enviándolas en forma mensual o quincenal y siempre personalizada.
- **Cartas:** en primer lugar las cartas lo utiliza solo el encargado máximo y para comunicar un tema especial de suma importancia. Es directa, íntima, rápida y de bajo costo.



- Correo electrónico: es un sistema de mensajería que posibilita la transferencia de mensajes entre usuarios sin necesidad que estén conectados al mismo tiempo. Promueve una rápida y fluida comunicación con los mandos medios y altos.
- Intranet: es un sitio web interno, diseñado para ser usado dentro de la empresa. Es de carácter privado, la información es de tipo horizontal, permitiendo que cada persona pueda comunicarse con cualquiera dentro de la organización y además de forma instantánea.
- Línea abierta o línea directa: sirve para que cualquier integrante de la empresa llame y plante sus inquietudes, deseos, temores, sugerencias. Es una línea de emergencia y funciona cuando los canales normales se sobrepasan. Se deja el mensaje en un contestador automático y que será revisado posteriormente por los responsables.
- Buzón de comunicaciones: las personas de la organización dejan mensajes de cualquier tipo, el cual permiten expresarse con total libertad. Se recomienda colocarlos cerca de cada cartelera.
- Circulares: instrucciones que dicta la administración de una compañía decretando criterios de actuación.
- Reuniones con dirigentes: posibilidad que se le brinda a los integrantes de la empresa para acercarse a dialogar cara a cara con sus superiores. Se fija una cita, algunas son obligatorias y otras voluntarias. Los temas a tratar son abiertos.

Asimismo dentro de todo sistema comunicativo se hallan barreras que impide el correcto funcionamiento del mismo. El autor Thomas (2002) las define como intromisión que limita a la decodificación del mensaje. La misma puede desfavorecer un mensaje como también darle un significado erróneo. Las barreras pueden clasificarse:

- Personales: se originan de las emociones, valores y malos hábitos de las personas. Dichas barreras contribuyen a la creación de una distancia psicológica que prohíbe una comunicación eficaz. Las emociones ejercen como filtros de la comunicación. Se oye lo que se quiere escuchar.
- Físicas: hacen referencias a los sonidos y ruidos que se encuentran dentro de las áreas de trabajo.
- Semánticas: se originan de la falta de claridad que tienen los símbolos que se utilizan para comunicar. Es decir cuando el significado no es el mismo para el emisor ni para el receptor. El problema de dicha barrera son los múltiples significados que



posee un símbolo, por eso se debe acudir al contexto comunicativo para entender dicho concepto.

¿Cómo eliminar dichas barreras? Se debe adaptar el mensaje al entendimiento del receptor. Quien transmite el mensaje deberá tener en cuenta las habilidades comunicativas, conocimiento, actitudes y posición sociocultural de los oyentes. Por esto, se mantiene un análisis persistente para detectar expresiones que indiquen falta de atención, comprensión. (Thomas, 2002)

## 2. Clima laboral

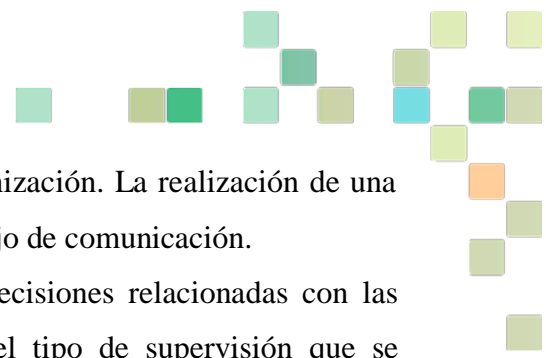
El clima laboral es comprendido como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos como estructura, liderazgo y toma de decisiones, por lo tanto, evaluando el mismo se arriba a la forma en que es percibida la organización por sus integrantes. Esta percepción tiene consecuencias estrechamente vinculadas con la satisfacción que percibe el empleado. A partir de lo mencionado, se concluye que las personas por naturaleza son entes sociales influenciados por actores externos y movilizados por valores e ideales internos. Las organizaciones deben ser conscientes de que el clima laboral que se fomente influye directamente sobre las percepciones de las personas y estas percepciones arriban en acciones positivas o negativas que influyen directamente sobre la productividad en su trabajo.

El clima laboral se produce por una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo, estructura organizacional, y aspectos económicos, las que influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización.

Los profesores Litwin (1968) instauran nueve factores que repercuten en el clima organizacional:

- Estructura: se refiere al diseño en la cual se distribuye, agrupa y combinan las actividades de la empresa en relación a los diferentes niveles jerárquicos que la componen. Tiene relación a la composición de la misma, es decir a la estructura organizacional. Para que una empresa funcione correctamente es de suma importancia establecer normas, reglas, políticas y procedimientos para ayudar el



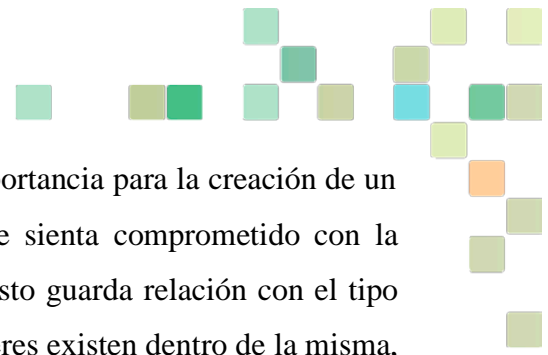


desarrollo de las actividades y funciones de la organización. La realización de una correcta estructura organizacional permite o no el flujo de comunicación.

- Responsabilidad: es la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con las tareas del puesto y además guarda relación con el tipo de supervisión que se implementa.
- Recompensa: es la retribución que se le brinda al trabajador por el trabajo realizado.
- Desafíos: es la dimensión que la compañía impulsa la aceptación de riesgos para lograr los objetivos propuestos. Los mismos ayudaran a mantener una sana competitividad entre los miembros.
- Relaciones: consiste en el respeto interpersonal, el buen trato, cooperación, la existencia de un ambiente de trabajado agradable y las buenas relaciones tanto entre pares como entre superiores y subordinados.
- Cooperación: es el sentimiento de ayuda de parte de los integrantes de la organización, con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- Estándares: hace referencia al alcance y cumplimientos de los parámetros establecidos, en relación que los mismos sean señalados de manera racional y con la posibilidad de ser logrados.
- Conflicto: es la sensación que poseen los integrantes de la organización con respecto a opiniones discrepantes, en las cuales no dudan en preocuparse y tratan de solucionar el problema lo antes posible.
- Identidad: es el sentido de pertenencia hacia la organización. Es la sensación de participar por los objetivos de la compañía.

### Percepción del clima laboral

La percepción es un factor interior que se produce por una sensación, efecto o impacto material, desarrollada a través de los sentidos. La manera que se perciben los factores influye en cada uno de los miembros de la empresa, y la suma de estos lleva a constituir el clima organizacional. Podrán tener actitudes positivas como negativas, dependiendo las condiciones y la forma de cómo se desarrollen. Dichas percepciones se relacionan en gran medida con las actividades, relaciones y otras experiencias que cada integrante posea en la compañía, llevando a la creación de creencias, conductas, mitos y valores que formaran la cultura organizacional.



Una cultura organizacional positiva es de suma importancia para la creación de un clima laboral favorable, ayudando a que cada miembro se sienta comprometido con la empresa, evitando así conflictos sin importancia. Además esto guarda relación con el tipo de liderazgo que posee la empresa, es decir, que tipos de líderes existen dentro de la misma, motivantes, que formen equipos de alto desempeño, y que priorice la comunicación fluida entre los diferentes mandos.

Por otro lado, un clima organizacional negativo, afecta a los parámetros de la empresa, provocando un ambiente laboral malo, repercutiendo directamente en la satisfacción de los trabajadores, incrementando conflictos, aumento de las tasas de rotación, deterioro de la productividad, ausentismo, entre otras.

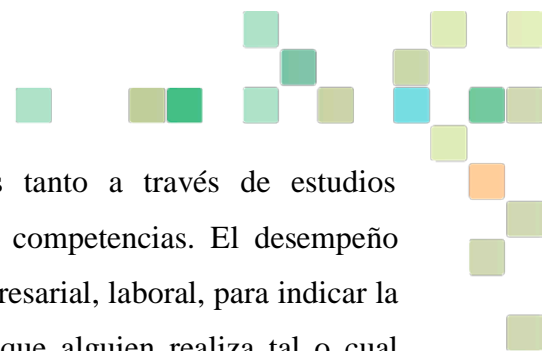
#### Medición del clima laboral

Es de suma importancia medir la calidad del clima organizacional que posee la empresa ya que permitirá conocer si las actividades y prácticas son favorables o no en sus miembros. Cabe aclarar que para realizar una correcta medición se debe diferenciar los conceptos de satisfacción y motivación ya que en reiteradas ocasiones se prestan a la confusión. Si una persona se encuentra satisfecha no implica que este también motivada, pero si halla motivada es señal que este satisfecha. La motivación permite que los integrantes de la organización se desempeñen de manera eficiente, dando su mayor potencial.

La herramienta que se utiliza para medir el clima es el cuestionario, en la cual se permite medir la satisfacción y para la motivación se realiza un trabajo más profundo con cada individuo para conocer sus intereses. Dicha información recolectada a través de este instrumento, permite obtener un conocimiento interno de la empresa, ayudando a conocer opiniones de sus propios integrantes. Además posibilita la realización de un plan de acción que tienda a reparar situaciones molestas o problemas emocionales o comportamentales de los trabajadores.

### 3. Desempeño.

El desempeño es un conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un miembro de la organización en un determinado período. Se conforma por la sumatoria de



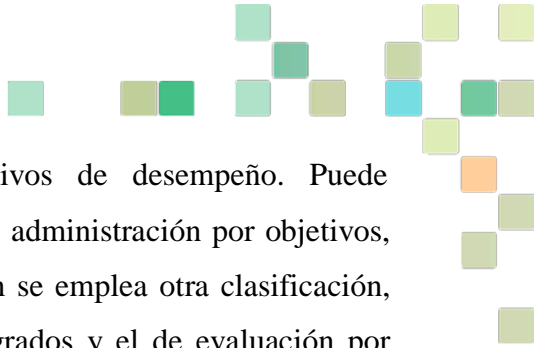
conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias. El desempeño resulta ser ampliamente usado a instancias del contexto empresarial, laboral, para indicar la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad. Se encuentra relacionada con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o supervisor que corresponda, realice un detallado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables.

### Evaluación de desempeño

Para poder determinar los desempeños alcanzados se utilizan las evaluaciones de desempeño en la cual se las define instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Además es de gran utilidad para la toma de decisiones sobre promociones y remuneración. Muchos de los integrantes esperan esa retroalimentación ya que a partir de esta pueden saber si deben modificar su conducta para lograr estándares adecuados (Alles, 2004). Según Sastre M, & Aguilar, E (2003, pág. 321) “ la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”

### Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño pueden ser clasificado en métodos basados en el desempeño pasado, comparte la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y que puede ser medido pueden ser las escalas de puntuación, listas de verificación, método de selección forzada, método de registro de acontecimientos notables, escalas de calificación conductual, métodos de verificación del campo y enfoques de evolución comparativa o de evaluación en grupos. Por otro lado, existen los métodos de evaluación basados en el futuro en la cual se utiliza el desempeño venidero mediante la evaluación del



potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Puede considerarse cuatro técnicas básicas como autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas y centros de evaluación. También se emplea otra clasificación, en la cual se encuentra, el método de evaluación de 360 grados y el de evaluación por competencias. El primero se pretende obtener opiniones de diferentes integrantes de la compañía respecto al desempeño de uno de los trabajadores, lo más adecuado posible y así darle una retroalimentación necesaria para tomar las medidas de mejora. Y el segundo, se trata de evaluar cualquier competencia individual de un puesto de trabajo.

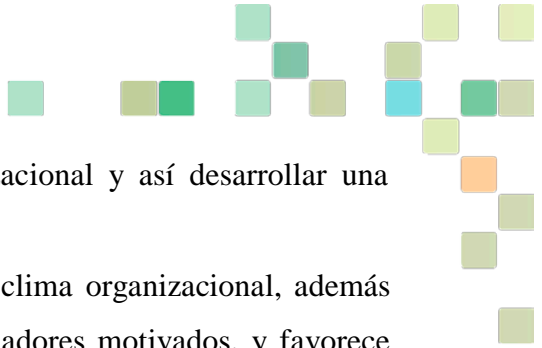
#### 4. Liderazgo

Existen diferentes definiciones sobre liderazgo empresarial, por un lado se encuentra Kotter, (1988) que la describe como la tarea o el desarrollo de influenciar a los integrantes de la organización para que se desempeñen voluntariamente el alcance de los objetivos empresariales. Por otro lado, Senge (1999) aclara que existe liderazgo cuando los miembros participan en la creación de objetivos organizacionales. Además comprende instaurar un ámbito en el cual se pueda profundizar y ser más capaces de colaborar. Los autores Perdomo & Prieto (2009, pag 29) comentan que el liderazgo actual se basa en “ desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participacion de todos los miembros de una empresa. de tal manera, que el lider debe ser visionario, agente de cambio con vision y mision claras, integrador de equipo y sobre todo un buen comunicador.” Dicho liderazgo prepara a la orgiazacion a los cambios tecnologicos, politicos, economicos, para así enfretar dichas transformaciones.

En conclusión, se refiere al procedimiento administrativo que se vincula con la dirección de las actitudes de otros individuos. Es de suma importancia que dentro de la empresa se encuentre un líder, es una persona que hechos, comportamientos y acciones que inspiran a otras personas a seguirlo y a parecerse a él.

Existen cuatro aptitudes que debe tener un buen líder:

- Capacidad para hacer empleo eficaz y responsable del poder
- Comprender que cada integrante posee diferentes motivaciones en diferentes momentos y realidades.
- Capacidad para inspirar a los demás.

- 
- Capacidad de actuar para mejorar el clima organizacional y así desarrollar una atmosfera de bienestar y motivación.

Un buen liderazgo mejora el rendimiento empresarial y el clima organizacional, además posibilita el alcance de los objetivos. Mantiene a los trabajadores motivados, y favorece asimismo el trabajo en equipo. Aumenta las ventas y los beneficios de la empresa. Por último, disminuye la rotación de personal.

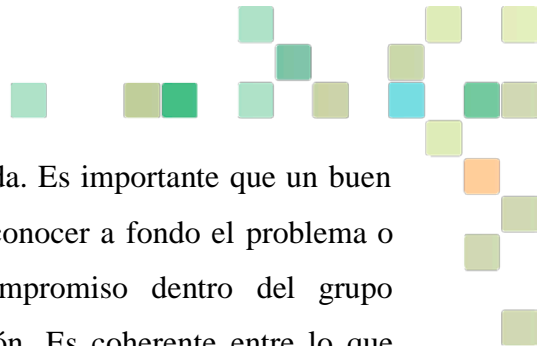
### Tipos de liderazgo

Según el autor Koontz (2004) existen diferentes liderazgos:

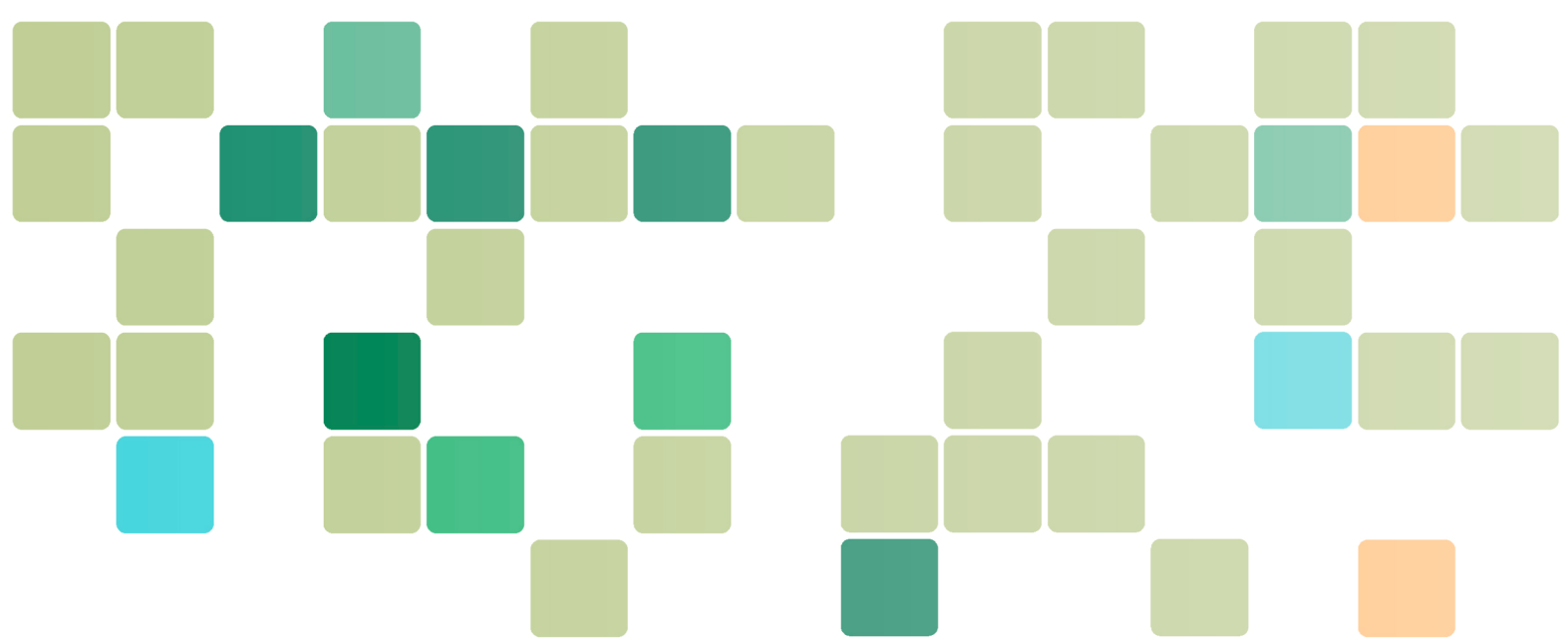
- Líder autocrático: este tipo de líder contrae toda responsabilidad de la toma de decisiones, controla, maneja, motiva y vigila al subordinado. Todo se concentra en el líder. Se considera que es el único calificado y experimentado, los demás integrantes toman actitudes de obediencia y aceptación. El autócrata sigue muy a cerca los niveles de desempeños de sus subordinados para así impedir desviaciones que pueden presentarse.
- Líder participativo o democrático: este estilo emplea un estilo participativo, consulta antes de tomar cualquier tipo de decisión, sin embargo es el único que autoriza una resolución. Escucha y analiza las ideas de los integrantes y aprueba sus contribuciones siempre que sean eficaces. Además ayuda a los miembros de la organización a aumentar la capacidad de auto control y asumir mayor responsabilidades.
- Líder liberal o de rienda suelta: el líder delega a sus subalternos el poder para tomar decisiones. Espera que se comprometan, asuman responsabilidad. Se emplean un número acotado de reglas y apoyo a los seguidores. Cabe aclarar que el subalterno debe ser altamente calificado.

### El líder coach

En la actualidad el líder coach es uno de los métodos más efectivos de dirección, ya que su principal objetivo, es modificar el ser de las personas que lo rodean, es decir ayuda a cada integrante a desarrollar su potencial y capacidades. El autor Sanz (2013) lo define como “persona que logra que otra persona o grupo de personas alcance una meta u objetivos comunes en base a su propio esfuerzo y desempeño y que no se lograrían sin el apoyo y el acompañamiento del líder coach”. Todo buen líder debe utilizar una escucha empática, es decir se realiza una escucha activa y comprensiva, está atento y presente,

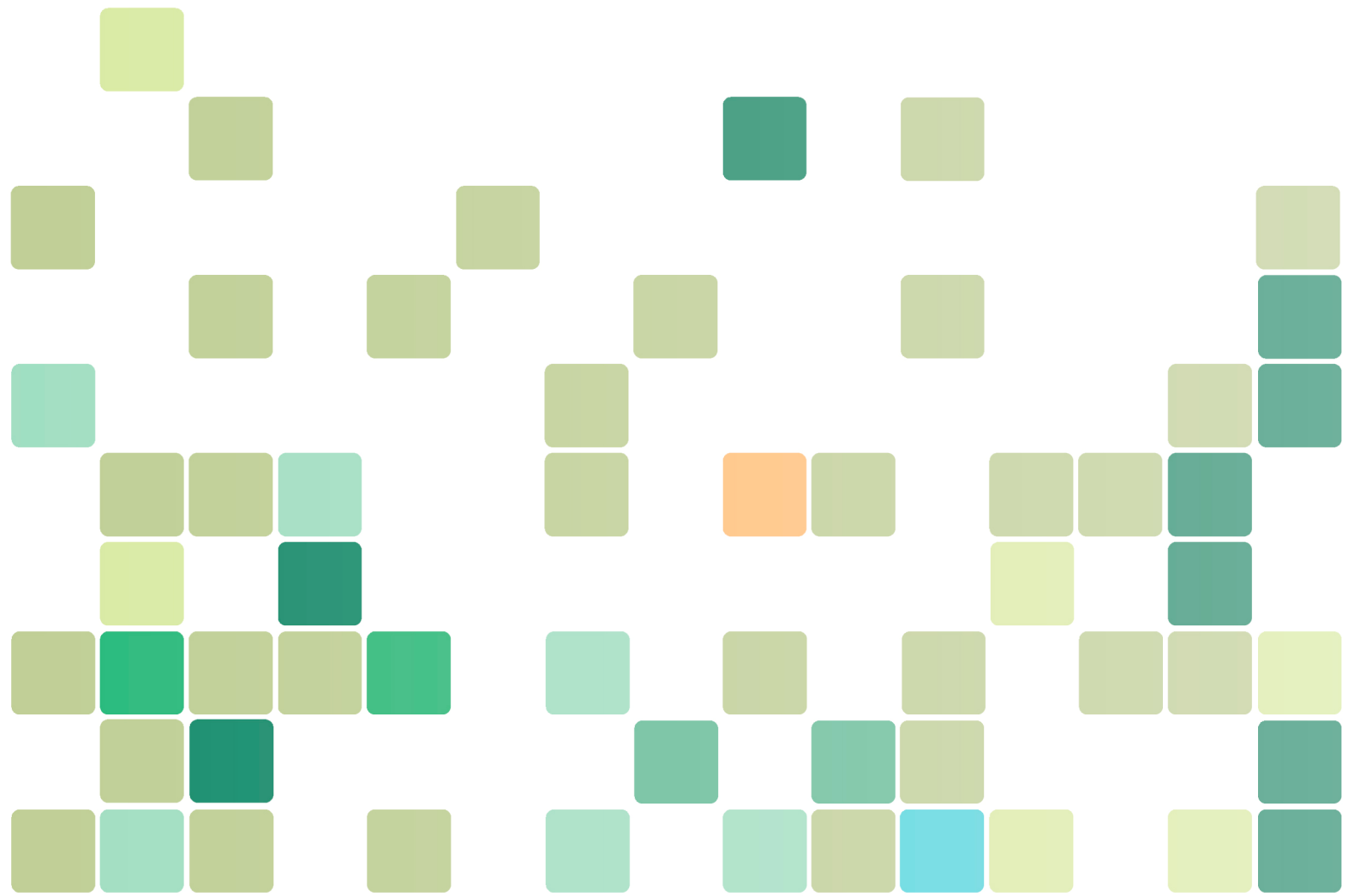


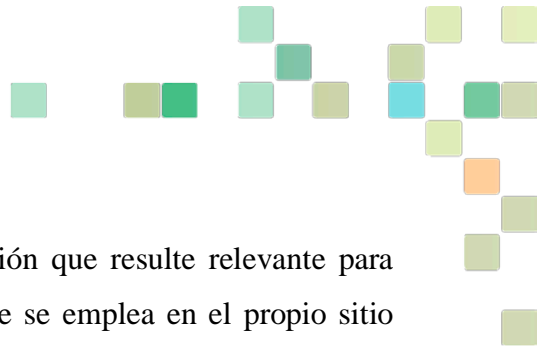
haciendo que cada integrante se sienta escuchada y entendida. Es importante que un buen líder coach sepa realizar buenas preguntas ya que permite conocer a fondo el problema o inquietud de la persona. Genera responsabilidad y compromiso dentro del grupo permitiendo que se valoren los objetivos de la organización. Es coherente entre lo que piensa, dice y hace, enfrenta cualquier desafío y facilita su realización. Otras de las características que posee este tipo de líder son su pensamiento positivo y la capacidad de realizar transformaciones en la manera que se realizan las actividades dentro de la compañía o en un grupo de trabajo.



## Capítulo 4

# DISEÑO METODOLÓGICO





## Metodología

Con la finalidad de analizar y recolectar información que resulte relevante para este trabajo, se utiliza un diseño de campo, “in situ” ya que se emplea en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. El tipo de estudio será mixto, tanto descriptivo como exploratoria, brindando un conocimiento exhaustivo del objeto o alguno de sus aspectos Vieytes (2004). Es un procedimiento de decisión que pretende decir usando medidas numéricas y utiliza la estadística para el análisis de datos. Cabe aclarar que para poder utilizar este tipo de estudio, es muy importante contar con conocimiento previo del problema a investigar. Además ayuda a responder preguntas que refieren a: qué, quién-es, cómo, cuándo, dónde y el porqué de la necesidad.

Las siguientes variables que se van a analizar son:

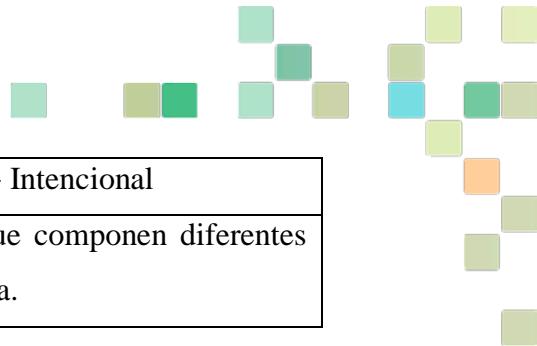
- Comunicación interna
- Clima laboral
- Satisfacción laboral
- Desempeño

### Encuesta

Tipo de estudio	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	130 Integrantes de la empresa Maniagro
Criterio muestral	No probabilístico> Intencional
Muestra	50 personas que integran el área de producción de los tres turnos de trabajo.

Tipo de estudio	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumentos	Cuestionario
Población	130 integrantes de la empresa Maniagro





Criterio muestral	No probabilístico> Intencional
Muestra	50 trabajadores que componen diferentes áreas de la empresa.

La encuesta es un procedimiento en que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario ya diseñado, dirigida a una muestra ya establecida o a una población. Con el fin de contrastar de manera cuantitativa se aplica este instrumento a 50 personas que componen distintas áreas de la empresa Argentina De Graff, a los turnos mañana, tarde y noche. La misma cuenta con 21 preguntas en la cual el trabajador deberá responder de forma anónima. Tiene como objetivo relevar datos respecto a:

- Objetivos organizacionales
- Grupo de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Oportunidades de carrera
- Compensación y reconocimiento
- Comunicación interna

Por otro lado, se utiliza nuevamente este instrumento para analizar la satisfacción laboral. La misma cuenta con 15 preguntas, analizando:

- Motivación
- Reconocimiento por parte de la empresa
- Situación del entorno donde desarrolla cada trabajador su trabajo
- Formación e información que aporta la empresa a los integrantes
- Comunicación dentro de la compañía

En cuanto la variable liderazgo se plantean situaciones en la cual el gerente general de la empresa y jefes de área deberán responder marcando la opción en la cual se sienta más identificado.

Encuesta trabajadores del área de producción

Buenos días, soy estudiante de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21, en este momento su información es muy valiosa para mi trabajo final de graduación. Sus respuestas serán anónimas. Marque con una cruz la opción que más se sienta identificado. Desde ya muchas gracias por su atención

Edad:.....

Área.....

1. ¿Considera usted que la compañía es un buen lugar para trabajar?

Si

A veces

No

2. ¿Conoce y entiende la visión y misión de la organización?

Si

A veces

No

3. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?

Si

A veces

No

4. Cuando se presenta un problema ¿Cómo se resuelve?

Se trabaja en equipo

Individualmente

No se hace nada

5. ¿Puede usted expresar opiniones dentro de su grupo de trabajo?

Si

A veces

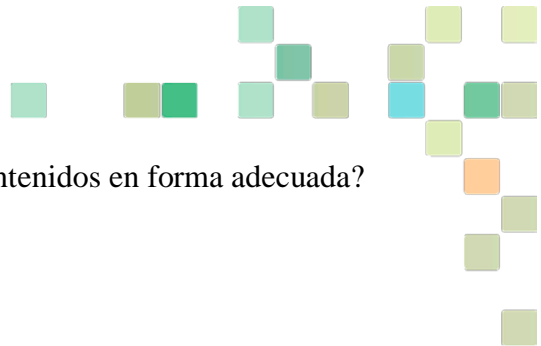
No

6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

Si

A veces

No



7. ¿Las herramientas y equipamiento que utiliza son mantenidos en forma adecuada?

Si

A veces

No

8. ¿Cuenta con suficiente espacio y agradable para realizar su trabajo adecuadamente?

Si

A veces

No

9. ¿El espacio físico en donde trabaja se encuentra apto (limpio)?

Si

A veces

No

10. ¿Posee buena iluminación?

Si

No

11. ¿Cuenta con una descripción de su puesto detallada y actualizada?

Si

No

12. ¿Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Si

A veces

No

13. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

14. ¿Cómo califica las posibilidades de crecimiento laboral en la empresa?

Excelente, existen siempre grandes posibilidades para progresar

Muy bueno, casi siempre existen posibilidades para progresar

Regular, las posibilidades de progreso son muy escasas

Malo, no existen posibilidades de progreso dentro de la organización

15. ¿Existen programas de capacitación dentro de la compañía?

Si

No

16. ¿Le interesa aprender/capacitarse en su trabajo?

Si

No

No sabe

17. ¿Dentro de la organización existe alguien que alienta su desarrollo profesional?

Si

No

18. ¿Su superior/jefe directo evalúa de algún modo las tareas que ha realizado?

Siempre

A veces

Nunca

19. ¿Recibe un reconocimiento justo acorde al trabajo realizado?

Si

A veces

No

20. ¿Los trabajadores que poseen un desempeño sobresaliente son reconocidos?

Si

A veces

No

21. ¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que le brinda la empresa?

Muy satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho



Encuesta satisfacción laboral

Buenos días, soy estudiante de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21, en este momento su información es muy valiosa para mi trabajo final de graduación. Sus respuestas serán anónimas. Marque con una cruz la opción que más se sienta identificado. Desde ya **muchas gracias** por su atención

<b>Cuestionario satisfacción laboral</b>				
	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada Satisfecho
<b>1-Tareas y actividades que usted realiza</b>				
<b>2-Satisfacción que le produce su trabajo</b>				
<b>3-Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa</b>				
<b>4-Beneficios que recibe</b>				
<b>5-Los medios y recursos que la empresa brinda para que usted realice su tarea</b>				
<b>6- Higiene en su lugar de trabajo</b>				
<b>7- Ventilación en su lugar de trabajo</b>				
<b>8- Iluminación en su puesto de trabajo</b>				
<b>9- Oportunidades de formación que ofrece la empresa</b>				
<b>10- Relación con su superior</b>				
<b>11- Relaciones con sus compañeros de trabajo</b>				
<b>12- Los ascensos justos y equitativos</b>				
<b>13- Retroalimentación por su trabajo realizado</b>				
<b>14- Apoyo que recibe de parte de sus superiores</b>				
<b>15- Comunicación dentro de la compañía.</b>				

## Cuestionario tipo de liderazgo

Buenos días, soy estudiante de la carrera de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21, en este momento su información es muy valiosa para mi trabajo final de graduación. A continuación se le presentaran 12 situaciones, cada una plantea una pregunta y cuatro opciones de respuesta. Deberá seleccionar la opción la cual se identifique más a usted y trazar un círculo alrededor de la letra que ha elegido. Si ninguna respuesta lo convence trata de elegir la más cercana a sus ideales. Desde ya muchas gracias.

1- Dentro de su área tiene un integrante que no viene respondiendo las sugerencias ni las acciones de apoyo que se le ha brindado. Esto provoca una caída de su rendimiento: ¿Cuál es su reacción frente a esta situación?

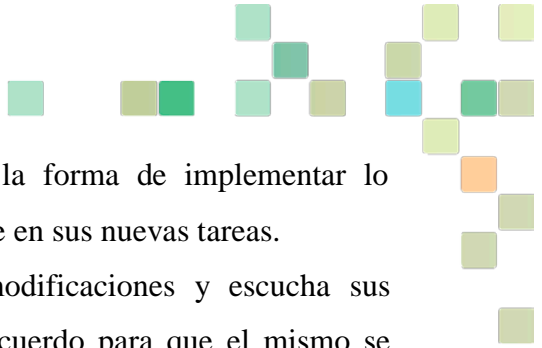
- a) Insta órdenes y le informa que controlara su desempeño.
- b) Se reúne con el trabajador y le pide sugerencias de cómo realizar la tarea desde el punto de vista de él.
- c) Se reúne con el colaborador, analizan el bajo desempeño, escucha sus inquietudes, le brinda apoyo y sugerencias.
- d) Le informa al colaborador los objetivos que se deben cumplir y le autoriza total autonomía.

2- Dentro de su área posee un miembro del equipo que está progresando y aumentando su desempeño. El mismo ha comenzado a realizar recomendaciones útiles. ¿Qué haría usted frente a esta situación?

- a) Le confía información y autoridad a su colaborador para poder realizar dichas recomendaciones.
- b) No toma en cuenta las recomendaciones ya que no confía en dicho miembro.
- c) Acepta su sugerencia y lo hace participe hasta tomar una decisión definitiva
- d) Se reúne con su colaborador, examinan su desempeño y le brinda apoyo para que el mismo siga mejorando y progresando. Toma en cuenta las recomendaciones.

3- Posee un miembro muy eficaz en tareas administrativas. Trabaja con seguridad y precisión. Se están analizando cambios en la manera de administrar. ¿Cómo enfrentaría usted dicha situación?

- a) Solicita opiniones a dicho colaborador y luego decide los cambios.
- b) Decide los cambios y luego se lo notifica a dicho integrante

- 
- c) Hace participe al colaborador y le delega la forma de implementar lo decidido. Espera que el mismo sea responsable en sus nuevas tareas.
  - d) Analiza con el colaborador las posibles modificaciones y escucha sus opiniones respecto al mismo. Llegan a un acuerdo para que el mismo se sienta cómodo y a gusto.

4- Uno de sus integrantes ha logrado buenos resultados en una tarea que se le asigno actualmente. Usted ha controlado y colaborado con sugerencias. Dicho miembro siente seguridad para seguir efectuándola. ¿Cómo actuaría frente a este caso?

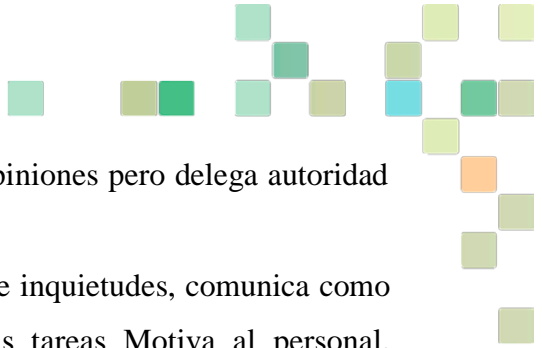
- a) Permita que el colaborador se desempeñe con total libertad frente a esa tarea.
- b) Solicita sugerencias por parte del colaborador de cómo mejorar la ejecución de la tarea.
- c) Se reúne con el trabajador y discuten riesgos, beneficios y efectos de la tarea. Se busca motivar al trabajador para que continúe realizándola a futuro.
- d) El colaborador continúa realizando la tarea bajo la orden de usted. Asimismo se mantiene el mismo estilo de supervisión

5- Se han agregado nuevas tareas y funciones en diferentes puestos de trabajo, por ende se modificara la forma de desempeñar las mismas. El grupo de trabajo siempre ha demostrado flexibilidad e interés de cooperar. Sin embargo no se encuentran correctamente informados de dichos cambios. ¿Cuál sería su actitud?

- a) Anuncia la obligación de realizar cambios y deja que el grupo los ejecute sin control alguno.
- b) Reúne al grupo de trabajo y aclara los motivos de dicho cambios. Escucha las opiniones de los demás y fijan objetivos en conjunto.
- c) Se encuentra con el grupo y pide opiniones respecto a los cambios a implementar. Luego usted decide cual es el mejor camino a seguir
- d) Decreta los cambios y los comunica. Controla atentamente.

6- El grupo de trabajo que usted posee a cargo se ha manejado con autonomía y responsabilidad sin embargo se han hallado dificultades en los proyectos propuestos por la dirección. Se debe retribuir varias tareas del área. Los trabajadores sienten intranquilidad. ¿Cómo se enfrenta a una situación así?

- a) Distribuye las tareas a su criterio.
- b) Define los objetivos necesarios para cumplir los proyectos y deja al equipo de trabajo dividir las tareas y actividades entre ellos.

- 
- c) Se reúne con el grupo y tiene en cuenta las opiniones pero delega autoridad para la división de tareas.
  - d) Se reúne con el grupo, escucha las opiniones e inquietudes, comunica como se llevara a cabo el proceso. Distribuye las tareas Motiva al personal. Supervisa con cuidado respondiendo cualquier inquietud por parte de cada miembro.

7- La situación pasada se ha complicado, ya que el grupo de trabajo se encuentra desordenado y aun no se han distribuido todas las tareas. La dirección sabe de dicho problema y desea que cuanto antes se solucione. ¿qué haría usted frente a dicho acontecimiento?

- a) Se reúne con el equipo y buscan la mejor alternativa para que el grupo sea eficiente. Escucha a los trabajadores que poseen inquietudes.
- b) Asigna a un miembro para que sea el encargado de dividir las tareas junto con el grupo.
- c) se reúne con el grupo y buscan conjuntamente las mejores opciones para el grupo. Alienta la generación de ideas. Luego elige la mejor para comunicársela al equipo.
- d) Distribuye y pone orden en el equipo. Evalúa que se cumplan correctamente.





## Entrevistas semi-estructuradas

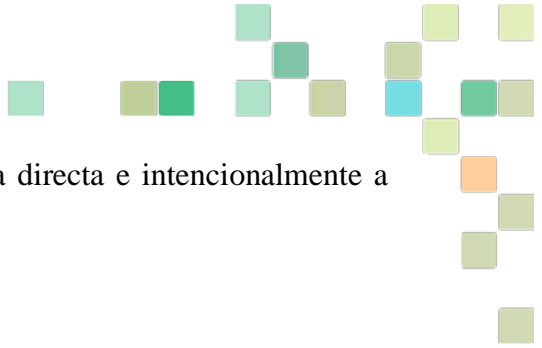
Tipo de estudio	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista semi estructurada
Instrumento	Guía de pautas
Población	130 integrantes que componen la organización.
Criterio Muestral	No probabilístico> Intencional
Muestra	Jefe del área de producción, encargado del área de recursos humanos, gerente de planta.

Una entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual participa una o varios individuos, cada parte cumple una función, uno que pregunta o entrevista y la otra que responde o mejor dicho de entrevistado. El objetivo es obtener información relevante para la investigación que se está desarrollando. (Vieytes, 2004)

De las variantes que presenta la entrevista, se opta por utilizar una entrevista semi-estructurada según (Vieytes, 2004, pág. 503) es el “diseño, implementación y análisis de pautas de entrevista a un grupo considerable de entrevistados con el objetivo de obtener respuestas a preguntas abiertas comprables entre sí”. Además permite incluir variaciones imprevistas en el desarrollo de la misma. El entrevistador es libre de plantear la conversación como lo desee, realizar preguntas cuando cree oportunas y considere conveniente en momentos de explicar algún significado, aclarar cuando el mismo no entienda, y profundizar sobre un tema cuando sea necesario.

El tipo de investigación utilizada es exploratoria. La misma consiste en la búsqueda de explicaciones para las variables definidas en relación al objetivo del trabajo. La técnica empleada es cualitativa, revela las características de lo que se está investigando desde el punto de vista de quienes la producen y la viven.

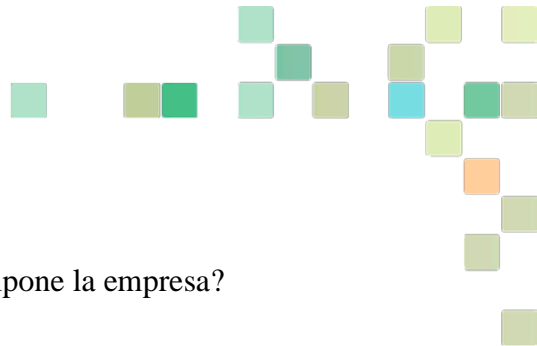
En relación a la población, se realiza al gerente general de la empresa Maniagro, aproximadamente una hora de duración. Cabe aclarar que el mismo es un muestreo no



probabilístico e intencional por cuotas, ya que se selecciona directa e intencionalmente a las personas que componen la población.

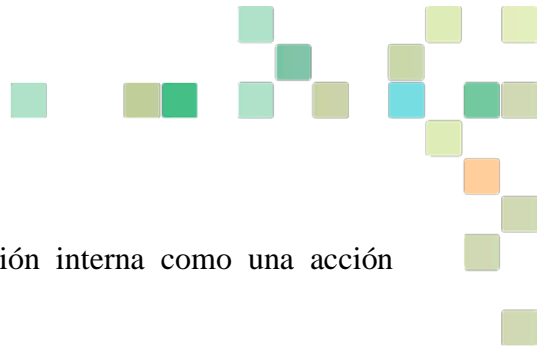
Los temas que se tratan en la entrevista son:

- Como se desarrolla la comunicación dentro de la empresa
- Canales de comunicación interna
- Problemas de comunicación
- Fortalezas de comunicación




## **Entrevista a encargada del área de Recursos Humanos**

1. ¿Me podría describir la plantilla del personal que compone la empresa?
2. ¿Cuántos integrantes la componen?
3. ¿Qué es lo que más se valora de un trabajador de esta empresa?
4. ¿Existen programas de formación para los integrantes de la organización? ¿sobre qué se capacita?
5. ¿Cómo es la forma de comunicación dentro de la compañía?
6. ¿Existe un sistema formal de evaluación de desempeño? ¿Qué se evalúa? ¿cree que son eficaces?
7. ¿Existe movilidad interna dentro de las áreas? ¿cambio de funciones, cambio entre puestos de trabajo, entre departamentos, rotación de turnos?
8. ¿Cuáles son dichas causas de movilidad?
9. ¿Cuáles son las principales características que toman en cuenta del trabajador a la hora de una movilidad interna?
10. Cuando se crea una vacante dentro de la organización ¿priorizan el capital existente dentro de la empresa o se realiza directamente un reclutamiento externo? ¿Me podrías describir como es el proceso de selección de personal nuevo?
11. ¿Cómo difunden la existencia de esta vacante?
12. ¿Se encuentra dentro de la empresa algún plan de sucesión?
13. Siente motivados a los trabajadores?
14. ¿Usted observa personal con potencial para cubrir otros puestos?



### **Entrevista a gerente de planta**

1. ¿Se desarrolla dentro de la empresa la comunicación interna como una acción constante y programada?
2. ¿Existe un área especializada en la comunicación interna?
3. ¿Las estrategias de comunicación interna posee el apoyo de la dirección?
4. ¿Qué tipos de canales utiliza la compañía?
5. ¿Cuáles son las acciones de comunicación que utiliza la empresa?
6. ¿Cree usted que necesitaría la empresa implementar otro tipo de acciones?
7. ¿Cuáles son las principales fortalezas que posee la comunicación interna de organización?
8. ¿Visualiza algún tipo problema relacionado a la falta de comunicación?
9. ¿Qué elementos considera usted que afectan la comunicación dentro de la compañía? (inefectividad de los mensajes y en los canales de comunicación, desacuerdos entre los trabajadores, otros)
10. ¿Considera que los mensajes de una área a otra llegan a su debido tiempo?
11. ¿Cuándo se debe tomar una decisión la empresa tiene en cuenta las opiniones de sus integrantes?
12. ¿La información que recibe usted es en forma suficientes para desempeñar de manera correcta sus funciones?
13. ¿Se suele comunicar cuando existe un puesto vacante dentro de la organización?
14. ¿Qué se debería mejorar en política de comunicación interna?



## **Entrevista a jefe de producción maní crudo/maní blandeado**

1. ¿Me podría describir su plantilla de personal?
2. ¿Cuántos integrantes la componen?
3. ¿Qué es lo que más se valora de un trabajador de esta empresa?
4. ¿Dentro del área se capacitan a los trabajadores?
5. ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo estas capacitaciones?
6. ¿Cómo es la forma de comunicación dentro del área?
7. ¿Cómo evalúan el desempeño de los trabajadores del área?
8. ¿Creen que son eficaces?
9. ¿Existe movilidad interna dentro del área? ¿cambio de funciones, cambio entre puestos, entre departamentos, rotación de turnos?
10. ¿Cuáles son dichas causas de movilidad?
11. ¿Cuáles son las principales características que toman en cuenta del trabajador, a la hora de una movilidad interna en el área?
12. Cuando se crea una vacante en la organización ¿priorizan el capital existente dentro de la empresa o se realiza directamente un reclutamiento externo?
13. ¿siente motivado a sus trabajadores?
14. ¿Qué tipos de métodos motivacionales utilizan?
15. ¿Usted observa personal con potencial para cubrir otros puestos?
16. ¿Qué otras mejoras necesitaría la empresa?



## Observación

Tipo de estudio	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación
Instrumento	Guía de observación
Población	130 integrantes que componen la empresa.
Criterio muestral	No probabilístico> Intencional
Muestra	Área de producción

La observación según (Vieytes, 2004, pág. 310) “permiten el registro sistemático de esta clase de comportamiento predominantemente no verbal que constituyen formas privilegiadas para acceder a significados que no se manifiestan en la comunicación digital característica de las encuestas”. Además posee como ventaja la eliminación de errores de respuestas y se concentra en el consumo real y no en lo que expresa la persona acerca de su propio comportamiento.

Asimismo la observación se puede clasificar en tres tipos:

- Observación simple: el observador no participa ni influye en la situación observada. Se ubica a una distancia que no es percibida por las personas que están siendo estudiadas.
- Observación sistemática: se utiliza como una solución de la observación simple y requiere de gran control frente a la situación que se está observando.
- Observación participante: el observador se integra a la situación de los observados y forma parte como si fuera un integrante más.

En cuanto al tipo de investigación utilizada es de índole exploratoria. La técnica empleada es cualitativa. Respecto a la población de análisis, se examina a los trabajadores de la empresa Maniagro y al establecimiento mismo.

Se abordan temas de:

- Comunicación interna
- Condiciones ambientales de la organización
- Equipo de trabajo



# Planilla de observación



Fecha:

Hora:

### Comunicación interna:

- Carteleras:
  - Fácil lectura
  - Utilización de gráficos
  - Tipología adecuada
  - Colores adecuados
  - Mensajes actualizados

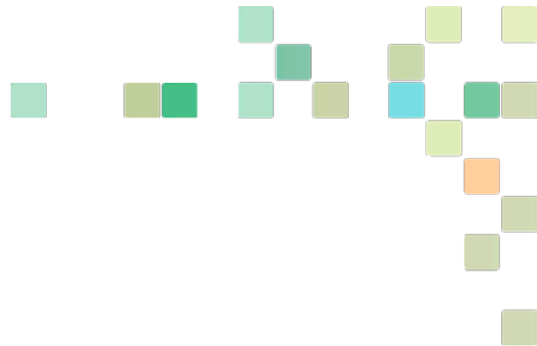
Comentarios:.....  
.....

- House Organ- revista interna
  - Mensajes actualizados
  - Información sobre capacitaciones
  - Información sobre vacantes dentro de la empresa
  - Información sobre beneficios que brinda la organización

Comentarios.....  
.....

- Cartas
  - Lenguaje formal
  - Mensaje claro

Comentarios.....  
.....



- Correo electrónico
  - Mensaje claro
  - Rápida respuesta

Comentarios.....  
.....

- Intranet
  - Rápida comunicación entre todos los niveles de la organización
  - Claridad de los mensajes
  - Fácil de utilizar

Comentarios.....  
.....

- Buzón de comunicaciones
  - Lugar visible
  - Lugar transitado

Comentarios.....  
.....

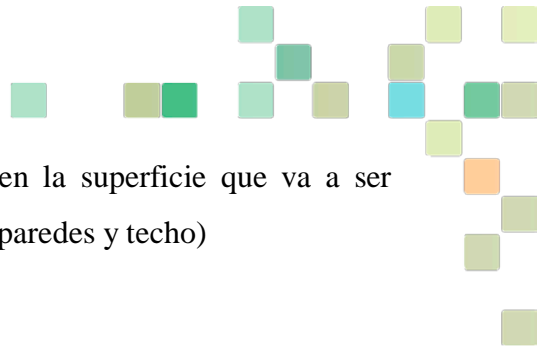
### **Condiciones ambientales**

- Espacio físico
  - Espacios amplios
  - Espacios reducidos
  - Buena distribución de puestos de trabajo
  - Mala distribución de puestos de trabajo
  - Diseño simple
  - Diseño complejo

Comentarios.....  
.....

- Iluminación
  - Directa (luz incide directamente sobre la superficie iluminada)
  - Indirecta (luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos)





- Semidirecta ( luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada y cierta cantidad de luz reflejan las paredes y techo)

Comentarios.....  
.....

- Ruidos
  - Continuos
  - Intermitentes
  - Variables

Comentarios.....  
.....

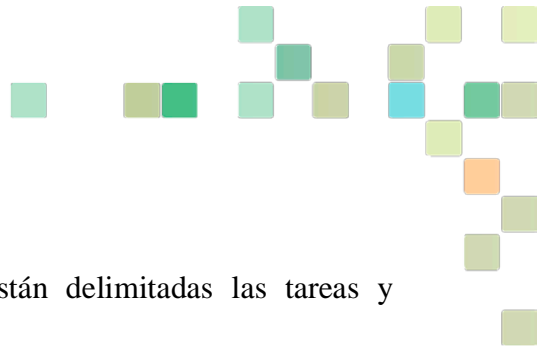
- Temperatura
  - Alta
  - Media
  - Baja

Comentarios.....  
.....

- Higiene y seguridad
  - Equipos de protección personal
  - Utilización de todo el personal de equipos de protección personal
  - Mantenimiento de los equipos
  - Capacitación y educación relacionado con la higiene y seguridad
  - Normas y procedimientos de higiene
  - Normas y procedimientos de seguridad

Comentarios.....  
.....

- Grupo de trabajo
  - Toma de decisiones grupales
  - Comunicación entre los miembros



- Cumplimientos de normas organizacionales
- Persiguen una misma finalidad y/u objetivo
- Cada miembro cumple un rol diferente (están delimitadas las tareas y funciones)

Comentarios.....  
.....

Otras anotaciones:



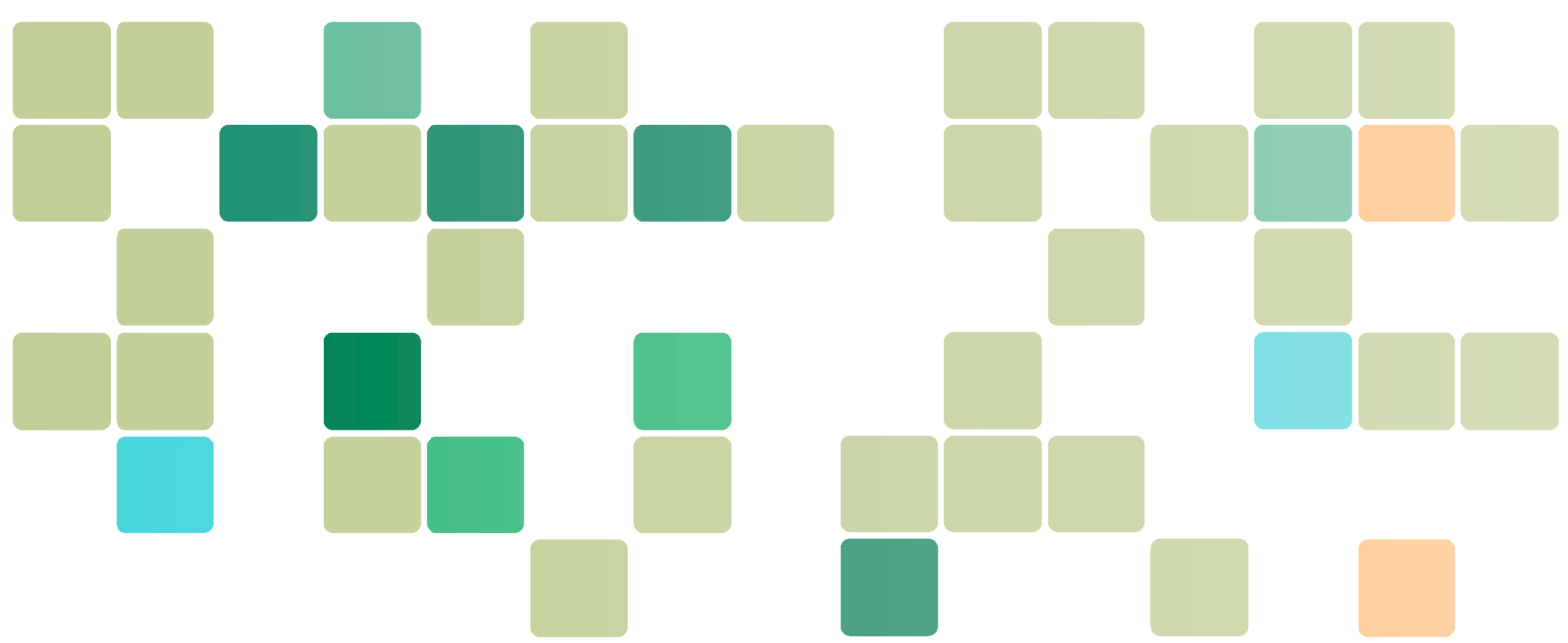
## Análisis de datos secundarios

Tipo de estudio	Mixta. Exploratoria- descriptiva
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis de datos
Instrumento	Evaluaciones de desempeño.
Población	130 integrantes que componen la empresa Maniagro.
Criterio muestral	No probabilístico> Intencional
Muestra	50 trabajadores de diferentes áreas de la empresa.

Consiste en la investigación de fuentes secundarias donde se consultan las evaluaciones de desempeño que aporta información de suma importancia para la investigación. Según (Vieytes, 2004, pág. 538) el análisis de datos secundarios “se utiliza para sistematizar y analizar el contenido de los mensajes de texto, sonidos e imágenes con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas concernientes a la fuente”. El tipo de investigación es exploratorio y la metodología es cualitativa como así también cuantitativa. En las evaluaciones de desempeño se va a recabar información con respecto a:

- Cualidades del sujeto
- Contribución del integrante al objetivo
- Calidad de trabajo
- Relaciones con sus compañeros
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Liderazgo
- Tolerancia a la presión
- Energía- dinamismo





## Capítulo 5

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS





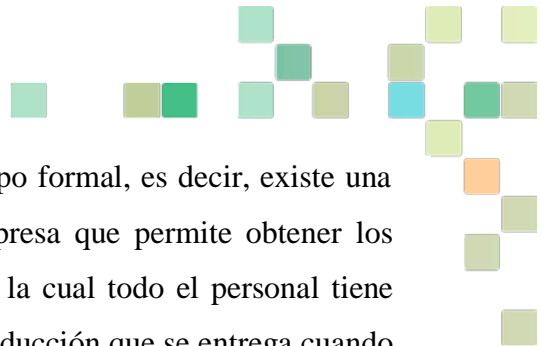
## Diagnóstico

### Presentación

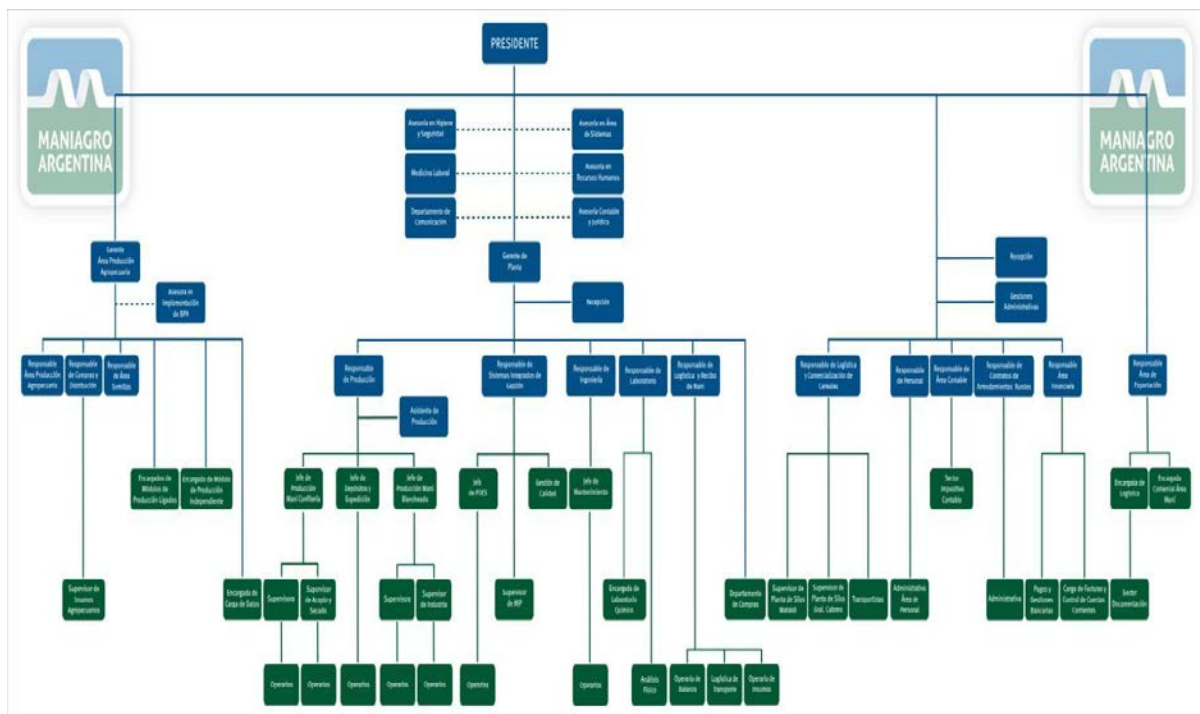
Argentina de Graff S.A (Maniagro Argentina) es organización privada dedicada a la producción, selección y exportación de maní. Los tipos de maní que se brindan son: maní crudo entero, maní crudo partido, blanchado entero, blanchado partido, grana y garbanzos. Además la misma responde a la demanda internacional de maní argentino de calidad Premium para satisfacer las necesidades de sus clientes en más de 25 destinos alrededor del mundo. Asimismo se comercializa maní alto oleico, propiedad que asegura una mayor vida útil del producto. Su importancia radica en el valor del trabajo y el cuidado de la sustentabilidad de suelos. Es por eso que la rotación de los cultivos y la incorporación constante de tecnología ayudan a la calidad y rendimiento de los productos que ofrece. La adquisición de la planta, por Daniel Cavigliasso, su presidente, a principios del año 2009, le permitió desplegar su cadena de producción y de esta manera lograr una integración vertical que asegura la trazabilidad del producto, desde la semilla hasta la llegada del maní a cada puerto de destino.

La empresa se transforma constantemente con la finalidad de enriquecer la calidad de sus productos. En menos de dos años, incorporó maquinarias para optimizar las líneas de producción de maní confitería y blanchado. Además amplió la superficie de la planta con el fin de aumentar la capacidad de almacenamiento.

Maniagro Argentina se ubica en Ruta Nacional N°158 km 249, código postal (5805) Carnerillo, Córdoba, Argentina. Sus oficinas se encuentran en Las Heras 1250, General Cabrera, Córdoba, Argentina. Allí funciona la administración general, distribuidas en distintas áreas como: producción agropecuaria, arrendamientos rurales, exportación, pagos, finanzas, contable, logística y comercialización de cereales, departamento comercial área maní, buenas prácticas agrícolas y área laboral e impositiva. Desde estas, se monitorea la producción en el campo, la coordinación de los procesos de industrialización, el vínculo institucional de la organización con los organismos oficiales y el contacto con los principales destinos del mundo. Posee una página web para navegar e informarse sobre distintos aspectos de la empresa, como contacto, productos, novedades, la cual figura como [www.maniagroargentina.com.ar](http://www.maniagroargentina.com.ar).

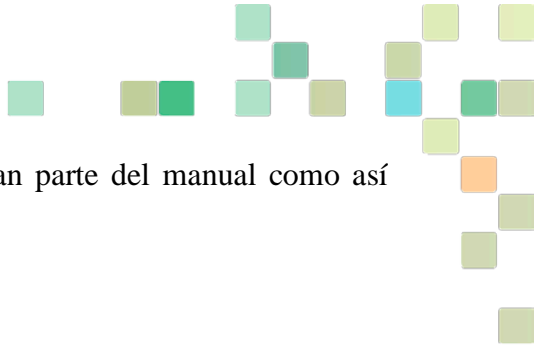


Maniagro posee una estructura organizacional de tipo formal, es decir, existe una división de las actividades y niveles jerárquicos de la empresa que permite obtener los objetivos organizacionales. Cuenta con un organigrama, en la cual todo el personal tiene acceso al mismo ya que se encuentra dentro del manual de inducción que se entrega cuando el individuo se incorpora a la compañía. La organización está dividida en distintas áreas: producción agropecuaria, arrendamientos rurales, exportación, pagos, administrativa y contable, logística y calidad, departamento comercial, buenas prácticas agrícolas y personal. La empresa cuenta con 62 puestos en la cual están distribuidos en 132 trabajadores, cada uno cuenta con su propio manual de puesto en donde se detalla funciones y tareas del mismo, misión, responsabilidades, desempeño. Maniagro cuenta con un edificio de gran solidez y resistencia, de áreas amplias y bien definidas. Cada sector está señalizado con carteles en zonas de riesgos para prevenir cualquier accidente. La empresa sobresale en material de limpieza y mantenimiento, ya que posee un área específica para



tales funciones. Siempre se prevé la salud del trabajador, es de suma importancia que cada individuo cumpla las reglas establecidas.

Cuando una persona se incorpora por primera vez en la empresa, se le realiza un proceso de inducción, la cual consiste en reducir los grados de ansiedad que posee el trabajador al enfrentarse a un nuevo trabajo. Además ayuda a familiarizarse con el empleo, unidad de trabajo y con toda la compañía (Robbins, 2009). En encargado de recursos humanos le entrega un manual en la cual se especifica el objetivo de la organización. A



continuación se detallan los siguientes conceptos que forman parte del manual como así también de la vida organizacional:

### Visión

La visión que posee la empresa es ser reconocida internacionalmente en el desarrollo de productos agroalimentarios, a través de la calidad, eficiencia en los procesos productivos y responsabilidad social.

### Misión

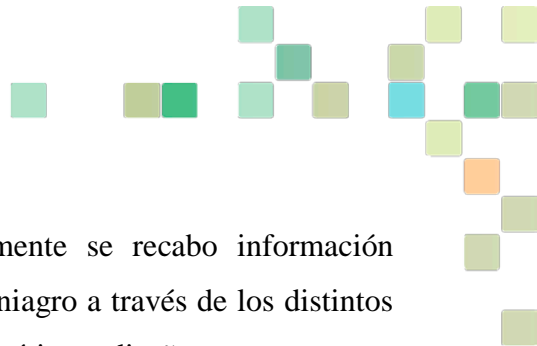
Maniagro Argentina tiene como misión ser una empresa agroalimentaria dedicada a la producción, acopio, selección y exportación de maní confitería, que trabaja priorizando la calidad de la materia prima, basada en una producción integrada verticalmente, desde el desarrollo de la semilla hasta la exportación. Su trabajo está sustentado en su capital humano que es la fuerza impulsora de la empresa, en la innovación tecnológica, la mejora continua y el trabajo en conjunto entre proveedores, empleados, la comunidad y un sistema de producción que respecta el ambiente.

### Valores

Los valores en los cuales se basa la empresa son:

- Respeto por los trabajadores, clientes y proveedores.
- Confiabilidad garantizada en la calidad de los productos que ofrece.
- Compromiso con el medio ambiente y la comunidad en base al desarrollo de buenas prácticas agrícolas.
- Integridad en todas las acciones que realiza.
- Excelencia en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes y en el compromiso con los resultados



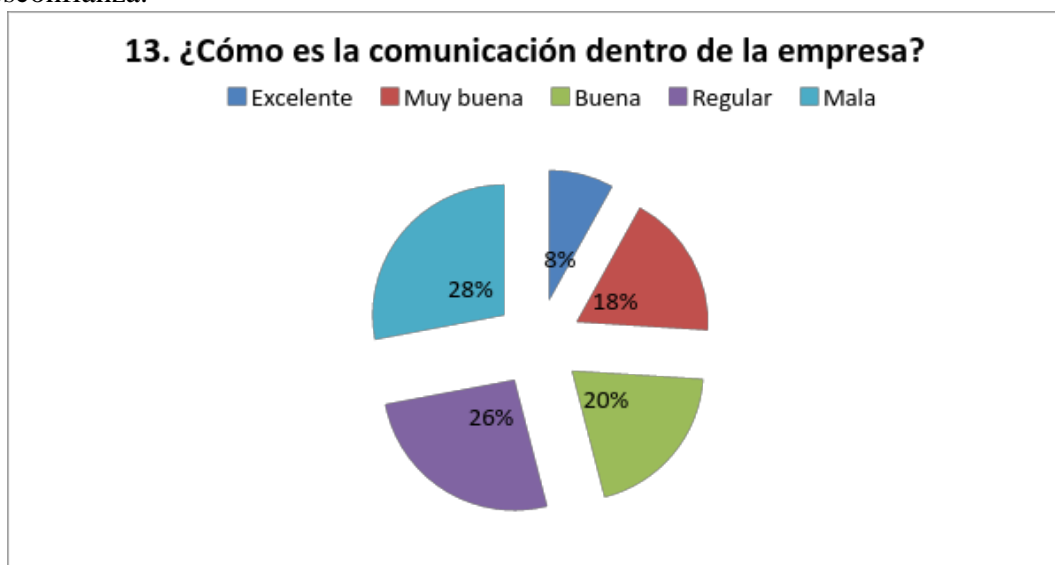


## Análisis de datos

En relación a los objetivos planteados anteriormente se recabo información relevante para explicar la situación actual de la empresa Maniagro a través de los distintos instrumentos de medición, con el fin de reafirmar la problemática y diseñar una propuesta de solución y mejora.

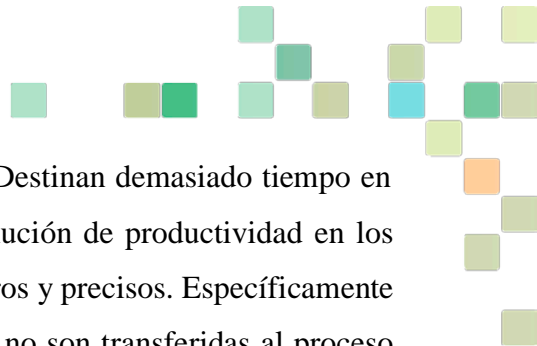
### Comunicación

En relación a la comunicación interna, 28% de los integrantes de la empresa manifiestan que encuentran problemas al momento de utilizarla esto se debe a que posee un funcionamiento ineficiente provocando la falta de claridad en las líneas estratégicas como así también una incertidumbre por parte de los trabajadores. Además perjudica el clima laboral ya que circulan mensajes escasos de coherencia generando rumores y desconfianza.



Asi mismo la falta de canales de expresión y la existencia de ruidos molestos provocados por las maquinarias que se encuentran dentro del área de producción dificultan la circulación de información, originando un doble discurso dentro de la compañía, perdiendo la coherencia y credibilidad del mensaje. Además al no contar con un área o encargado sobre comunicación interna nadie es responsable de aclarar dicha información, esto provoca una pérdida de productividad en los trabajadores ya que no comprenden dichas órdenes y desorientación al momento de enfrentar diferentes situaciones.

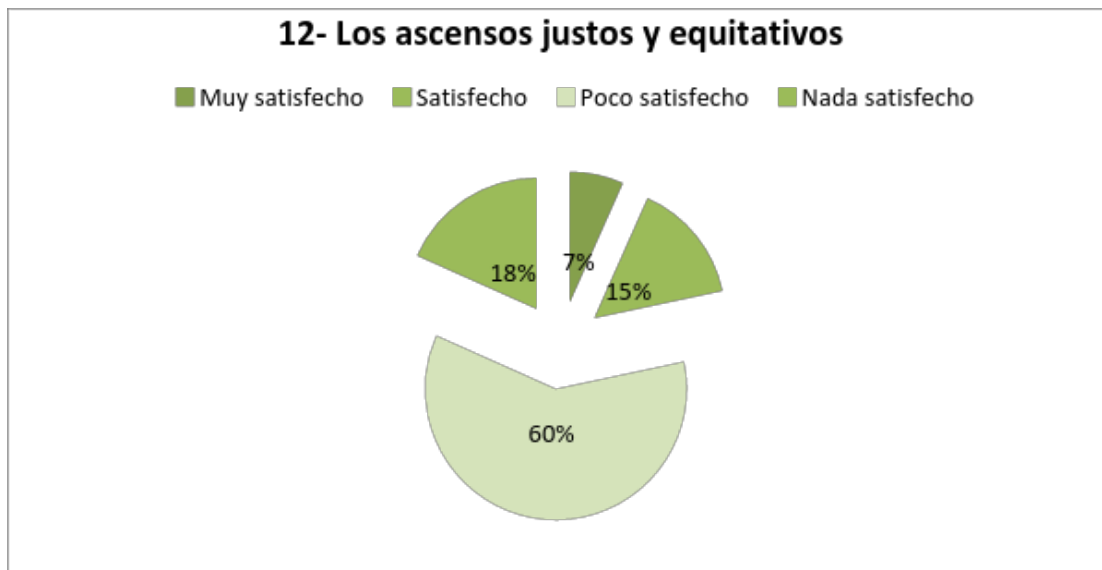
Sin embargo, Maniagro cuenta con canales para comunicarse entre los diferentes niveles jerárquicos. En los mandos altos y medios utilizan como medio de comunicación el correo electrónico. El inconveniente de este método es la saturación que poseen los



supervisores, jefes y gerente a la hora de revisar su casilla. Destinan demasiado tiempo en leer y responder a cada persona provocando así una disminución de productividad en los trabajadores y en variadas ocasiones los mensajes no son claros y precisos. Específicamente la pérdida de productividad se traduce en horas ociosas que no son transferidas al proceso productivos de los responsables del área de producción; en la cual incurre en 2 horas por semana.

Por otro lado, al no poseer acciones para medir y reunir opiniones de los colaboradores derivan un malestar dentro de la empresa, como así también una pérdida de productividad, es decir dejarán de contribuir eficazmente hacia los objetivos de la organización. Además no existen métodos de retroalimentación para los integrantes de la empresa, es decir, esa información que proporciona un individuo a otra acerca de su desempeño y comportamiento en una determinada situación (Fajardo, 2011), esto lleva a una incertidumbre ya que el trabajador no conoce su desempeño laboral, es decir si su aporte beneficia o no a la organización. Ambos problemas ocasionan una desmotivación al trabajador, impactando en el clima laboral y en la satisfacción que tienen en su puesto de trabajo y en la creencia del aporte que le brindan a la organización. El colaborador nunca abajo. reconoce el nivel de producción que desarrolla lo cual afecta a su confianza.

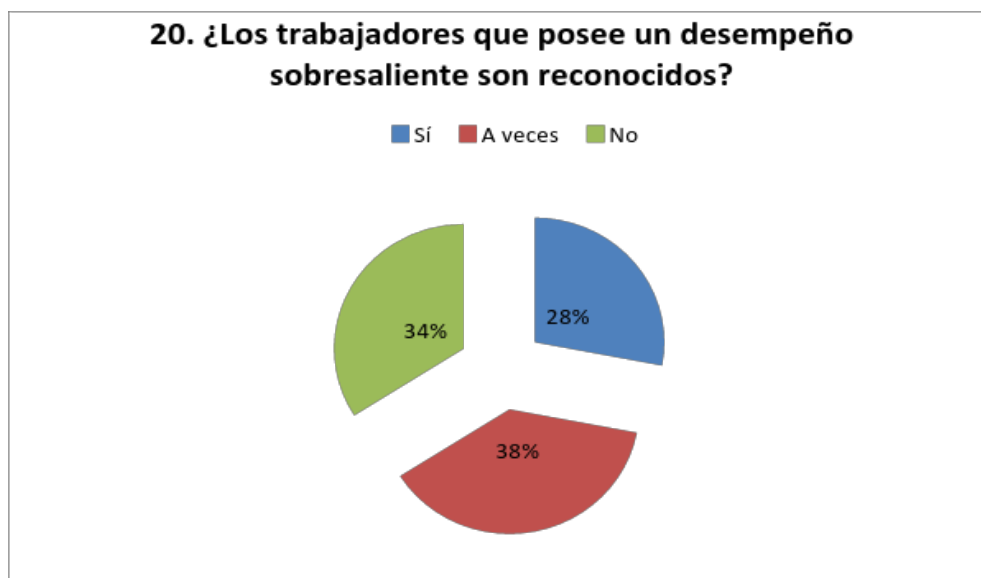
Cuando un puesto queda vacante dentro de una organización, generalmente el supervisor, jefe directo del área junto a la encargada de recursos humanos son los responsables de designar a una persona que se desempeñe estas nuevas tareas, es decir se lleva a cabo un reclutamiento interno para buscar al candidato que se adecue a las exigencias del puesto. Es de suma importancia que se conozcan las necesidades del puesto como así también las características del individuo para lograr elegir el mejor candidato. Sin embargo el 60% del personal denuncia que este procedimiento se realiza de manera poco equitativa ya que no comunican dicha vacante y designan al personal por preferencia. Esto lleva a un malestar ya que no se hace hincapié en el desempeño, la eficacia y eficiencia que cada trabajador realiza en su labor cotidiana, sin darle prioridad al mérito del trabajo desarrollado.



#### Clima organizacional

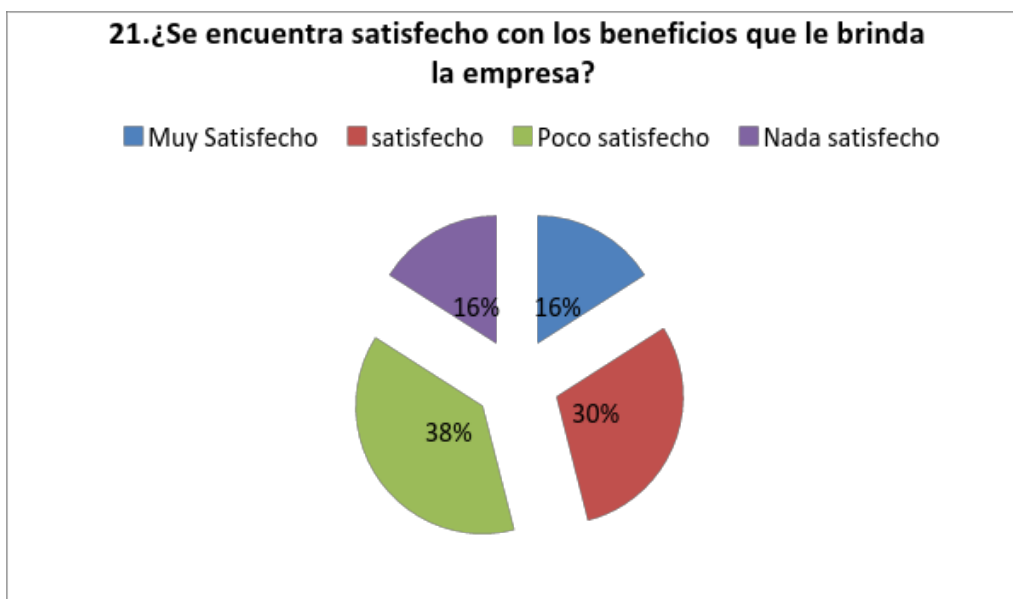
Analizando el clima organizacional, se detallan diversas problemáticas que componen dicha variable. Una de ellas es la escasa responsabilidad del trabajador ante determinadas tareas que se le impone. Esto se debe a la falta de claridad en las estrategias empresariales por parte del directorio, es decir, el proceso en la cual la organización debe desarrollar tácticas para hacer frente a la competencia, establecer objetivos y políticas a seguir (Porter, 1995). Una de las consecuencias que se genera es la entropía organizacional, definida como un grado de desorden o desorganización dentro de una empresa (Muñoz) provocando en los trabajadores inseguridad al momento de enfrentar una situación ya que el ambiente de trabajo no es óptimo para desempeñarse correctamente. Asimismo al no comprender dichas instrucciones muchas tareas quedan inconclusas, generando así una desmotivación al trabajador por no poder cumplir con lo que se le requiere. Además al encontrarse en una situación difusa, el nivel de desempeño no es óptimo, impactando directamente en la productividad, que se traduce que cada 8 horas trabajadas por los turnos de trabajo, en la cual se dividen mañana-tarde-noche, deben producir al menos 80 toneladas, es decir un total de 240 por día. Esto no se ve reflejado así, ya que los mismos elaboran un total de 60 por turno, 180 por día, es decir un 25% menos, provocando una pérdida económica en la empresa. Traduciéndolo individualmente se puede expresar que cada trabajador realiza por jornada unas 7 toneladas y media, dicho en otras palabras, el

desempeño de los mismos se halla por debajo a lo esperado. Por otro lado, al momento de analizar los componentes recompensas y reconocimiento se hallan falencias. Por un lado, el 38% de la muestra estudiada revela que ocasionalmente un trabajador es reconocido por su jefe o supervisor directo cuando posee un desempeño sobresaliente. Es decir, se realiza una demostración de aprecio por el trabajo realizado, produciendo una motivación hacia el trabajador como así también favorece las relaciones a largo plazo (Montenegro, 2013). De todos modos, dentro de la organización no es suficiente el reconocimiento que se le brinda a cada individuo provocando así una baja autoestima, una menor productividad y disconformidad en los mismos. Además lleva a admitir actitudes de defensiva como así también a cometer errores y no esforzarse ya que nadie lo observará. Los trabajadores expresan la necesidad de saber si su esfuerzo y desempeño fueron útiles para los objetivos empresariales. A continuación se muestra el siguiente gráfico con los datos relevantes que explican la problemática anterior:



En cuanto a las recompensas, las cuales se describen como incentivos económicos y tangibles que se brindan a los integrantes de la compañía (Montenegro, 2013). Maniagro cuenta con un plan de beneficios sociales para todos sus integrantes, contando con un espacio de comedor con todas las comodidades, como por ejemplo microondas y heladera como así también se le brinda útiles escolares para los hijos de cada integrante al inicio del

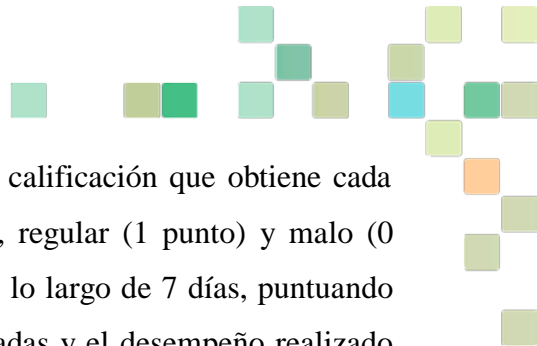
ciclo lectivo. Sin embargo, el 38 % de la muestra se halla poco satisfecho en relación a las mismas ya que dichos paquetes no están adaptados a las necesidades de los trabajadores, ocasionando disconformidad e insatisfacción.



### Evaluación de desempeño

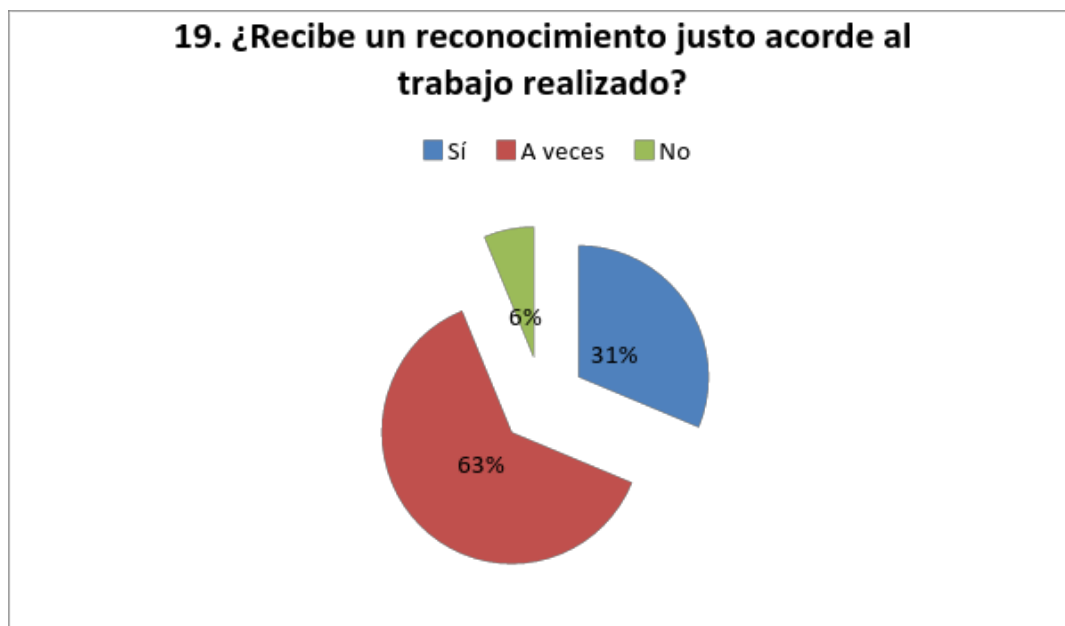
En primera instancia, se evalúa únicamente a supervisores y trabajadores que están bajo control de los anteriores. Sin embargo ocurre que dichas evaluaciones carecen de información y no se adaptan a la plantilla existente. No existen competencias establecidas, refiriéndose al conjunto de elementos, destrezas, habilidades, conocimientos, caracteres conductuales y otras cualidades necesarias, para analizar el comportamiento de un individuo, que favorece el alcance de un desempeño superior. (Sagi-Vela, 2004)

En relación a los aspectos del desempeño se analiza la asistencia, puntualidad, el uso de elementos de seguridad necesarios, indumentaria, registro de documentación del puesto, orden y limpieza del sector, nivel de compromiso en su puesto, respeto hacia los demás, iniciativa, haciéndose referencia a aporte de ideas, trabajo en equipo, el tipo de conducta y si posee alguna sanción. Como última instancia el evaluador tiene la opción de agregar observaciones que no estén detalladas en la ficha para complementar con mayor información.



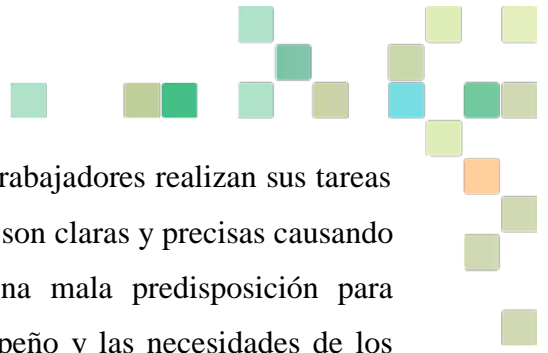
Además dentro de la misma se detalla el rango de calificación que obtiene cada integrante, desde muy bueno (3 puntos), bueno (2 puntos), regular (1 punto) y malo (0 puntos). Asimismo se analiza el desempeño del trabajador a lo largo de 7 días, puntuando por día de acuerdo a las referencias anteriormente mencionadas y el desempeño realizado por parte del evaluado.

Sin embargo los integrantes de la empresa expresa que no existe un método de retroalimentación acorde, esto trae como consecuencia una pérdida de productividad como así también incertidumbre por parte del trabajador ya que desconocen el desempeño alcanzado. Esto ocurre ya que en muchas ocasiones el jefe o supervisor evalúa las tareas que se han realizado pero de manera informal, sin seguir un procedimiento correcto. Por otro lado, en diversas oportunidades, no se reconoce de manera justa provocando un malestar ya que se genera rumores de preferencia hacia algunos integrantes de la organización como así también una desmotivación en el trabajador.

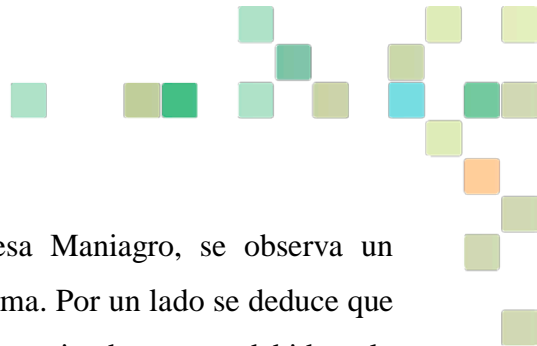


### Liderazgo

De acuerdo al cuestionario desarrollado se obtuvieron resultados respecto al estilo de liderazgo que aplican los directivos y el gerente general de la empresa Maniagro. Se analiza que el directorio, posee un estilo liberal, que se caracteriza por una libertad total por parte de los integrantes a la hora de tomar decisiones. El líder no actúa dentro de la organización y además no se compromete con los trabajadores (Mendez Molla, 2014).



Delega responsabilidad y espera resultados favorables. Los trabajadores realizan sus tareas a su criterio y voluntad, ya que muchas veces las órdenes no son claras y precisas causando inseguridad al momento de ejecutarlas como también una mala predisposición para realizarlas. Dicho líder posee un desinterés hacia el desempeño y las necesidades de los individuos, generando un malestar de los integrantes de la organización ya que sienten que no son considerables dentro de la empresa, esto lleva como consecuencia una desmotivación en los trabajadores.



## Conclusión diagnóstica

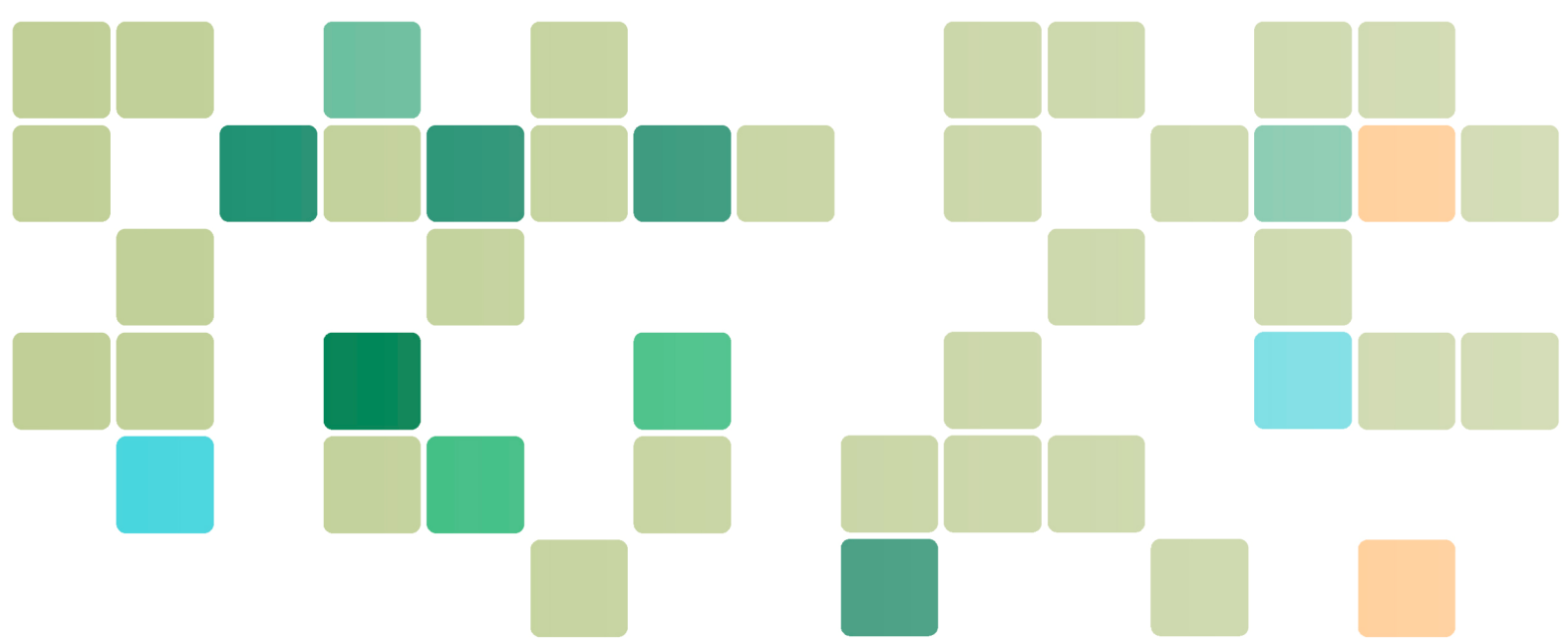
Analizando la comunicación interna de la empresa Maniagro, se observa un funcionamiento ineficiente de los canales/ acciones de la misma. Por un lado se deduce que los trabajadores poseen una escasa responsabilidad ante determinadas tareas debido a la falta de claridad en la transmisión de las estrategias empresariales establecidas por los directivos provocando una entropía e inseguridad. Asimismo al no contar con un procedimiento formal de evaluación de desempeño, los integrantes nunca reciben una retroalimentación por su trabajo realizado, generando incertidumbre e inquietud. Además al ser ineficiente dicha gestión el doble discurso es muy común dentro de la organización. Los líderes, en reiteradas ocasiones, difunden disposiciones a la plantilla, sin embargo los mismos sienten confusión al realizar dichas tareas porque el mensaje no es claro, provocando una desorganización en el grupo de trabajo y una baja productividad.

Como se nombró anteriormente, los canales se encuentran obsoletos; cuando un puesto queda vacante dentro de la compañía, se designa al personal por preferencia, sin haber realizado un proceso de reclutamiento correctamente, es decir sin haber comunicado a los trabajadores. La plantilla manifiesta una inequidad y malestar al ocurrir dichas situaciones. Igualmente ocurre al momento del reconocimiento y recompensas hacia los trabajadores de la empresa. Esto lleva a que los mismos sientan que la organización no posee un interés por su bienestar.

Se analiza que al contar con estas problemáticas dentro de la empresa los trabajadores poseen una productividad menor a la establecida por la misma. Esto se ve reflejado, ya que los mismos elaboran un total de 180 toneladas por día, es decir un 25% menos, de los 225, provocando una pérdida económica en la empresa de \$934.019. Traduciéndolo individualmente expresar que el desempeño de cada trabajador es menor al establecido ya que se realiza por jornada unas 7 toneladas y media.

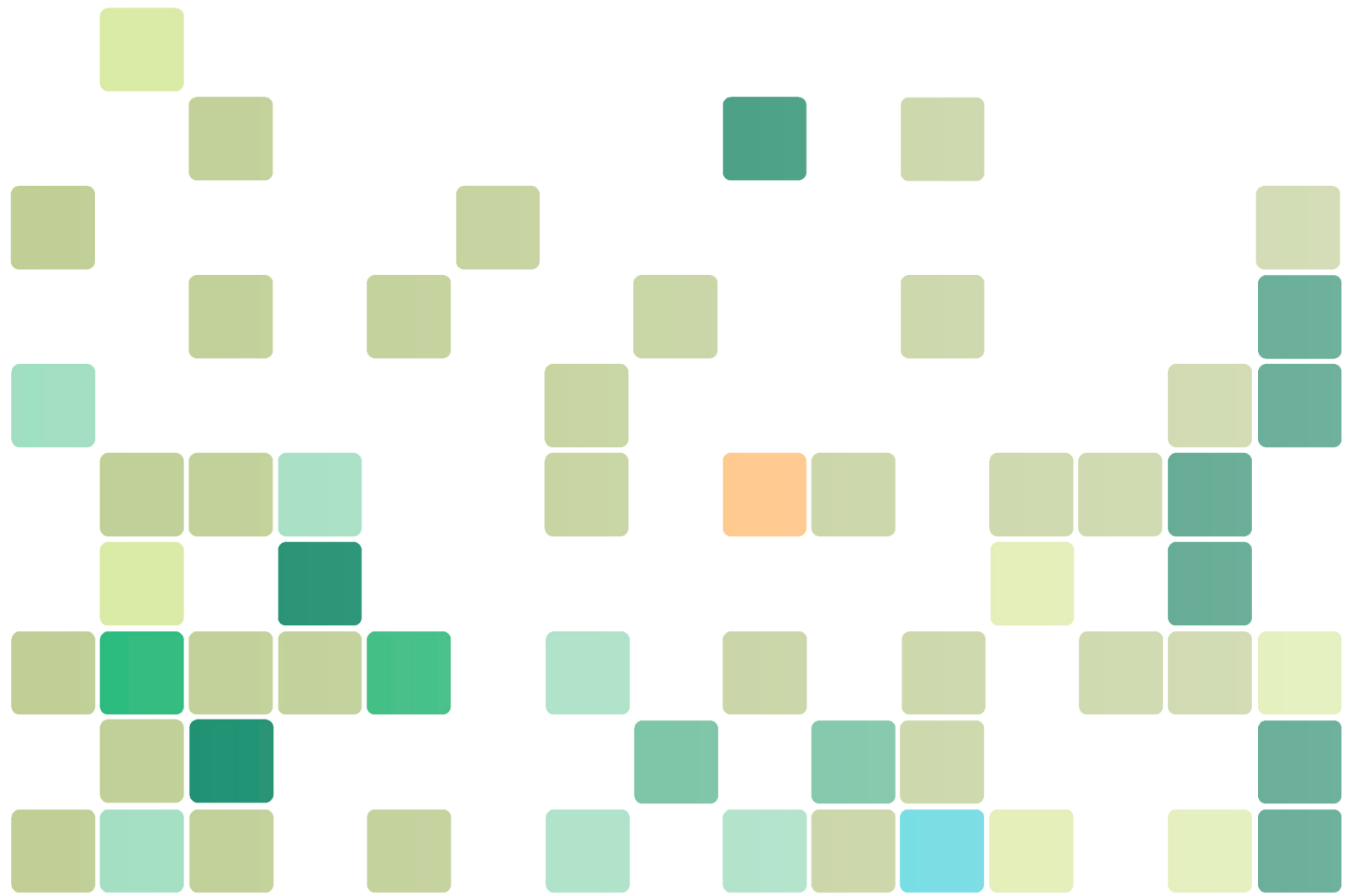
Como conclusión es sumamente importante que estas problemáticas puedan ser resueltas o en todo caso disminuirlas ya que al dejar el tiempo entraran a un círculo vicioso y será de gran dificultad poder hacerle frente.

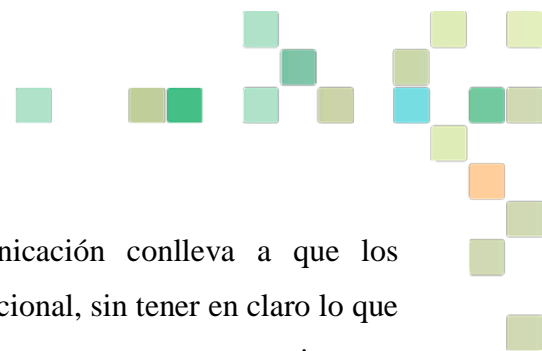




## Capítulo 6

### PROPUESTA



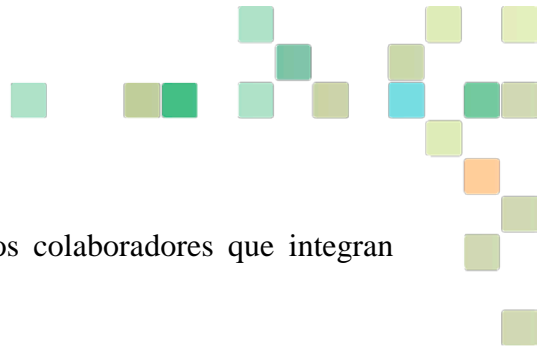


## **Necesidades del surgimiento del plan**

Es evidente que la mala gestión de la comunicación conlleva a que los colaboradores se sientan perdidos dentro del marco organizacional, sin tener en claro lo que se espera de ellos, sin ser reconocidos lo cual afecta directamente en su sensaciones y motivaciones generando una entropía organizacional.

Por esta razón se sostiene que la propuesta más idónea y aconsejable es apostar al rediseño e intervención en la gestión de la comunicación interna de la organización. Una estrategia de comunicación correcta puede otorgar diversos beneficios. Por un lado garantiza que todos los integrantes de la empresa reciban los mensajes adecuados en los momentos oportunos, ayuda a comprender los objetivos empresariales como así la cultura de la misma permitiendo que los integrantes estén alineados en la misma dirección; permite crear oportunidades para compartir prácticas y conocimiento entre la plantilla, beneficia la toma de decisiones, la confianza y además incrementa la eficiencia y efectividad de las operaciones. Por otro lado, para comunicar correctamente el líder será el impulsor de dicho sistema para transferir mensajes que ayuden, guíen, motiven e inspiren a los miembros para alcanzar los objetivos propuestos. El mismo utilizará una escucha activa para conocer las necesidades de los trabajadores.

Es por esto que la mejor opción es la realización plan que procura aumentar la eficacia de la comunicación como así también los procesos productivos. Luego de haber analizado las características de la empresa, se cree que dicho plan es el más idóneo para la empresa ya que se ajusta a las necesidades y características de la plantilla como así también pretende lograr los objetivos y metas tanto individuales como empresariales. El objetivo del plan es incrementar el desempeño de los miembros de la organización a través de dicho programa. El mismo está basado en los pilares principales de la gestión de recursos humanos, priorizando siempre el capital humano. Por último, a través de dicha mejora dentro los trabajadores podrán desarrollar al máximo sus capacidades para así lograr los objetivos propuestos.

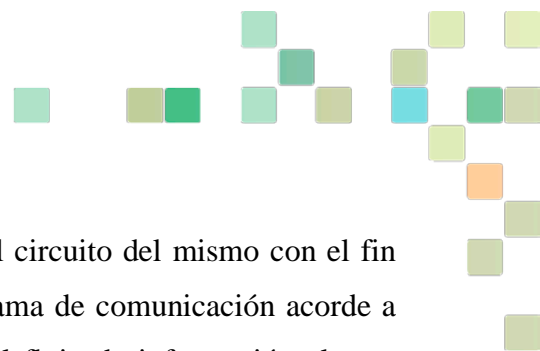


## **Objetivos de la intervención**

General: incrementar un 25% el desempeño de los colaboradores que integran Maniagro para fines del año 2017

Específicos:

- Mejorar el estado del clima laboral y la satisfacción de los colaboradores de Maniagro
- Optimizar el circuito de comunicación interna que posee la empresa.
- Definir las estrategias y políticas que deben llevar a cabo los integrantes de la organización.
- Fomentar el reconocimiento de los trabajadores que integran la plantilla.
- Formar un perfil de liderazgo en los mandos altos
- Sistematizar el proceso de evaluación de desempeño.



## **Estrategia/ fundamentación/ descripción del plan**

Al hablar de comunicación se propone optimizar el circuito del mismo con el fin de brindar mejores canales y acciones, realizando un programa de comunicación acorde a las necesidades de la organización. Esto ayuda a facilitar el flujo de información clara y esencial entre todos los niveles jerárquicos, además posibilita la toma de decisiones rápida y precisa por parte de los integrantes.

Con respecto al clima laboral, se pretende definir con mayor claridad las estrategias y políticas empresariales para el cumplimiento y la dirección de los mismos. Esto ayuda a dirigir la orientación necesaria para realizar planes concretos sin malgastar recursos y ser lo más productivo posible. Asimismo se capacitará a los directivos para adquirir conocimientos y herramientas para poder utilizarlos en los momentos apropiados.

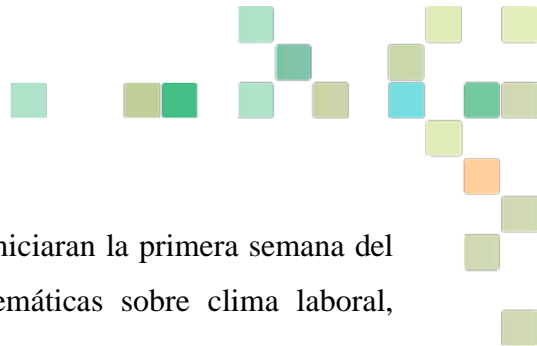
Por otro lado, al existir una falta de reconocimiento, se decide realizar un programa de reconocimiento y beneficios sociales para todos los integrantes que componen Maniagro. Se busca gratificar al trabajador por todo el empeño dedicado en la realización de sus tareas, como así también crear un sentido de pertenencia hacia la organización.

En materia de liderazgo, se pretende la transformación del líder liberal a un coach, mediante una capacitación para lograr adquirir las competencias necesarias. Lo que se busca aquí es involucrar al presidente de la empresa con sus colaboradores, es decir lograr establecer relaciones entre ambas partes, escuchando las inquietudes y necesidades de los mismos. Gracias a esta formación, el líder podrá potenciar la capacidad individual de cada trabajador para mejorar sus habilidades y luego utilizarlas para diversas actividades.

En cuanto al desempeño, se plantea realizar un proceso formal de evaluación de desempeño, de modo que se llevará a cabo la realización de un modelo determinado basado en las competencias necesarias. Este procedimiento brindará a los trabajadores una retroalimentación de su trabajo realizado. Por otro lado contribuye a detectar necesidades de capacitación para el personal.



VARIABLE	PROBLEMÁTICAS	PROGRAMAS	OBJETIVOS
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento o ineficiente.</li> <li>• Carencia de canales adecuados para la transmisión de mensajes.</li> </ul>	<b>“Comunicándonos”</b> -Intranet -Aplicación para celulares inteligentes -Cartelera electrónica -Auriculares electrónicos	Lograr un circuito de comunicación interna eficaz, clara y precisa para mejorar la calidad del mensaje dentro de la empresa.
<b>Clima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad en las estrategias y políticas empresariales.</li> <li>• Escaso reconocimiento y recompensas hacia los trabajadores.</li> </ul>	<b>“Mirando a futuro”</b> -Establecimiento de políticas -Capacitación en dirección estratégica  <b>“Te lo mereces”</b> -Métodos de reconocimiento -Plan de beneficios	Simplificar y estructurar el establecimiento de políticas empresariales.  Gratificar al personal que compone Maniagro por el trabajo realizado.
<b>Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de desempeño no aptas para la plantilla.</li> <li>• Inexistencia de métodos de retroalimentación.</li> </ul>	<b>“Superándonos día a día”</b> -Sistematización de métodos de evaluación. - Comunicación del buen desempeño.	Reconocer a los integrantes de Maniagro por su desempeño y logros alcanzados.
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes comprometidos por el bienestar del personal de la empresa.</li> </ul>	<b>“Formando líderes”</b>	Transformación de los líderes que conforman el directorio de la empresa.



## **Programas**

El siguiente plan contará con 5 programas que se iniciaran la primera semana del mes de Enero del 2017. Los mismos se centrarán en temáticas sobre clima laboral, comunicación interna, liderazgo y desempeño.

### **Programa 1: “mirando a futuro”**

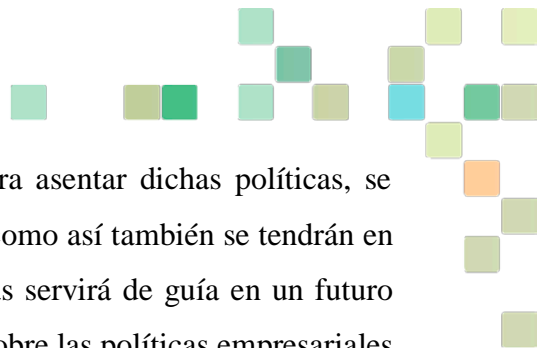
Dicho programa tiene como objetivo simplificar y estructurar el establecimiento de políticas empresariales, es decir facilitando la delegación y control de actividades como también impidiendo procesos repetitivos y ociosos. Los trabajadores sabrán con exactitud cuáles son sus actividades y lo que espera la empresa de los mismos. Por otro lado, se delimitaran estrategias para estructurar diversas actividades que llevarán el cumplimiento de los objetivos de la empresa, determinando el cómo deben efectuarse las actividades, quienes deben desarrollarlas, costos y recursos para así lograr planes concretos sin malgastar recursos y ser lo más productivos posible.

## **Tácticas**

- 1.1 Establecimiento de políticas en la empresa Maniagro
- 1.2 Capacitación en dirección estratégica

### **Táctica 1.1 Establecimiento de políticas en la empresa Maniagro**

Lo que se busca aquí es preparar a la cúpula en materia de políticas y estrategias empresariales. Como primera instancia, es necesario realizar un relevamiento de las políticas y estrategias ya establecidas en la empresa, es decir se llevarán a cabo entrevistas con los superiores para conocer el estado en el que se encuentra la misma y el perfil empresarial. Luego, se realizará una reunión para analizar la relación entre las políticas instauradas y los objetivos que posee. Una vez finalizado esto, se procede a una charla informativa destinada a los directores de la empresa para que conozcan el estado de la misma, y además se los concientizara de la importancia de este proceso. Posteriormente se llevará a cabo una capacitación, en la cual el departamento de recursos humanos deberá instruir a los mandos medios y altos en materia de políticas empresariales. El mismo será dictado dentro de la empresa, con un total de 5 módulos.



Como última instancia, se realizará un soporte para asentar dichas políticas, se comunicarán a toda la empresa mediante diferentes canales como así también se tendrán en cuenta a la hora de realizar proyectos y/o objetivos. Además servirá de guía en un futuro cuando se deseen agregar o modificar las mismas. Trabajar sobre las políticas empresariales es sinónimo de comenzar a agilizar los caminos que acompañen la productividad de la organización.

### Pasos

- Relevar información acerca de las políticas ya establecidas en la empresa
- Analizar la coherencia entre las políticas instauradas y los objetivos organizacionales
- Informar sobre el estado que se encuentran dichas políticas y objetivos
- Examinar los conceptos de políticas empresariales
- Programar una charla informativa para comunicar sobre la importancia de establecer políticas y estrategias dentro de la empresa.
- Capacitar a los mandos altos y medios en relación a políticas y estrategias
- Realizar un soporte para definir las políticas y estrategias que definirán a Maniagro.

### Plazos

Actividades	Fecha inicio	Fecha finalización
Relevar información sobre políticas y estrategias establecidas en la organización.	1° semana de Enero del 2017	2° semana de Enero del 2017
Analizar políticas establecidas y los objetivos actuales	3° semana de Enero del 2017	4° semana de Enero del 2017
Informar el estado de las estrategias	1° semana de Febrero del 2017	2° semana de Febrero del 2017
Examinar conceptos de estrategias empresariales	3° semana de Febrero del 2017	4° semana de Febrero del 2017
Programar una charla para	1° semana de Marzo del	2° semana de Marzo del

informar el estado de gestión de estrategias que posee la empresa.	2017	2017
Capacitación sobre políticas y estrategias a los directivos	3° semana de Marzo del 2017	4° semana de Mayo del 2017
Realización de protocolo/ soporte para la gestión de políticas y estrategias	1° semana de Junio del 2017	3° semana de Junio del 2017

## Recursos

### Técnicos

- Sala de reuniones que se encuentra dentro de la empresa
- Computadora
- Proyector
- Cuaderno
- Lapiceras

### Humanos

- Capacitador

### Financieros

- Honorarios al capacitador:

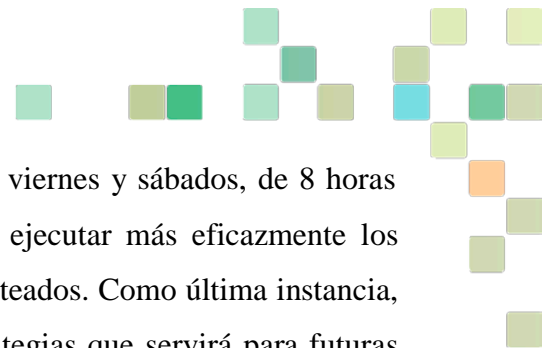
### **Costos**

- Capacitador: \$9000
- Cuadernos: \$100
- Lapiceras: \$30

## **Táctica 1.2 Capacitación en dirección estratégica**

Para lograr objetivos empresariales sin malgastar recursos y además ordenar las estrategias empresariales se capacitará a la cúpula en materia de dirección de proyectos. La misma es dictada por la universidad empresarial siglo 21. Se trata de una diplomatura de



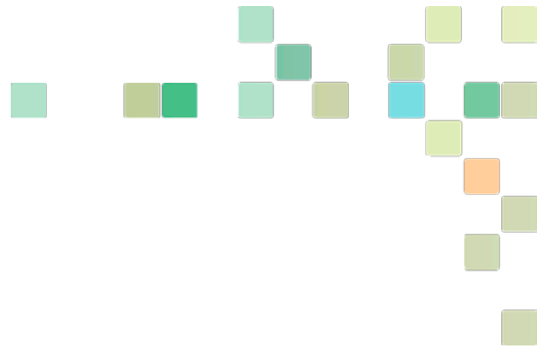


modalidad presencial, de 6 encuentros, preferentemente los viernes y sábados, de 8 horas cada uno. El objetivo del programa es la posibilidad de ejecutar más eficazmente los proyectos de la empresa alcanzando todos los objetivos planteados. Como última instancia, se plantea realizar un soporte para definir proyectos y estrategias que servirá para futuras necesidades. Se detallan todos sus pasos, objetivos, costos, capital humano necesario.

#### Pasos

- Analizar los procedimientos que se utilizan al momento de establecer un proyecto.
- Recopilar dicha información y realizar un informe.
- Realizar una charla con los mandos altos y medios para comunicar la forma que se implementa y coordina un proyecto dentro de la empresa y la manera correcta de realizarlo.
- Capacitar en dirección de proyecto.
- Realizar en conjunto con la dirección un soporte que quede asentado los pasos para realizar e implementar un proyecto.

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Analizar los procedimientos que se utilizan para realizar un proyecto	1° semana de Enero del 2017	2° semana de Enero del 2017
Recopilar información	3° semana de Enero del 2017	4° semana de Enero del 2017
Realizar charla con los mandos altos y medios para comunicar la forma que se implementa un proyecto.	1° semana de Febrero del 2017	2° semana de Febrero del 2017
Capacitar en dirección de proyecto	1° semana de Abril del 2017	4° semana de Julio del 2017
Realizar soporte para que queden asentados los pasos para realizar e implementar un proyecto.	2° semana de Agosto del 2017	4° semana de Agosto del 2017



## **Recursos**

### Técnicos

- Sala de reuniones que posee la empresa.
- Computadora.
- Proyector para visualizar todo tipo de información.

### Humanos

- Capacitador
- Encargado de recursos humanos

### **Costos**

- Diplomatura en dirección de proyectos: \$ 21.000

## **Programa 2: “Te lo mereces”**

El objetivo del programa es gratificar al personal que compone Maniagro por el trabajo realizado. Se pretende motivar al personal y reforzar la relación entre trabajador y empresa promoviendo acciones que se preocupen por los incentivos de los colaboradores; los mismos les generarán una impresión positiva impactando en su satisfacción, lo que los volverá más propensos al cambio y en la mejora del desempeño productivo. Por un lado se propone desarrollar un espacio donde se genere el hábito de reconocimiento por parte de la organización y por otro lado, realizar un programa de beneficios sociales para todos los integrantes.

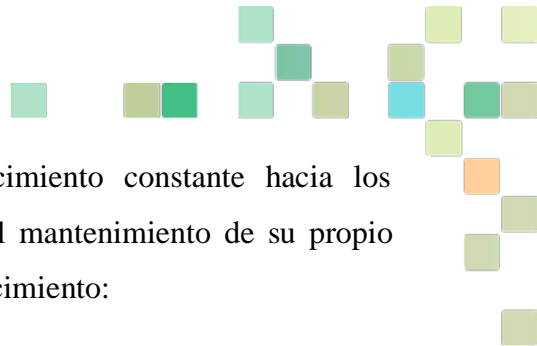
### **Tácticas**

#### 2.1 Métodos de reconocimiento

#### 2.2 Plan de beneficios

#### **Táctica 2.1 Métodos de reconocimiento**

Se propone la realización de diferentes métodos para establecer vínculos, retribuir por la labor realizada y por formar parte de la gran familia que es Maniagro. esta táctica se diseño pensando en la carencia demostrada por la organización a la hora de focalizarse en las necesidades de reconocimiento de sus colaboradores, aspecto fundamental, que como se observó incide determinantemente en la predisposición del trabajador ara concentrar y se



productivo en lo que desempeña. Mantener un reconocimiento constante hacia los colaboradores que lo merecen, es también colaborar por el mantenimiento de su propio desempeño. A continuación se detallan las formas de reconocimiento:

- Foto del trabajador: se visualizarán en todas las pantallas de la empresa la imagen del trabajador de la semana para que todo el personal conozca de quién se trata.
- Regalos/ símbolos: se le regalará a cada integrante un presente para poder disfrutarlo, como por ejemplo una mochila para que el individuo lleve sus pertenencias dentro de ella con el logo impreso de la empresa en la parte superior de la misma. Otra de las opciones es un llavero multifuncional, incluyendo abrebotellas y mini linterna, también con el emblema de la organización. y como última opción, se propone la realización de vasos térmicos, cada vez que el trabajador tome su café o bebida helada recordará a la empresa. Lo que se pretende aquí es brindarle un obsequio con un doble sentido, es decir, agradeciendo por ser parte de la compañía y que el mismo sirva para usos cotidianos y no sea solamente un recuerdo.
- Notificación escrita: se puede expresar mediante una carta, correo electrónico, tarjeta formal o nota impresa. En las mismas se detallarán los motivos de felicitación y frases alentadoras.

### **Pasos**

- Realizar una reunión con el directorio para explicar la importancia de reconocer a sus trabajadores.
- Tomar una fotografía a cada uno de los trabajadores para luego utilizarla al momento de reconocerlos por las pantallas.
- Diseñar mochila y llavero con los símbolos de la empresa.
- Buscar los presupuestos para la confección de las mochilas y llaveros. Posteriormente aprobar el más acorde.
- Redactar la notificación a cada trabajador de manera personal y luego enviarla por algún medio.

### **Plazos**

<b>Actividades</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Reunión con el directorio para explicar la	1º Semana de Abril del 2017	2º semana de Abril del 2017



importancia de este método.		
Tomar fotografía de los trabajadores	3° semana de Abril del 2017	4° semana de Abril del 2017
Diseñar mochila y llaveros.	1° semana de Mayo del 2017	3° semana de Mayo del 2017
Buscar de presupuestos	4° semana de Mayo del 2017	2° semana de Junio del 2017
Enviar a confeccionar dichas mochilas y llaveros.	3° semana de Junio del 2017	1° semana de Julio del 2017

## Recursos

### Técnicos

- Computadora
- Cuaderno
- Lapiceras

### Humanos

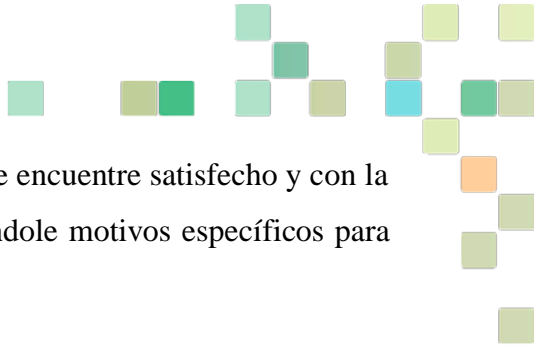
- Encargado de Recursos Humanos

## Costos

- 130 mochilas:\$22.100
- 130 llaveros:

## Tactica 2.2 Programa de beneficios

Se realizará un programa de beneficios que concuerden a las necesidades reales de la plantilla, se hará hincapié en detectarlas y enfocarlas para así poder promover motivación y satisfacción, asimismo se lo gratificará al trabajador por formar parte de la empresa. Por ende se desarrollarán 3 distintos tipos de voucher que cada uno contará con diferentes alternativas para su uso. Este programa de beneficios es una garantía concreta de demostrar



al trabajador el interés que la organización posee en que el, se encuentre satisfecho y con la sensación de ser beneficiado por trabajar en la empresa, dándole motivos específicos para que su desempeño se mantenga constante.

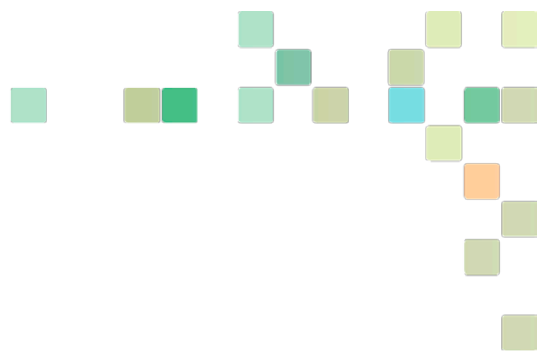
El primero destinado a los padres o madres de familia, consiste en un descuento del 30% en una de las guarderías de la localidad, altamente preparada para el cuidado de los niños. En segundo lugar, dedicado a la educación, es decir al personal con interés de instruirse. Se le brindara la posibilidad de elegir cada dos meses un curso online en la cual cada persona podrá acceder desde la comodidad de su casa a través de una plataforma virtual. Los mismos serán dictados por la universidad empresarial Siglo 21. A continuación se detallan las categorías que cubren este tipo de beneficio:

- Agronegocios
- Comunicación
- Derecho
- Educación y salud
- Recursos Humanos
- Diseño y moda
- Habilidades digitales
- Marketing

Y por último, un tercero destinado al bienestar físico personal, es decir se le concederá al personal un descuento del 30% en el gimnasio asociado a la organización.

El trabajador tendrá la posibilidad de elegir el que más se adecue con sus necesidades y podrá disfrutar de estos grandes beneficios. Asimismo, se pretende otorgar a todos los integrantes de Maniagro un servicio que busca la igualdad y equidad, por ende se le entregará una chequera denominada “Mi check“, instrumento pensado para incentivar al personal y elevar los índices de productividad. La misma será proporcionada todos los meses y consiste en otorgar diversos descuentos como:

- 20% de descuento los días martes en supermercados “Top”



- 15% de descuento en la heladería “Grido”
- 2x1 en cines del pacífico
- 10% de descuento en Rosetti deportes.
- 15% de descuento los días viernes en restaurant El paraje
- 10% de descuento en Liberia Mil colores
- 15% de descuento los días miércoles en “Boutique Tendencia”.
- 10% de descuento en farmacia “los andes”.

Pasos:

- Realizar una reunión con los supervisores y jefes directos de cada área y se proponen beneficios genéricos para satisfacer las necesidades de todos los integrantes de la compañía.
- Realizar un filtro con las necesidades más importantes y armar una lista con los beneficios que formarán parte del programa.
- Negociar beneficios con otras empresas para incluirlas en el programa.
- Desarrollar y elaborar los beneficios que formarán parte del programa.
- Presentar el programa a los trabajadores.
- Revisar el funcionamiento del mismo.

Plazos

Actividades	Fecha inicio	Fecha finalización
Realizar una reunión con los supervisores y jefes directos de cada área y se proponen beneficios genéricos.	1° semana del mes de Marzo del 2017	2° semana del mes de Marzo del 2017
Realizar un filtro de las necesidades y armar lista de los beneficios que formarán parte.	3° semana de Marzo del 2017	4° semana de Marzo del 2017



Negociar beneficios con otras empresas para incluirlas en el programa.	1° Semana de Abril del 2017	3° semana de Abril del 2017
Desarrollar y elaborar los beneficios que formarán parte del programa.	4° semana de Abril del 2017	2° semana de Mayo del 2017
Presentar el programa a los trabajadores	3° semana de Mayo del 2017	3° semana de Mayo del 2017
Revisar la evolución del mismo.	4° semana de Mayo del 2017	2° semana de Junio del 2017

## **Recursos**

### Técnicos

- Medios de comunicación que posee la empresa para difundir la existencia de este programa
- Computadora
- Lapiceras
- Cuadernos

### Humanos

- Diseñador gráfico para el diseño de las chequeras

### Financieros

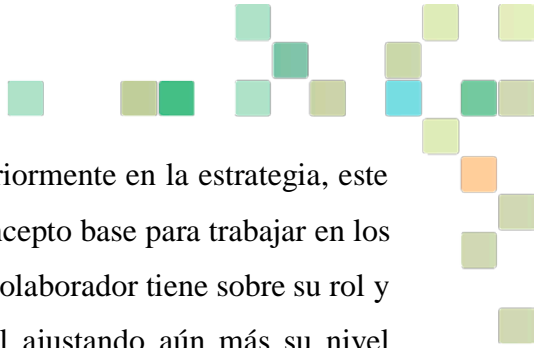
- Honorarios del diseñador gráfico
- Impresión de chequeras.

### **Costos**

- Honorarios de Diseñador gráfico:\$2000
- Impresión chequeras: \$2000

## **Programa 3: “Comunicándonos”**

El objetivo del siguiente programa es lograr un circuito de comunicación interna claro y preciso para mejorar la calidad del mensaje dentro de la empresa, evitando inconvenientes e



incertidumbre por parte del equipo. Como se mencionó anteriormente en la estrategia, este es un programa fundamental ya que se considera como el concepto base para trabajar en los fundamentos de integración y por ende en la percepción del colaborador tiene sobre su rol y protagonismo en la empresa, por lo cual lo hará sentir útil ajustando aún más su nivel productivo en la organización. Por ende se propone realizar una intranet especial e innovadora para la empresa como así también construir una aplicación para celulares inteligentes, los integrantes de la empresa podrán bajarlo gratuitamente. Además se modernizarán las carteleras que se encuentran dentro de la compañía y por último se les brindaran a los trabajadores del área de producción un auricular electrónico que servirá para combatir uno de los problemas que poseen dentro de la misma que son los grandes volúmenes de ruido.

## **Tácticas**

### 3.1 Intranet

### 3.2 Aplicación móvil para celulares inteligentes

### 3.3 Carteleras electrónicas

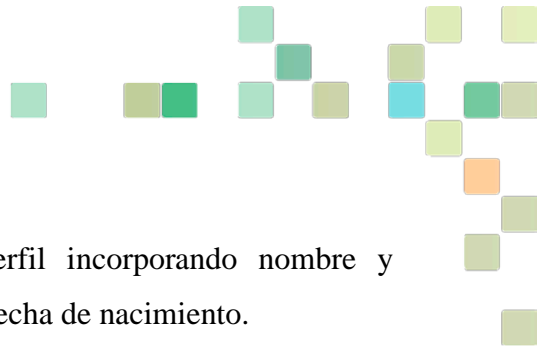
### 3.4 Auriculares electrónicos

## **Táctica 3.1 Intranet**

Se creará una intranet innovadora y práctica para la empresa, de fácil uso. Dicho sistema fomenta nuevas maneras de colaboración, donde cada integrante pueda expresar su punto de vista, creando una conexión entre todos los trabajadores. Asimismo favorece el alcance de los mensajes a todos los niveles jerárquicos disminuyendo la sobrecarga de e-mail, y encareciendo el orden de prioridades de las actividades a realizar, facilitando la puesta en practico inmediata sin saturación de información, de las actividades descriptas en el propósito de desempeño.

Dispondrá de información actualizada y de calidad, las 24 horas del día, los 365 días del año, en cualquier parte. Cabe aclarar que no cualquier persona tendrá acceso a ella, se le brindara a cada trabajador un usuario y contraseña para acceder a ella, esto asegura un control y seguridad frente a la información que está expuesta en el sistema.





La intranet estará dividida por secciones:

- Perfil: cada trabajador podrá armar su perfil incorporando nombre y apellido, foto que lo identifique y agregar su fecha de nacimiento.
- ¿Qué hay de nuevo?: aquí se detallarán las noticias de última hora
- Calendario interactivo: se mencionan fechas claves que deberán tener en cuenta los integrantes, asimismo se podrán añadir fechas de cumpleaños, reuniones fuera de trabajo, días de capacitaciones, entre otras.
- ¡Tengo una duda!: esta sección se podrán redactar todo tipo de duda que posea una persona, dando participación a toda la organización.
- Comunidad: se podrán realizar grupos cerrados para compartir determinada información entre los trabajadores, siempre relacionada a las actividades de trabajo.

### Pasos

- Realizar una reunión con los jefes de cada área para determinar el tipo información que se desarrollará en la intranet.
- Recopilar dicha información para luego transcribir en la intranet.
- Contratar a un diseñador web.
- Diseñar en conjunto con el programador en sistemas.
- Presentar la intranet a los trabajadores mediante medios de comunicación que poseen en la empresa.
- Gestionar la entrega de usuarios y claves a todos los trabajadores.
- Evaluar periódicamente su funcionamiento

### Plazos

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Reunión con los jefes de cada área para determinar la información que irá en la intranet.	1 semana de Enero del 2017	2º semana de Enero del 2017
Recopilar información para transcribir en la intranet.	3º semana de Enero del 2017	1º semana de Febrero del 2017



intranet		
Contratar un diseñador web	2º semana de Febrero del 2017	3º semana de Febrero del 2017
Diseño de la intranet junto programador en sistema.	4º semana de Febrero del 2017	2º semana de Marzo del 2017
Presentación de la intranet	3º semana de Marzo del 2017	4º semana de Marzo del 2017
Gestionar la entrega de usuarios y claves	1º semana de Abril del 2017	3º semana de Abril del 2017
Evaluar mensualmente su funcionamiento	4º semana de Abril del 2017	4º semana de Octubre del 2017

## Recursos

### Técnicos

- Computadoras
- Papel
- Lapiceras
- Medios de comunicación para promocionar la intranet

### Humanos

- Programador en sistemas
- Encargado de Recursos Humanos

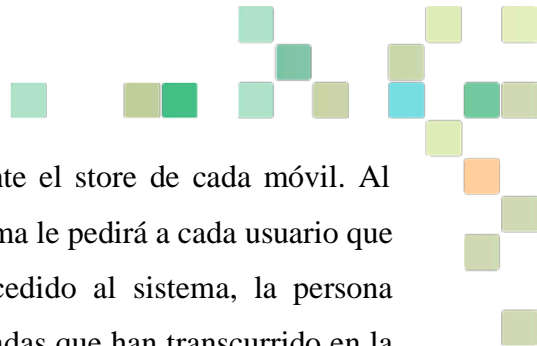
### **Costos**

- Honorarios programador en sistemas:\$13.000

Evaluación: encuesta general en donde se le preguntaran a los colaboradores su opinión respecto al aposte de este sistema para mejorar su desempeño.

## **Táctica 3.2 Aplicación móvil para celulares inteligentes**

El objetivo de esta herramienta es brindarles a los trabajadores una comunicación rápida y eficaz, mejorando los circuitos de mensajería de toda la empresa, posibilitando además una conexión entre todos los colaboradores que se encuentren dentro y fuera de la organización.



Dicha aplicación será descargada de forma gratuita mediante el store de cada móvil. Al momento de ingresar por primera vez a la plataforma, la misma le pedirá a cada usuario que cree un perfil con una contraseña personal. Una vez accedido al sistema, la persona encontrará inmediatamente las noticias relevantes y actualizadas que han transcurrido en la empresa. Cuando ocurre alguna emergencia dentro de la empresa, como por ejemplo, se prende fuego una máquina, el sistema enviará a todos los dispositivos un alerta que se desactivará una vez que se haya ingresado a dicho aviso, cabe aclarar que este aviso es para mantener la seguridad de los trabajadores. Por otro lado, deslizando hacia el lado izquierdo de la pantalla se desplegará un menú en la cual se mostrarán diferentes segmentos de uso, a continuación se detallan:

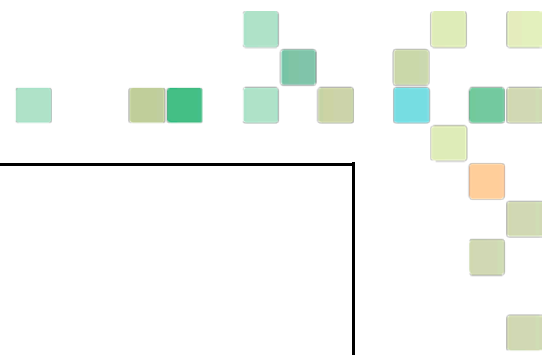
- CamScan: es una aplicación dedicada a escanear todo tipo de documentos utilizando la cámara móvil del celular. Permite editar la imagen desde la app, adaptar el tamaño y color y además optimiza la calidad de la misma. se puede enviar en .doc o .pdf a ti o a cualquier receptor.
- Minube: es gestionada por Google, es un complemento de la cuenta de Gmail. Sirve para guardar archivos de cualquier clase, como fotos, videos, documentos, entre otros, además permite crear una comunidad en la nube para que muchas persona puedan visualizar y editar documentos. Lo que brinda este sistema es seguridad absoluta para que nunca se extravíe nada que se encuentre dentro de este sistema.

### **Pasos**

- Realizar una reunión con los directivos y jefes de áreas para explicar la importancia de poseer una aplicación para celulares inteligentes. Luego determinar qué tipo de información se compartirá y que posibles segmentos se podrán crear.
- Recabar información más relevante y segmentos definidos.
- Contratar un programador en sistemas.
- Realizar el diseño de la aplicación en conjunto con el programador.
- Presentar la aplicación móvil a toda la empresa y explicar su uso.
- Evaluar el funcionamiento periódicamente.

### **Plazos**

<b>Actividades</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Reunión con directivos y	1º semana de Mayo del 2017	2º semana de Mayo del 2017



jefes para informar sobre la importancia de app y analizar el tipo de información que será compartirá en el sistema.		
Recabar la información más relevante y segmentos a definir.	3° semana de Mayo del 2017	4° semana de Mayo
Contratar programador en computación.	1° semana de Junio del 2017	2° semana de Junio del 2017
Realizar el diseño de la aplicación en conjunto con programador.	3° semana de Junio del 2017	4° semana de Julio del 2017
Presentar la aplicación móvil a toda la empresa y explicar su uso.	1° semana de Agosto del 2017	2° semana de Agosto del 2017
Evaluar periódicamente el funcionamiento de la aplicación.	3° Semana de Agosto del 2017	

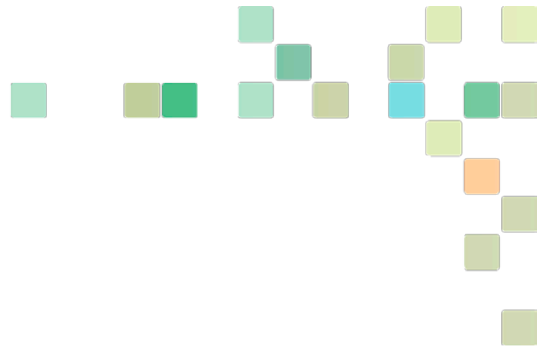
## **Recursos**

### Técnicos

- Computadora
- Proyector
- Cuadernos
- Lapiceras
- Medios de comunicación.

### Humanos

- Encargado de Recursos Humanos



- Programador en sistemas.

### Costos

- Honorarios programador en sistemas: \$25.000

### Táctica 3.3 Carteleras Electrónicas

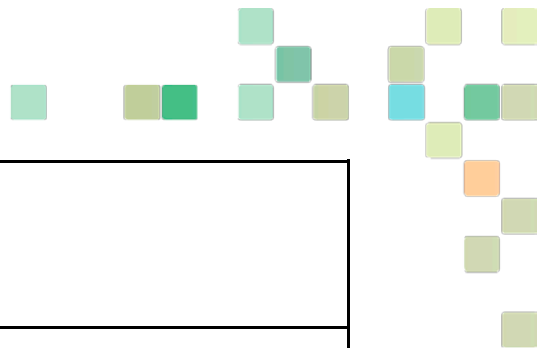
Uno de los propósitos de esta táctica es crear un medio que sea visualmente atractivo y con información relevante y actualizada para comunicar a todos los integrantes de la empresa. En lugar de encontrar con las tradicionales carteleras, se propone colocar en todas las áreas de la empresa 5 televisores de 32 pulgadas tipo smart, en la cual se visualizarán todas las noticias importantes que se desean comunicar, como así también fechas importantes para recordar, datos del tiempo, la cotización del dólar, entre otras. Dicha información será administrada por el área de recursos humanos. Gracias a este método se optimizará el tiempo en la gestión de información, ya que la misma será rápida y además no habrá necesidad de dirigirse hasta las carteleras para modificarlas. Asimismo se prevé que a través de este método el uso del papel será menor, es decir, que la empresa tomará un compromiso hacia el cuidado del medio ambiente.

### Pasos

- Reunir a los directivos y jefes directos para analizar el tipo de información que se expondrán en las carteleras virtuales.
- Seleccionar diariamente las noticias relevantes para exhibir en las carteleras.
- Adquirir televisores smart para luego colocar en lugar de las antiguas carteleras
- Programar los televisores para poder coordinarlos desde la oficina del encargado de Recursos Humanos.
- Presentar las nuevas carteleras virtuales a los trabajadores de la empresa.

### Plazos

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Reunir a los directivos y jefes directos para analizar el tipo de información que	1º semana de Marzo del 2017	2º semana de Marzo del 2017



se expondrán en las carteleras.		
Seleccionar las noticias relevantes para exhibir en las carteleras.	3° semana de Marzo del 2017	4° Semana de Marzo del 2017
Adquirir televisores de tipo smart para luego colocarlos en donde se encuentran las antiguas carteleras.	1° semana de Abril del 2017	2° semana de Abril del 2017
Programar los televisores para poder coordinarlos desde la oficina de Recursos Humanos,	3° semana de Abril del 2017	4° semana de Abril del 2017
Presentar las nuevas carteleras virtuales a los trabajadores de la empresa.	1° semana de Mayo del 2017	2° semana de Mayo del 2017

### **Recursos**

#### Técnicos

- Computadora.
- Televisores.
- Cuadernos.
- Lapiceras.

#### Humanos

- Electricista.
- Programador en computación.
- Encargados del área de Recursos Humanos.

#### **Costos**

- Honorarios electricista: \$2500



- Honorarios del programador en sistemas: \$8000
- Compra 5 televisores smart tv: \$40.000

### Táctica 3.4 Protectores auditivos electrónicos

El objetivo de esta táctica es la circulación inmediata de los mensajes para los trabajadores que se encuentran dentro de área de producción. El problema que existe dentro de la misma son altos volúmenes de ruido que generan las maquinarias por ende los trabajadores deben utilizar auriculares para proteger su audición llevando muchas veces los integrantes no perciben de lo que ocurre “allá afuera”, aislándolos de todo.

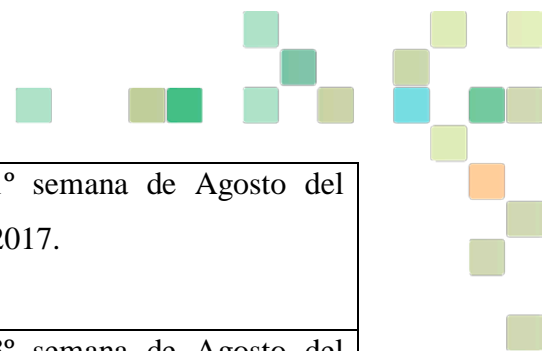
Por ende se propone la utilización de auriculares electrónicos, que cumplirán dos funciones: evitar los altos volúmenes y además el mismo estará conectado a una radio con conexión directa con el supervisor del área, para ir comunicando todo tipo de inconvenientes o acontecimientos de importancia. Con dicho sistema los trabajadores podrán focalizarse más en su puesto de trabajo sin la necesidad es salir de su actividad por cuestiones ajenas a la responsabilidad del área. Se le brindara un auricular por trabajador, en la cual se los colocaran antes del ingreso del área.

#### Pasos

- Realizar una reunión con los directivos para explicar la importancia de utilizar este sistema.
- Buscar los costos de los protectores electrónicos y elegir el más adecuado.
- Capacitar a los jefes y supervisores del área sobre el funcionamiento de los mismos.
- Distribuir los protectores a los trabajadores.
- Explicar el funcionamiento de los protectores a los integrantes del área.
- Poner en funcionamiento dicho sistema y controlar como se va desarrollando.

#### Plazos

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Realizar reunión con los directivos para explicar la importancia de la utilización de este sistema.	1° semana de Julio del 2017.	2° semana de Julio del 2017.



Buscar costos de los protectores electrónicos y elegir el más adecuado.	3° semana de Julio del 2017.	1° semana de Agosto del 2017.
Capacitar a los jefes y supervisores del área sobre el funcionamiento de los mismos.	2° semana de Agosto del 2017.	3° semana de Agosto del 2017.
Distribuir los protectores a los trabajadores.	3° semana de Agosto del 2017	4° semana de Agosto del 2017
Explicar el funcionamiento de los protectores a los integrantes.	1° semana de Septiembre del 2017.	2° semana de Septiembre del 2017.
Poner en funcionamiento dichos sistema y realizar controles.	3° semana de Septiembre del 2017.	4° semana de Septiembre del 2017.

## Recursos

### Técnicos

- Computadora
- Sala de reuniones

### Humanos

- Encargado de Recursos Humanos

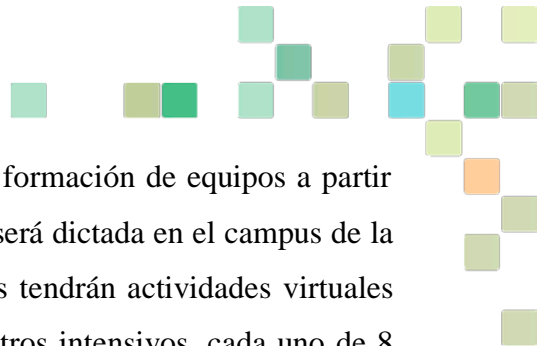
### Costos

- 8 Protectores electrónicos: \$13.200

## Programa 4: “Formando líderes”

El propósito de este programa es la transformación de los líderes que conforman el directorio de la empresa Maniagro adquiriendo competencias necesarias para facilitar el camino hacia los objetivos de la organización y así también potenciar el rendimiento de los integrantes.





Por eso se proyectara una capacitación liderazgo y formación de equipos a partir de técnicas de gestión y magnament empresarial, La misma será dictada en el campus de la Universidad siglo 21, con encuentros presenciales y además tendrán actividades virtuales mediante una plataforma. Dichos talleres serán de 8 encuentros intensivos, cada uno de 8 horas, tanto teóricas como prácticas.

### **Pasos**

- Entrevistar a los líderes que se encuentran dentro de la organización y explicar la importancia de una transformación hacia un líder más participativo.
- Capacitar en materia de liderazgo y grupo.

### **Plazos**

<b>Actividades</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización.</b>
Entrevistar a los líderes que se encuentran dentro de la organización.	2º semana de Marzo del 2017	3º semana de Marzo del 2017
Capacitar en materia de liderazgo.	1º semana de Abril del 2017	2º semana de Septiembre del 2017

### **Recursos**

#### Técnicos

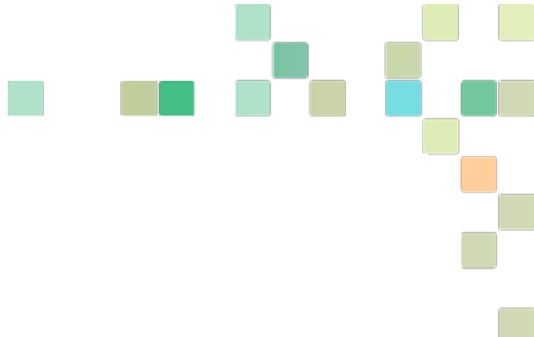
- Cuadernos
- Lapiceras
- Computadora

#### Humanos

- Encargado del área de Recursos Humanos

### **Costos**

- Capacitación en líder Coach: \$22.100

- 
- Cuadernos: \$50
  - Lapiceras: \$30

### **Programa 5: “Superándonos día a día”**

El propósito de este programa es reconocer a los integrantes que componen Maniagro por su desempeño y logros alcanzados. Esto ayudará a mejorar la productividad de los trabajadores como así también la satisfacción, ya que la gran mayoría de los trabajadores expresaron no sentirse reconocidos y eso es de una razón para que su desempeño no sea óptimo. Además permite crear un lazo entre trabajador-empresa, reforzando dicha relación. Se propone realizar dos tipos de tácticas, por un lado se elaborarán métodos de reconocimiento hacia los trabajadores y por otro se plantea sistematizar la metodología de evaluación de desempeño para poder evaluar cómo se desarrollan los trabajadores en sus actividades cotidianas y así realizar un feedback de su desempeño.

#### **Tácticas**

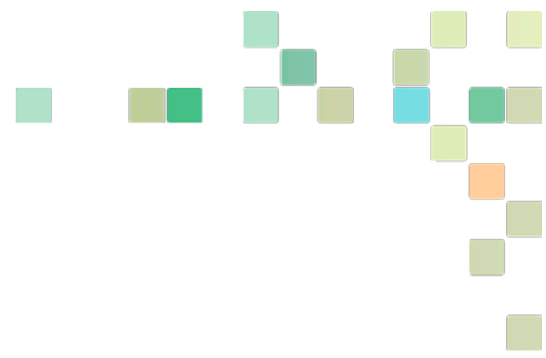
5.1 Sistematización de metodología de evaluación de desempeño.

5.2 Comunicación del buen desempeño.

#### **Táctica 5.1 Sistematización de metodología de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una herramienta primordial para determinar qué tan productivos son los integrantes de la empresa. Sin embargo en la empresa Maniagro este proceso no se desarrolla de manera formal provocando así un desconocimiento de los resultados alcanzados, llevando al colaborar a percibir una indiferencia por parte de la ejecución de su actividad. El objetivo del mismo es analizar los comportamientos y acciones que desarrollan los individuos para luego elaborar planes de mejora. Además ayuda a descubrir personal con potencial como así también proporciona información para luego realizar una retroalimentación respecto a su desempeño.

Es así que se estructurará el proceso de evaluación de desempeño basada en competencias. En primer lugar, se confeccionará un diccionario de competencias que identifican a la empresa. A continuación se describen las siguientes:



- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo
- Responsabilidad
- Liderazgo

Luego de establecer las competencias se diseñará una plantilla propia, atractiva y sencilla para realizarla. En la misma se podrá visualizar información del tipo:

-Datos del evaluado:

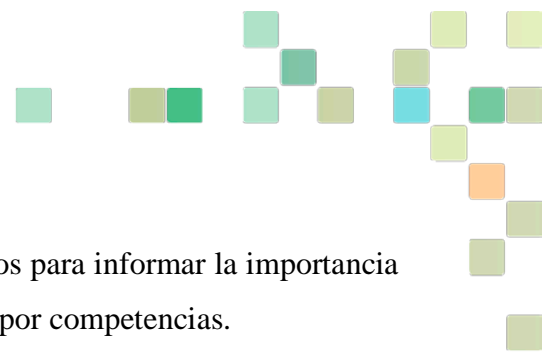
- Nombre de la persona evaluada
- Puesto que desempeña
- Antigüedad
- Periodo evaluado

-Datos del evaluador:

- Nombre de quien evalúa
- Puesto
- Relación con el evaluado

-Competencias a evaluar: aquí se desarrollara cada concepto con su determinado nivel de satisfacción. El evaluador deberá puntuar del 1 al 5, y al final de cada calificación, deberá extraer una puntuación promedio de la competencia. Asimismo encontrará al final de cada concepto un espacio para realizar observaciones que sean necesarias.

Finalizado el paso anterior, se capacitarán a los evaluadores, en este caso serán los jefes de cada área. Se le explicara el funcionamiento del sistema. Una vez realizado dicho procedimiento, los evaluadores deberán devolver los formularios al área de Recursos Humanos para que dicho encargado pueda analizar el contenido del mismo y detectar personal con potencial, necesidades de realizar capacitaciones o elaborar futuros planes, entre otros para cumplir las metas empresariales. Por último se le brindará a cada trabajador un feedback por su desempeño alcanzado, brindándole todo tipo de información para mejorar o seguir con las mismas conductas.



## Pasos

- Realizar una reunión con los directivos y jefes directos para informar la importancia de gestionar un sistema de evaluación de desempeño por competencias.
- Analizar las competencias que más se identifiquen con la plantilla.
- Confeccionar un diccionario de competencias que se identifiquen con la empresa
- Diseñar la plantilla para evaluar a los trabajadores. Se desarrollarán las competencias definidas anteriormente.
- Preparar a los evaluadores de cada área explicando cómo funcionará el sistema y cuál es el rol de cada uno.
- Comunicar a toda la empresa el sistema nuevo de evaluación de desempeño mediante los canales de comunicación.
- Evaluar a los trabajadores con el nuevo sistema.
- Determinar el contenido de las evaluaciones realizadas para luego detectar potenciales, necesidades de capacitación, conflictos, entre otros.
- Realizar una retroalimentación por su desempeño alcanzado.

## Plazos

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Reunión con los directivos y jefes directos para informar la importancia de realizar un sistema de evaluación de desempeño por competencias.	1 ° semana de Abril del 2017	2° semana de Abril del 2017
Analizar las competencias que más definen a la plantilla.	3° semana de Abril del 2017	4° semana de Abril del 2017



Confeccionar de diccionario de competencias que se alinean a la empresa.	de 1º semana de Mayo del 2017	de 2º semana de Mayo del 2017
Diseñar la plantilla para luego evaluar a los trabajadores.	3º semana de Mayo del 2017	2º semana de Junio del 2017
Comunicar a toda la empresa el sistema nuevo de evaluación de desempeño mediante los canales de comunicación.	3º semana de Junio del 2017	4º semana de Junio del 2017
Evaluar a los trabajadores con el nuevo sistema.	1º semana de Julio del 2017	4º semana de Julio del 2017
Determinar el contenido de las evaluaciones realizadas para luego detectar potenciales, necesidades de capacitación, conflictos, entre otros.	1º semana de Agosto del 2017	3º semana de Agosto del 2017
Realizar una retroalimentación.	4º semana de Agosto del 2017	2º semana de Septiembre del 2017

## Recursos

## Técnicos

- Computadora
- Lapiceras
- Cuadernos
- Impresora

- 
- Hojas A4

### **Humanos**

- Encargado de Recursos Humanos

### **Costos**

- Costo de impresión de 130 evaluaciones de desempeño: \$170
- Cuadernos: \$50
- Lapiceras: \$30

## **Táctica 5.2 Comunicación del buen desempeño**

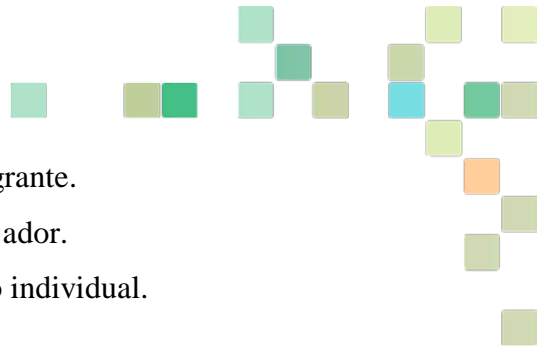
Lo que propone esta táctica es el reconocimiento por el trabajo realizado correctamente y el esfuerzo que la persona ha utilizado por cumplir los objetivos de su puesto. Esto provocará a los trabajadores una satisfacción, ya que la empresa estará demostrando el aprecio el empeño del mismo y así también generará un bienestar personal. Sin embargo, Maniagro carece de métodos de retroalimentación, los integrantes desconocen su desempeño, por ende a través de esta táctica se realizará a cada individuo una evaluación, es decir que le comunicará a cada uno cómo se han ido desempeñando, sus logros alcanzados y sugerencias para mejorar. Cabe aclarar que el feedback no pretende cambiar totalmente a la persona, sino iniciar una transformación para alcanzar metas propuestas.

Por ende se realizarán dos maneras diferentes para reconocer a un trabajador:

- Reuniones entre el superior y empleado: el supervisor o jefe directo será el encargado de reconocer estos logros. Se reunirá con el trabajador en una sala privada de la empresa para realizarle un aprecio por su trabajo realizado, además le brindará un feedback de todo su desempeño. El mismo debe ser específico y dar ejemplos de situaciones de trabajo.
- Reuniones por grupo de trabajo: se realizarán en horarios de trabajo donde se encuentre el grupo, dando a conocer los buenos resultados del mismo.

### **Pasos**

- Realizar una reunión informativa con el directorio para exponer la importancia de esta propuesta.



- Analizar las evaluaciones de desempeño de cada integrante.
- Realizar una conclusión del desempeño de cada trabajador.
- Elegir el medio para comunicarlo: en manera grupal o individual.

### Plazos

Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Realizar reunión informativa con el directorio para exponer la importancia de esta propuesta.	1° semana de Abril del 2017	2° semana de Abril del 2017
Analizar las evaluaciones de desempeño de cada integrante.	1° semana de Agosto del 2017	2° semana de Agosto del 2017
Realizar una conclusión del desempeño de cada trabajador.	3° semana de Agosto del 2017	4° semana de Agosto del 2017
Elegir el medio para comunicarlo: manera grupal o individual.	1° semana de Agosto del 2017	2° semana de Septiembre del 2017

### Recursos

#### Técnicos

- Computadora
- 

#### Humanos

- Encargado de Recursos Humanos

#### **Costos**

- Papel a4: \$150
- Lapiceras: \$30



## Presupuesto

### Programa 1: "Mirando a futuro"

<b>Táctica 1.1: Establecimiento de políticas en la empresa Maniagro</b>	
• Honorarios Capacitador	\$9.000
• Cuadernos	\$70
• Lapiceras	\$30
<b>Total</b>	<b>\$9.100</b>

<b>Táctica 1.2 Capacitación en dirección de proyectos</b>	
• Diplomatura en dirección de proyecto	\$21.000
<b>Total</b>	<b>\$21.000</b>

### Programa 2: "Te lo mereces"

<b>Táctica 2.1: Métodos de reconocimiento</b>	
• 130 mochilas	\$26.000
• 130 llaveros	\$3.800
<b>Total</b>	<b>\$29.800</b>

<b>Táctica 2.2: Programa de beneficios</b>	
• Honorarios diseñador grafico	\$2.000
• Impresión de chequeras	\$1.500
<b>Total</b>	<b>\$3.500</b>

### Programa 3: "Comunicándonos"

<b>Táctica 3.1: Intranet</b>	
• Honorarios programador en sistemas	\$13.000
<b>Total</b>	<b>\$13.000</b>

<b>Táctica 3.2: Aplicación móvil para celulares inteligentes</b>	
• Honorarios programador en sistemas	\$25.000
• Costo para subir dicha aplicación al playstore	\$356
<b>Total</b>	<b>\$25.356</b>





<b>Táctica 3.3 Carteleras electrónicas</b>	
• Honorarios electricista	\$2.500
• Honorarios Programador en sistemas	\$8.000
• Compra de 5 televisores Smart Tv	\$40000
<b>Total</b>	<b>\$50.500</b>

<b>Táctica 3.4: Protectores auditivos electrónicos</b>	
• Compra de 8 auriculares electrónicos	\$13.200
<b>Total</b>	<b>\$13.200</b>

Programa 4: “Formando lideres”

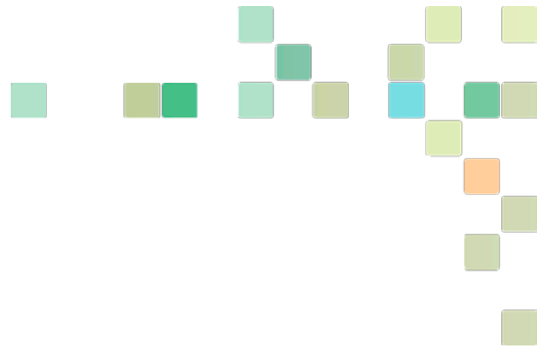
• Capacitación líder coach	\$22.100
• Cuadernos	\$30
• Lapiceras	\$20
<b>Total</b>	<b>\$22.140</b>

Programa 5: “superándonos día a día”

<b>Táctica 5.1: Sistematización de la metodología de evaluación de desempeño</b>	
• Impresión de 130 evaluaciones	\$170
• Cuadernos	\$50
• Lapiceras	\$30
<b>Total</b>	<b>\$250</b>

<b>Táctica 5.2: Comunicación del buen desempeño</b>	
• Papel tipo A4	\$140
• Lapiceras	\$30
<b>Total</b>	<b>\$170</b>

**Total del presupuesto: \$188.016**

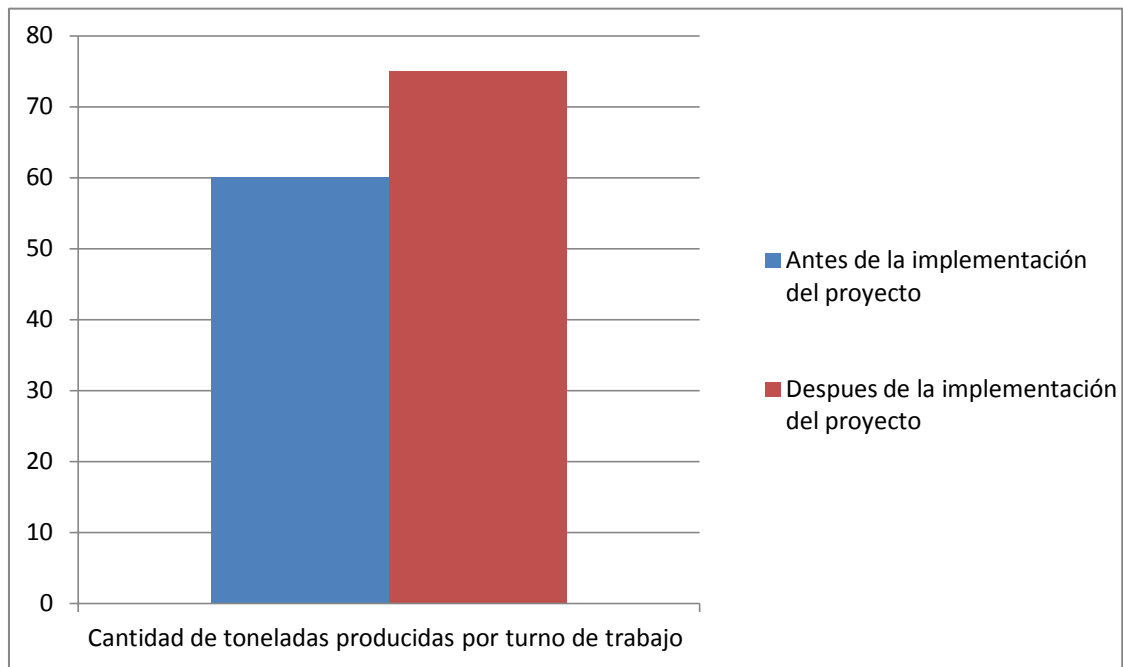


**Roi: retorno de inversión**

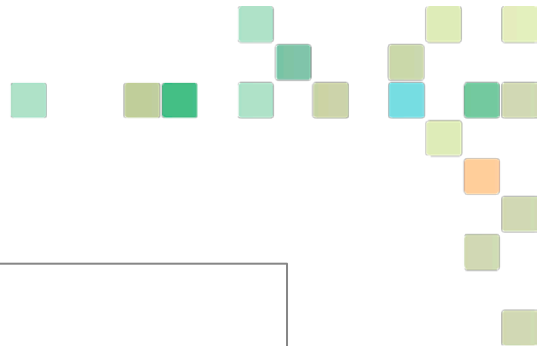
Referencias:

- 3 turnos de trabajo
- 8 integrantes por turno de trabajo
- Precio de la tonelada de maní: \$19.914

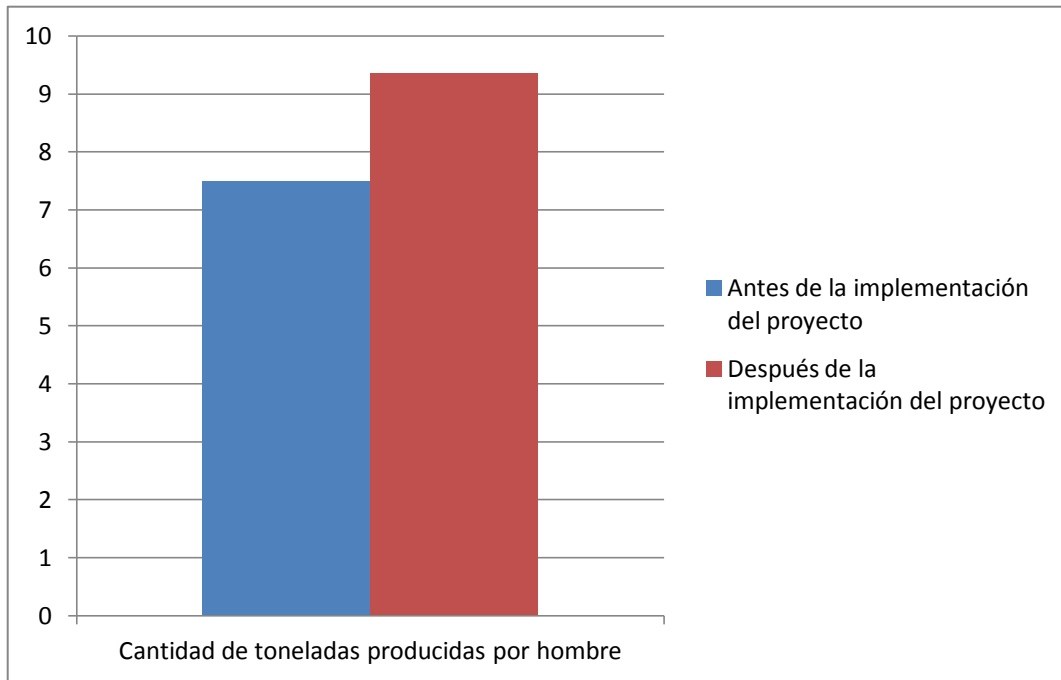
Cantidad de toneladas producidas por turno de trabajo



Antes de la implementación del proyecto	Después de la implementación del proyecto
180 toneladas/ 3 turnos de trabajo= <b>60 toneladas</b>	225 toneladas/ 3 turnos de trabajo= <b>75 toneladas</b>

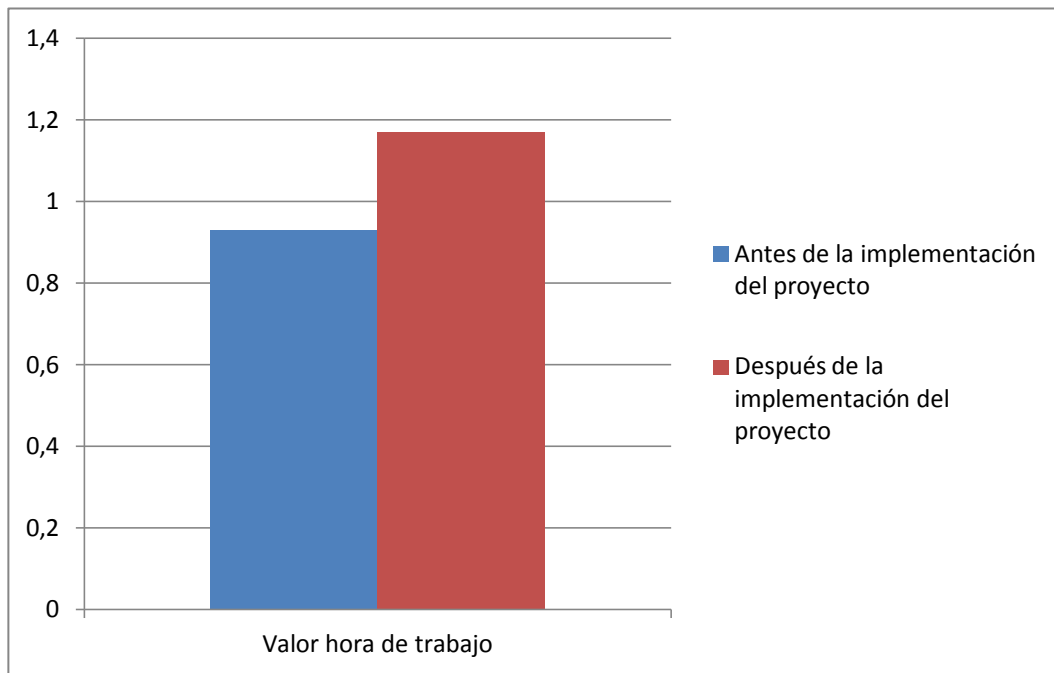


Cantidad de toneladas realizadas por cada trabajador.



<b>Antes de la implementación del proyecto</b>	<b>Después de la implementación del proyecto</b>
60 toneladas por turno de trabajo/ 8 integrantes que componen el turno= <b>7,50</b>	75 toneladas por turno de trabajo/ 8 integrantes que componen el turno de trabajo= <b>9,37</b>

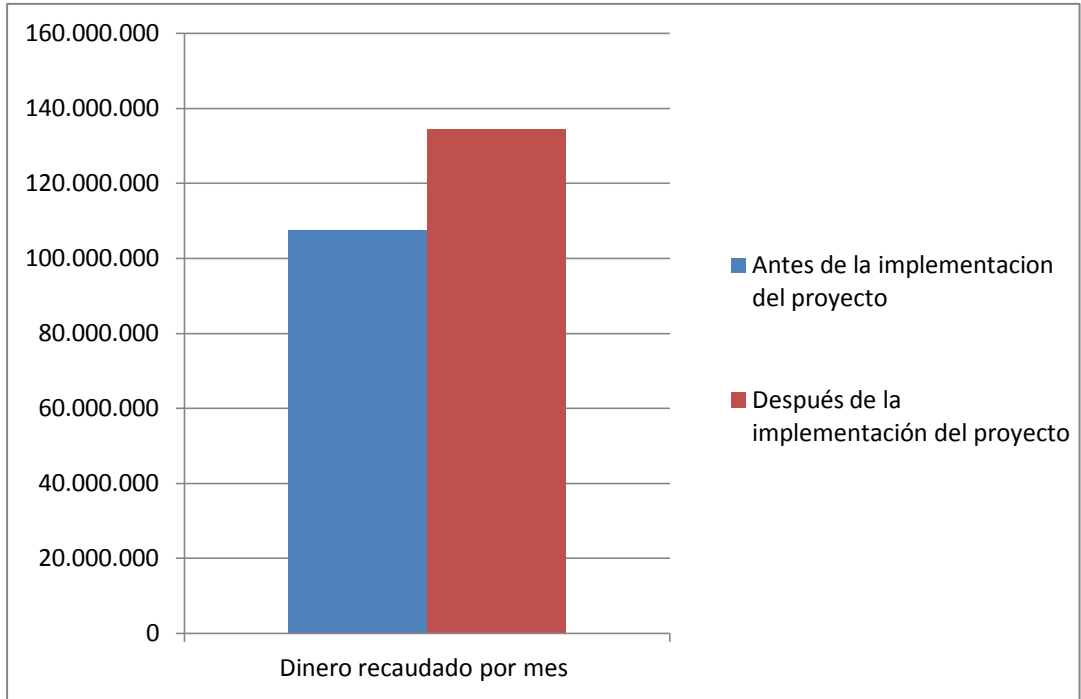
## Valor hora de trabajo



<b>Antes de la implementación del proyecto</b>	<b>Después de la implementación del proyecto</b>
7,5 toneladas realizadas por un trabajador/ 8 horas de trabajo= <b>0,93</b>	9,37 toneladas realizadas por un trabajador/ 8 horas de trabajo= <b>1,17</b>

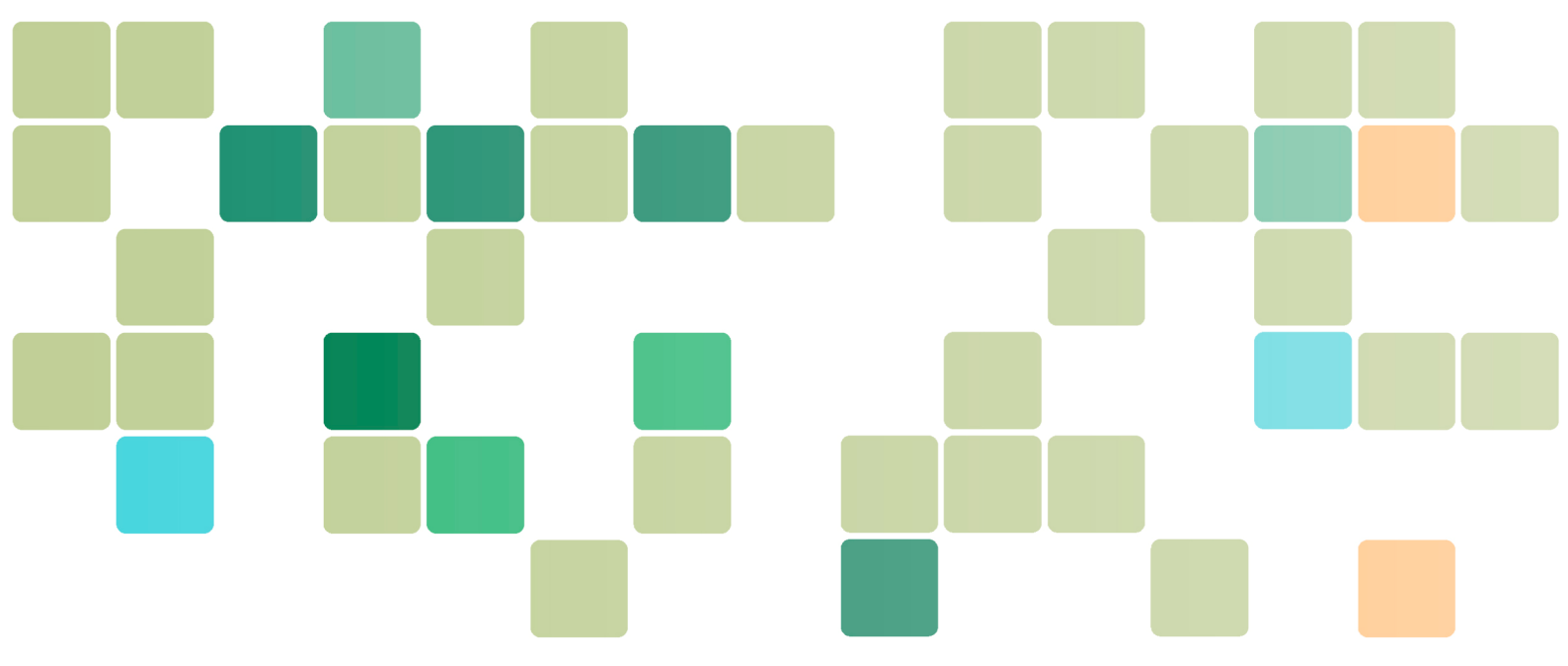


Cantidad recaudado por mes

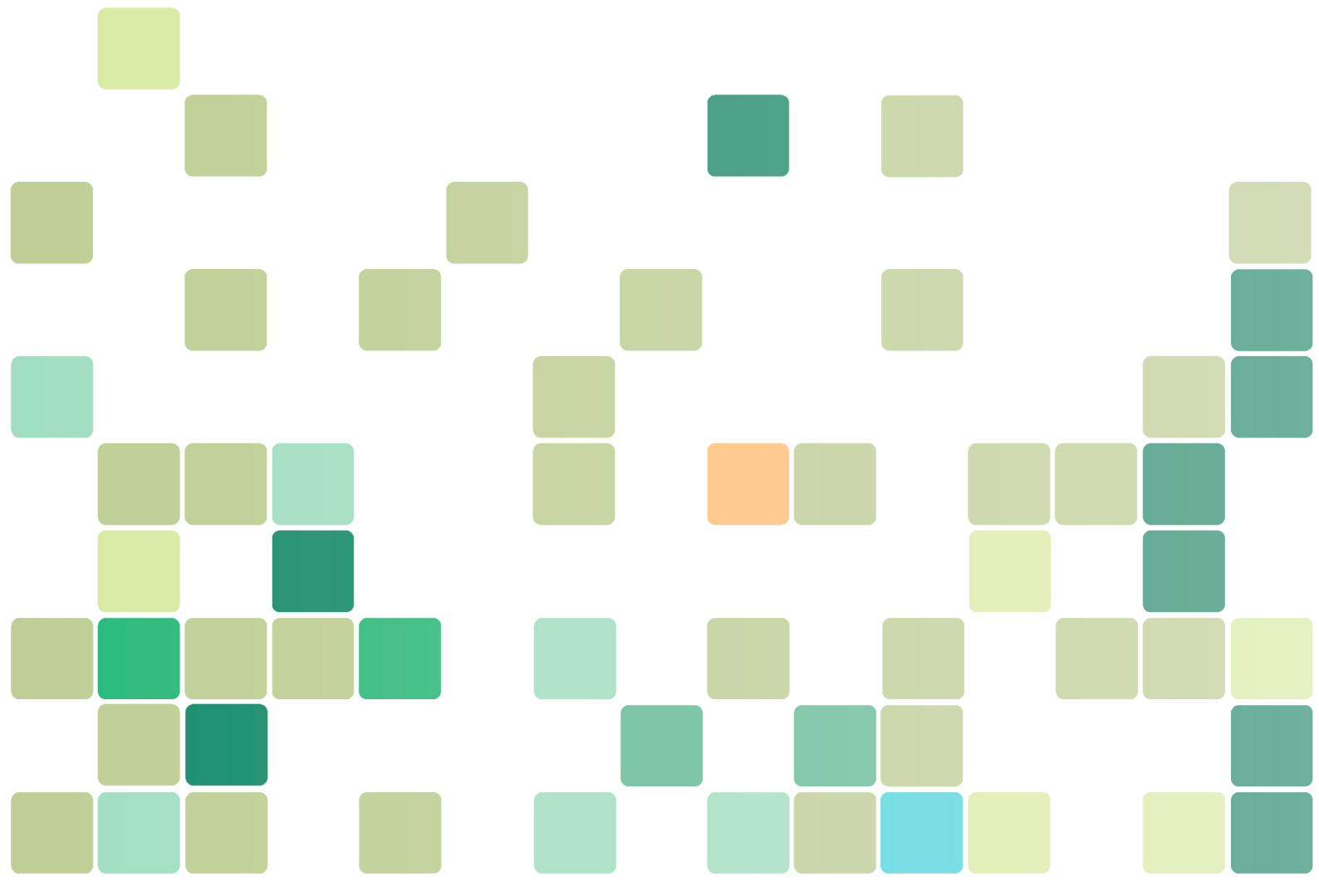


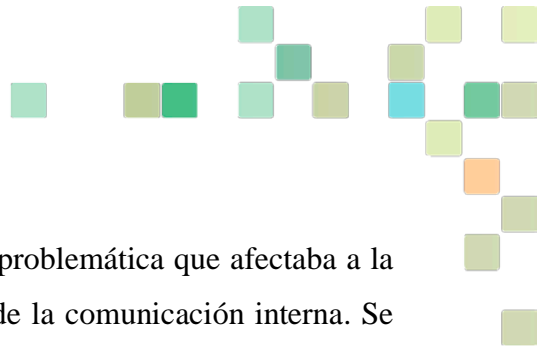
Antes de la implementación del proyecto	Después de la implementación del proyecto
180 toneladas X 30 días= 5400 toneladas X \$19.914= <b>\$107.735.600</b>	225 toneladas X 30 días= 6750 toneladas X \$19.914= <b>\$ 134.419.500</b>

**ROI:  $26.883.900 - 188.016 / 188.016 * 100 = 14,198$**



Capítulo 7  
CONCLUSIÓN





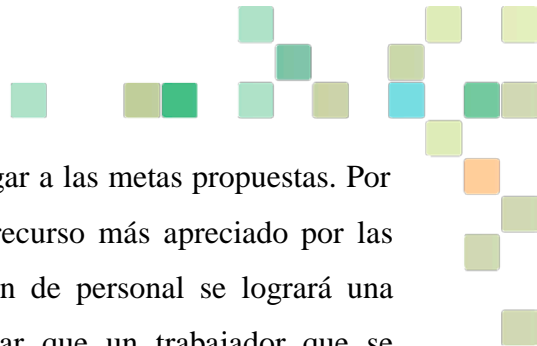
## Conclusión

A lo largo del presente trabajo se logró hallar una problemática que afectaba a la empresa Maniagro. La misma hacía referencia a la gestión de la comunicación interna. Se encontraron falencias que impactaban en el clima organizacional y afectaban en el desempeño de los trabajadores llevando a una baja de productividad y provocando una insatisfacción. Se observaban a los integrantes realizando sus tareas de forma desganada, ya que en muchas oportunidades los mensajes no eran claros y provocaban incertidumbre y tensiones dentro de las áreas de la organización. Asimismo al no contar con un procedimiento formal de evaluación de desempeño, la misma no se lograba medir y transmitir a cada trabajador los cumplimientos de sus tareas y tampoco reconocerlos por su aporte realizado, generando inquietud en la plantilla. Por otro lado, el líder no gozaba de las competencias necesarias para transmitir mensajes claros y tampoco el sistema le brinda dicha posibilidad.

Luego de haber diagnosticado el estado de la empresa se determinó la realización de planes de mejora para las variables. Se propuso realizar una mejor gestión de la comunicación interna a través del desarrollo de una política formal desarrollando los sistemas de mensajería como así también canales. Al mismo tiempo, se elaboraron programas de reconocimiento hacia los individuos con el fin de mejorar la relación trabajador-empresa. Por otro lado, se llevó a cabo una transformación de los líderes y lograr una comunicación más fluida con los integrantes. Y por último se decidió formalizar el sistema de evaluación de desempeño para así obtener información sobre el cumplimiento de sus tareas y objetivos en un periodo dado y a través de la misma brindarle una retroalimentación.

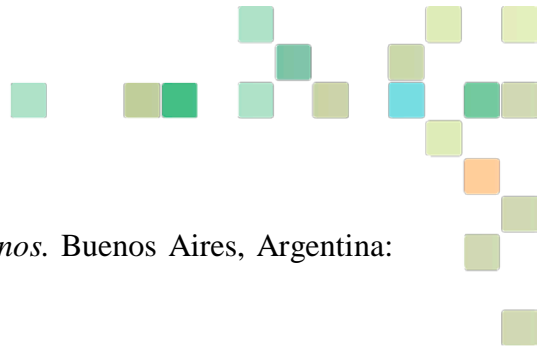
Luego de esto sería preciso que la organización desarrolle capacitaciones para brindarle a la plantilla en materia de formación personal como así también modos de trabajar en equipo para lograr una mayor productividad en el menor tiempo. Además sería adecuado actualizar las herramientas de comunicación cada dos años para que los mismos no queden obsoletos en el tiempo. Al mismo tiempo sería pertinente que se realicen encuesta de satisfacción cada seis meses para evaluar así la percepción del bienestar del colaborador frente a la organización.

Es importante hacer hincapié en la gestión de los recursos humanos ya que gracias a la misma se logra que los integrantes la organización contribuyan a la obtención de los



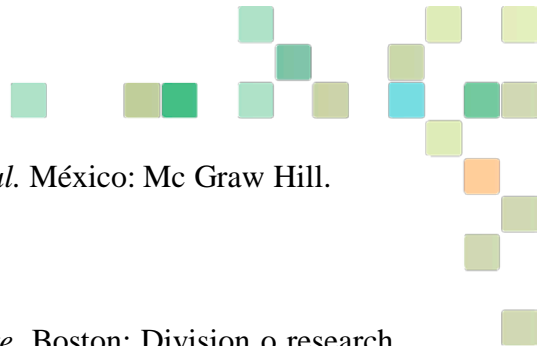
objetivos empresariales. Sin ellos será de gran dificultad llegar a las metas propuestas. Por ende el capital humano es considerado hoy en día como recurso más apreciado por las organizaciones. Apostando al desarrollo de una admiración de personal se logrará una mayor productividad y rentabilidad. Es pertinente recordar que un trabajador que se encuentra satisfecho dentro de la organización en a la cual se desempeña, trabaja mejor, rinde más y aporta ideas para los beneficios de la misma.





## Bibliografía

- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica 2000.
- Aguilera, J. (2014). *Comunicación y productividad*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de Empleo: [http://www.eempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/comunicacin-n-y-productividad-----/6585729](http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/comunicacin-n-y-productividad-----/6585729)
- Alvarez, J. (Abril-Mayo de 2007). *Razón y palabra*. Recuperado el 26 de Junio de 2016, de comunicación interna, la estrategia del éxito: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Avilia Lammertyn, R. (1999). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Revista Imagen.
- Armas Sandoval, J. (Junio de 2014). *Biblio* . Recuperado el 26 de Junio de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- BW comunicación interna (Junio de 2015). *BW Comunicación* . Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <http://www.bwcomunicacion.com/>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (8ª ed.)*. México: Atlas S.A.
- DAVIS, K. W. (1996). *Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición*. México: Mc Graw- Hill.
- Davis, K. W. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas (6 ed.)*. México : Mc Graw-Hill Interamericana .
- D, L. J. (Septiembre de 1998). *Revista latina comunicación social*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de La comunicación, como herramienta de productividad: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/32costarica.htm>
- Echeverria, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile : JC Sáez editor.
- Herberg, F. (1968). *Una vez más ¿Cómo motiva usted a sus empleados?*



Koontz, H. &. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Kotter, J. (1988). *The leadership factor*. The Free Press.

Litwin, G. &. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Boston: Division o research Graduate School of Business Administration Harvard University.

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.

Lopez Alvarez, C. (Julio-Agosto de 2014). *Profesiones*. Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://www.profesiones.org/var/plain/storage/original/application/dc1f2279164f18e8b240934e4134da83.pdf>

Marketing Actual. (Jueves de Noviembre de 2015). *Marketing actual*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de <http://marketingactual.es/relaciones-publicas/rpp-online/una-comunicacion-interna-efectiva-aumenta-los-niveles-de-ventas-y-productividad>

McClelland. (1989). *Estudio de la Motivación Humana* . Narcea S.A.

Morales Serrano, F. (s.f.). *Dircom*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos S.A.

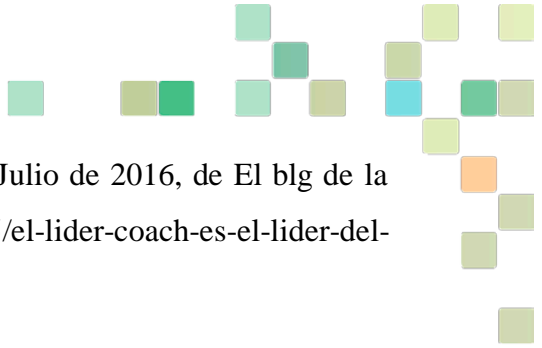
Perdomo, Y. &. (2009). *El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio*. Recuperado el 2016 de Julio de 2, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/469/1156>

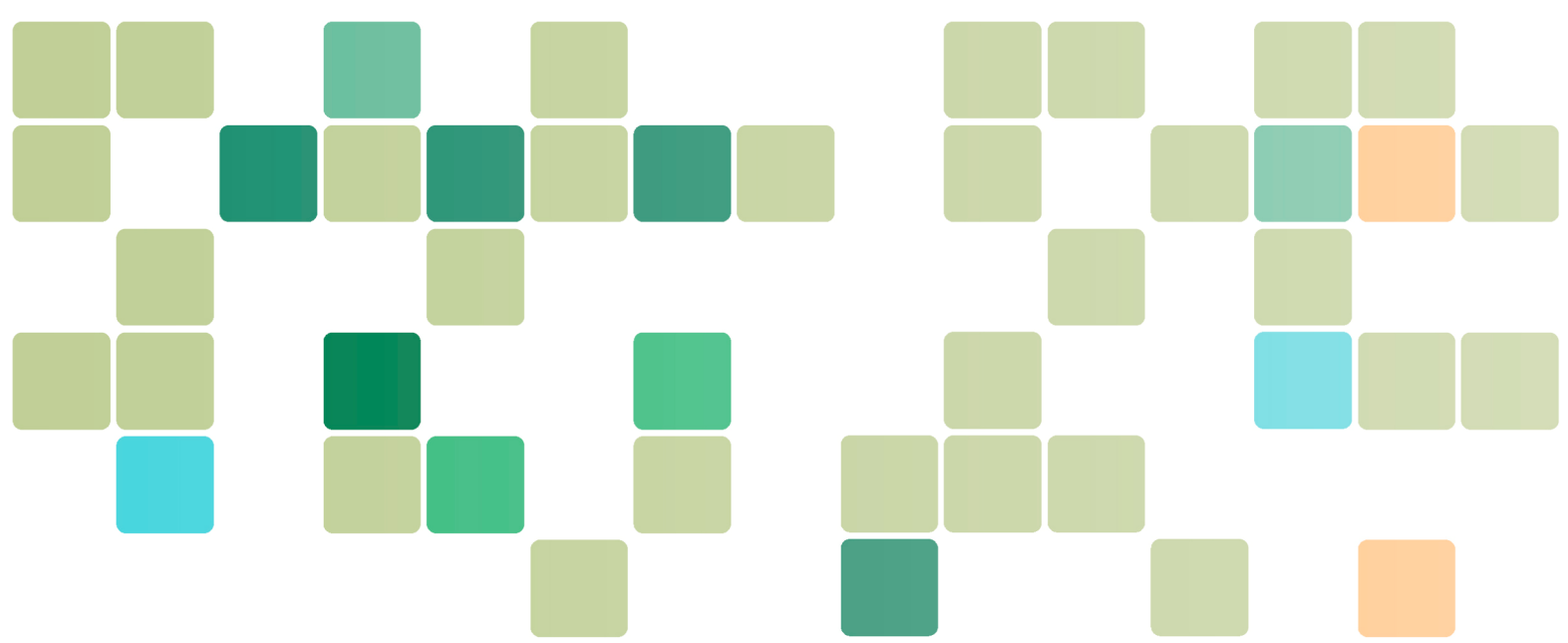
Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional, Teoría y Práctica. Séptima edición*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Rojas Lobo, P. (Julio-Diciembre de 2011). *Dialnet*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <file:///C:/Users/MISDOC/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInterna-4716508.pdf>

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y la organización* . Madrid: ESIC.

- 
- Sanz, E. (5 de Junio de 2013). *Zyncro*. Recuperado el 2 de Julio de 2016, de El blg de la empresa 2.0: <https://blog.zyncro.com/2013/06/05/el-lider-coach-es-el-lider-del-mundo-2-0-i/>
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica (Grupo editorial Norma).
- Sastre, M. &. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estrategico*. . Madrid: McGraw-Hill.
- Thomas, H. (20 de Febrero de 2002). *la importancia de la comunicación interna a través de internet*. Recuperado el 26 de Junio de 2016, de <http://www.yahoo.com.mx/>
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. De las ciencias.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide S.A.
- Wayne Mondy, R. N. (2005). *Administración de Recursos Humanos (9ª ed.)*. Pearson.



# ANEXOS

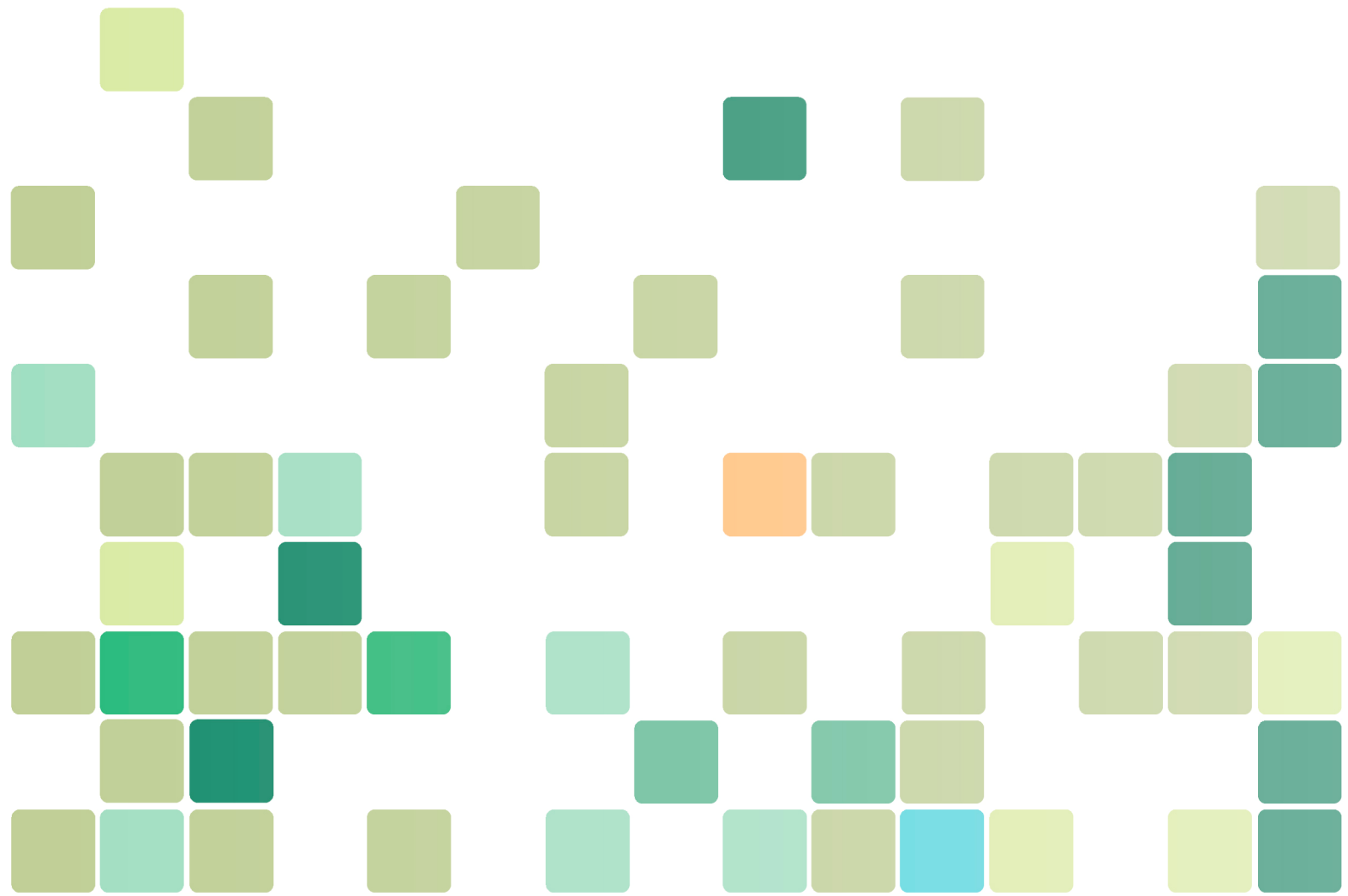




Tabla de resultados según respuesta marcada				
Numero de pregunta	Tipo de liderazgo			
	Autocrático	Coach	Participativo	Liberal
1	B	D	C	A
2	B	D	C	A
3	B	D	A	C
4	D	C	B	A
5	D	B	C	A
6	A	D	C	B
7	D	A	C	B
	E1	E2	E3	EA

**Respuestas:**

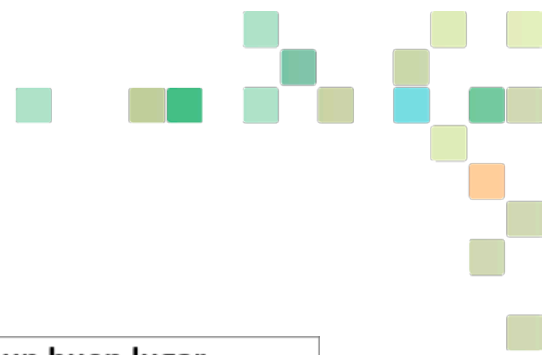
A: Autocrático

B: Coach

C: Participativo

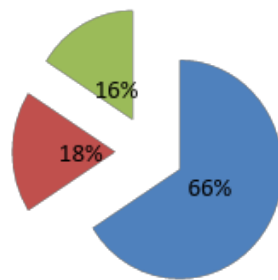
D: Liberal

**Gerente general: líder Coach / Presidente de la empresa: líder liberal**



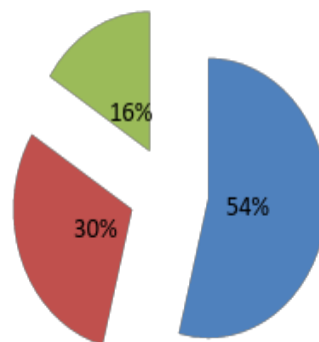
**1. ¿Considera usted que la compañía es un buen lugar para trabajar?**

■ Sí ■ A veces ■ No



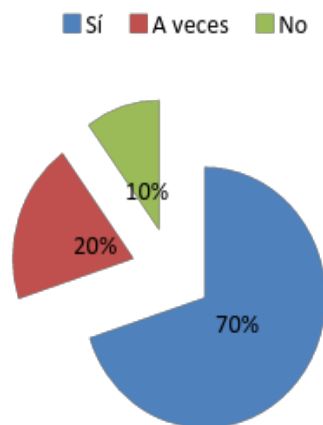
**2. ¿Conoce y entiende la visión y misión de la organización?**

■ Sí ■ A veces ■ No

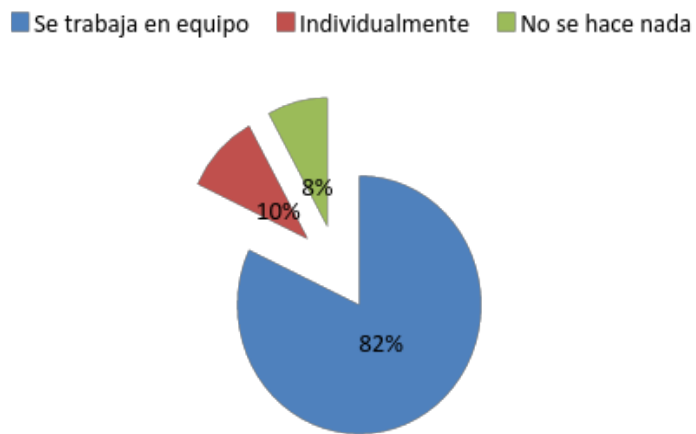


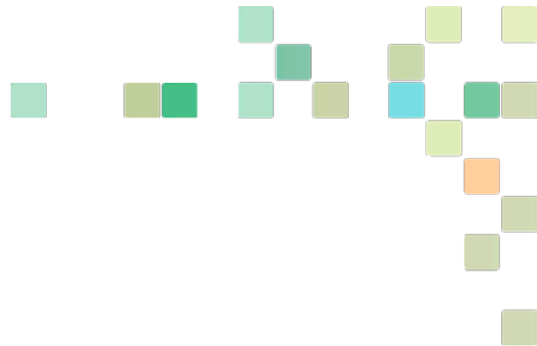


### 3. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?



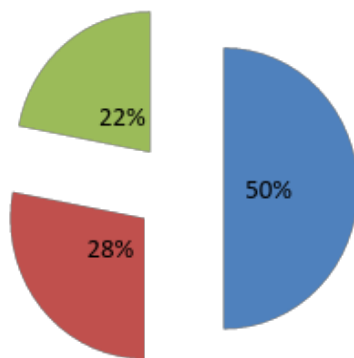
### 4. Cuando se presenta un problema ¿Cómo se resuelve?





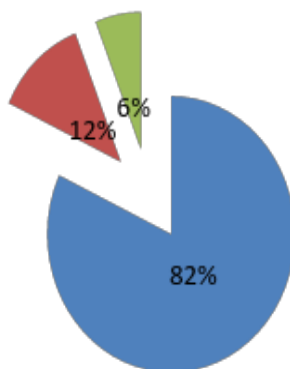
**5. ¿Puede usted expresar opiniones dentro de su grupo de trabajo?**

■ Sí ■ A veces ■ No

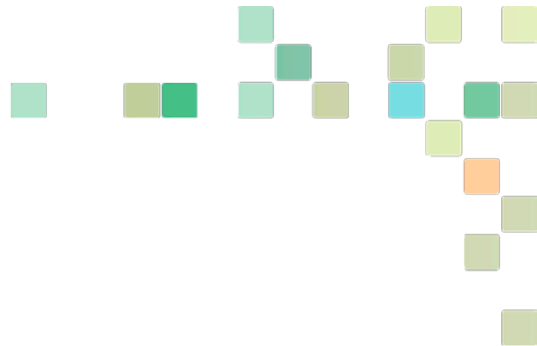


**6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?**

■ Sí ■ A veces ■ No

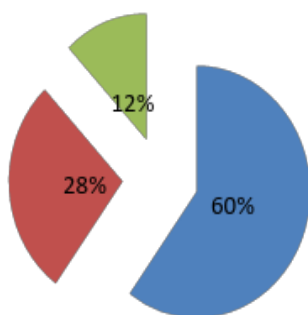






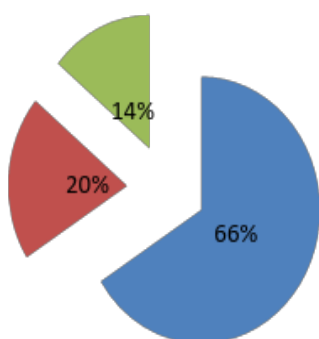
### 7. ¿Las herramientas y equipamiento que utiliza son mantenidos en forma adecuada?

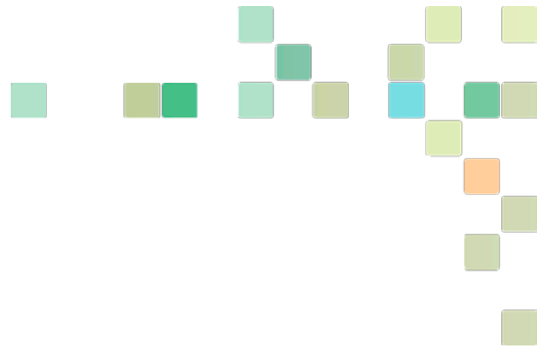
■ Sí ■ A veces ■ No



### 8. ¿Cuenta con suficiente espacio y agradable para realizar su trabajo adecuadamente?

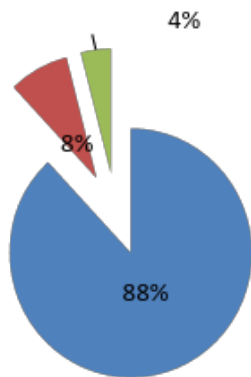
■ Sí ■ A veces ■ No





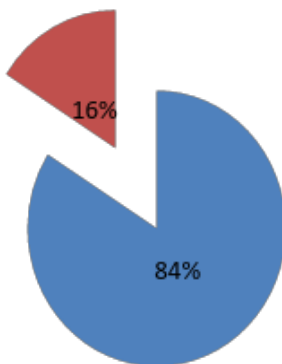
**9. ¿El espacio físico en donde trabaja se encuentra apto (limpio)**

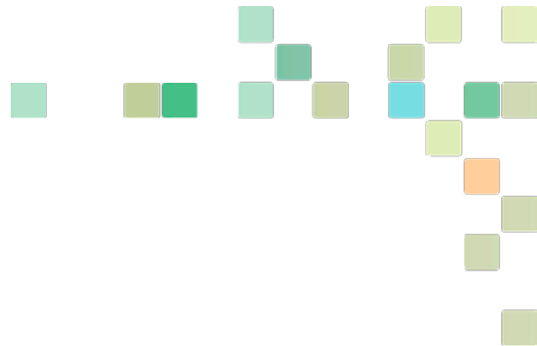
■ Sí ■ A veces ■ No



**10. ¿Posee buena iluminación?**

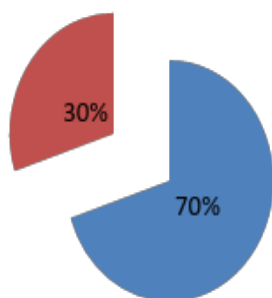
■ Sí ■ No





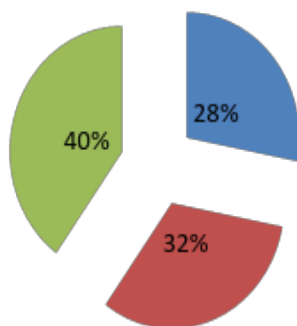
### 11. ¿Cuenta con una descripción de su puesto detallada y actualizada?

■ Sí ■ No



### 12. ¿Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

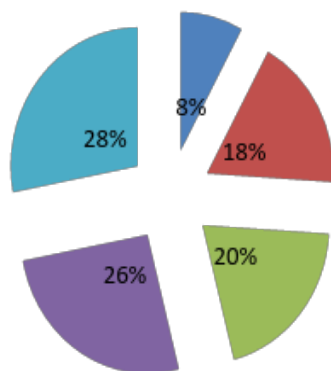
■ Sí ■ A veces ■ No





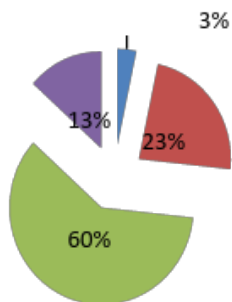
### 13. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

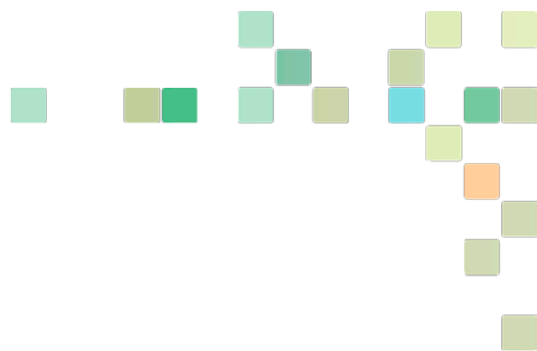
■ Excelente ■ Muy buena ■ Buena ■ Regular ■ Mala



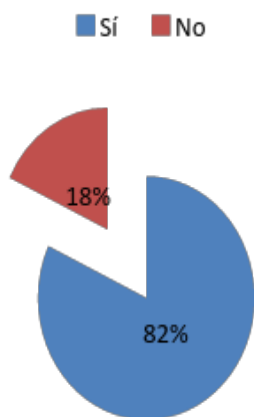
### 14. ¿Cómo califica las posibilidades de crecimiento laboral en la empresa?

■ Excelente, existen siempre grandes posibilidades para progresar  
■ Muy bueno, casi siempre existen posibilidades para progresar  
■ Regular, las posibilidades de progreso son muy escasas  
■ Malo, no existen posibilidades de progreso dentro de la organización

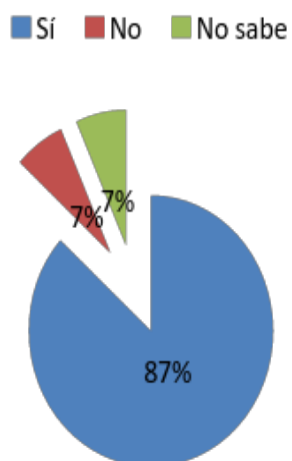




### 15. ¿Existen programas de capacitación dentro de la compañía?



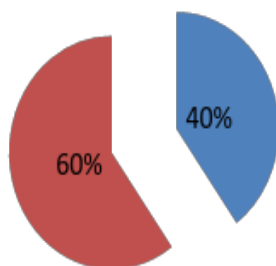
### 16. ¿Le interesa aprender/capacitarse en su trabajo?





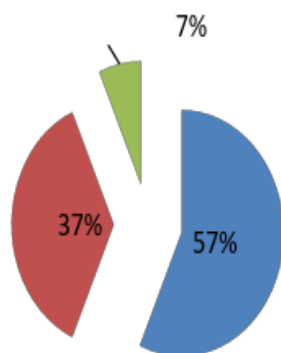
**17. ¿Dentro de la organización existe alguien que alienta su desarrollo?**

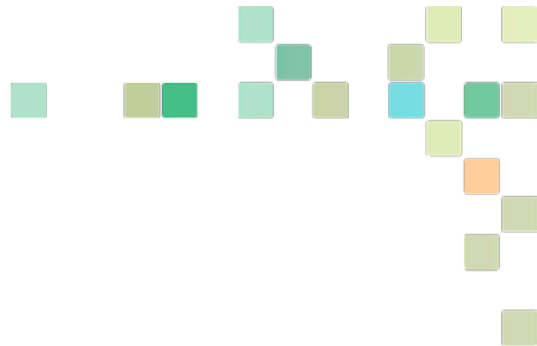
■ Sí ■ No



**18. ¿Su superior jefe/supervisor directo evalúa modo lastareas que ha realizado?**

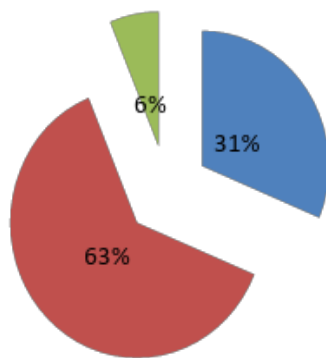
■ Siempre ■ A veces ■ Nunca





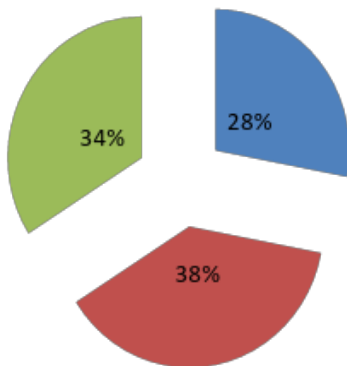
**19. ¿Recibe un reconocimiento justo acorde al trabajo realizado?**

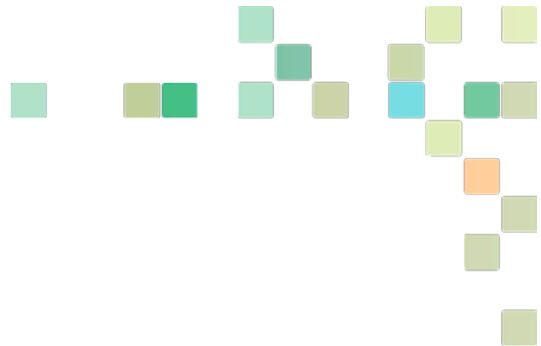
■ Sí ■ A veces ■ No



**20. ¿Los trabajadores que posee un desempeño sobresaliente son reconocidos?**

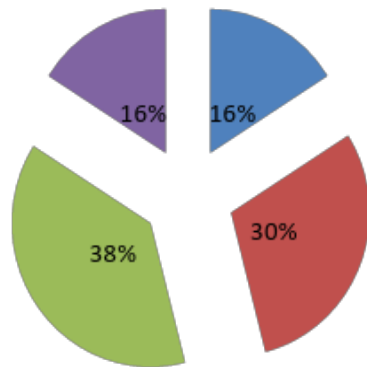
■ Sí ■ A veces ■ No





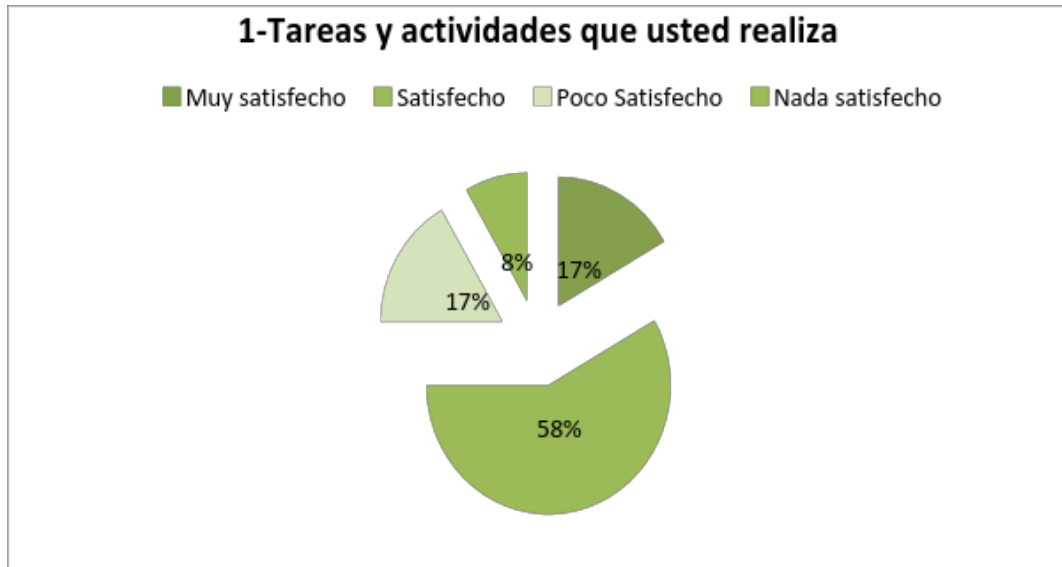
**21.¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que le brinda la empresa?**

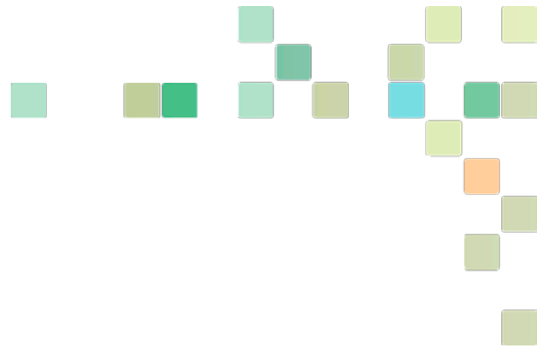
■ Muy Satisfecho ■ satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho





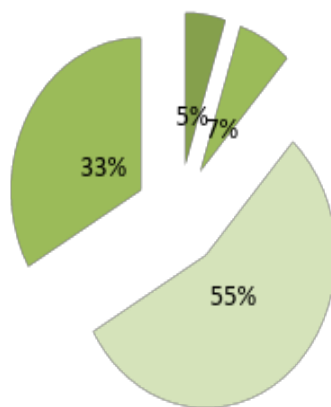
## Gráficos cuestionario satisfacción





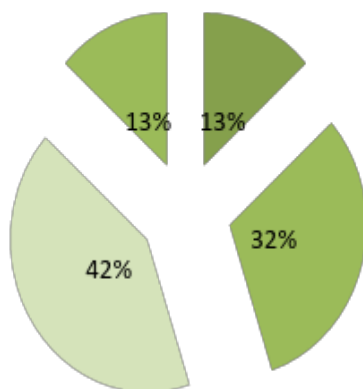
### 3-Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

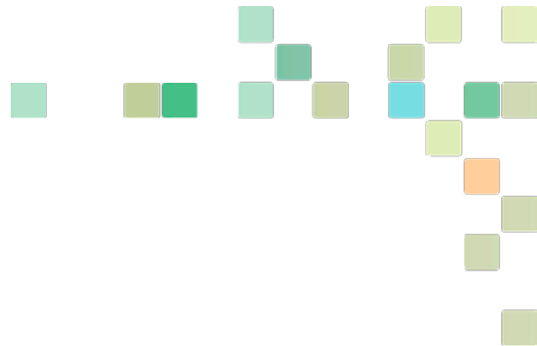
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho



### 4-Beneficios que recibe

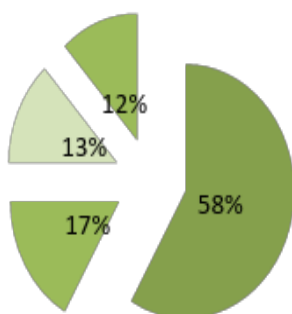
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho





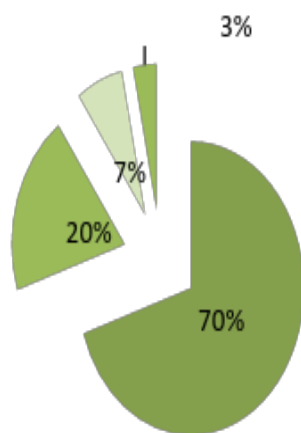
### 5-Los medios y recursos que la empresa brinda para que usted realice su tarea

■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho



### 6- Higiene en su lugar de trabajo

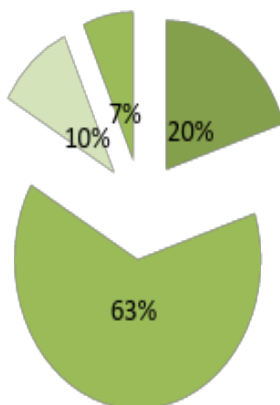
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho





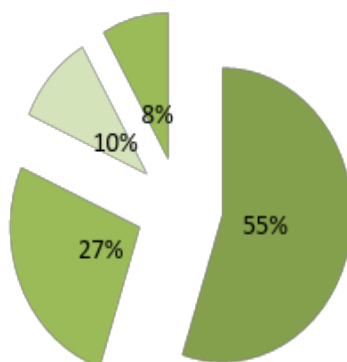
### 7- Ventilación en su lugar de trabajo

■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho



### 8- Iluminación en su puesto de trabajo

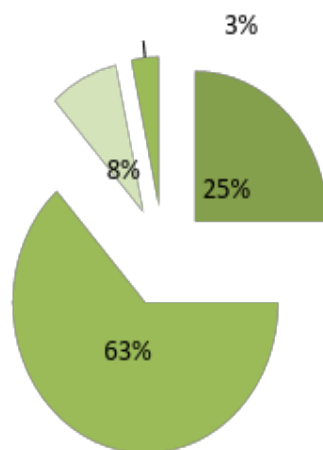
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho





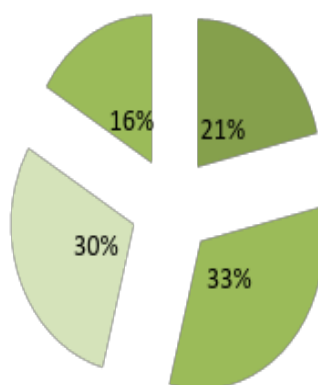
### 9- Oportunidades de formación que ofrece la empresa

■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho



### 10- Relación con su superior

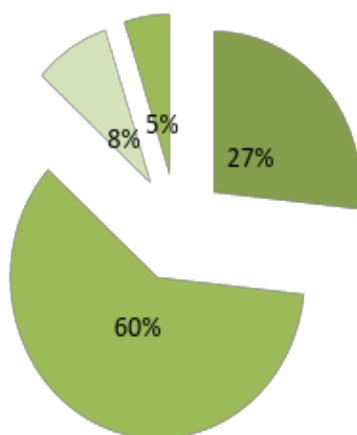
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho





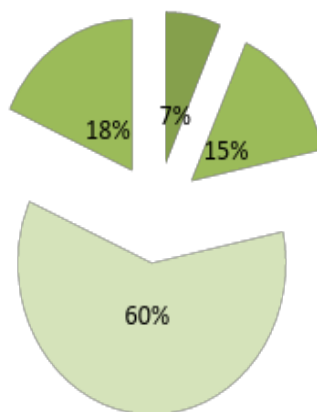
### 11- Relaciones con sus compañeros de trabajo

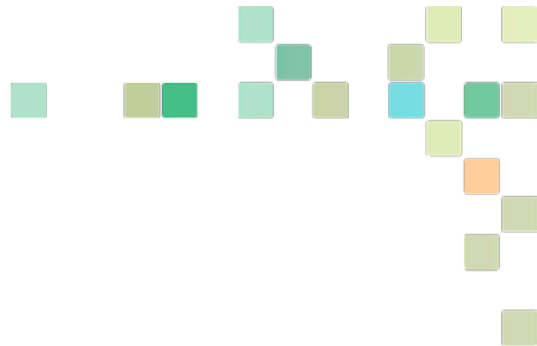
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho



### 12- Los ascensos justos y equitativos

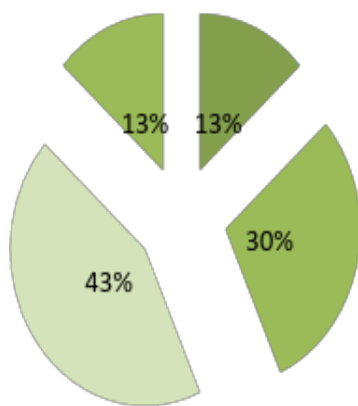
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho





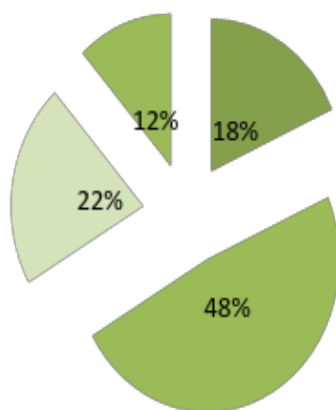
### 13- Retroalimentación por su trabajo realizado

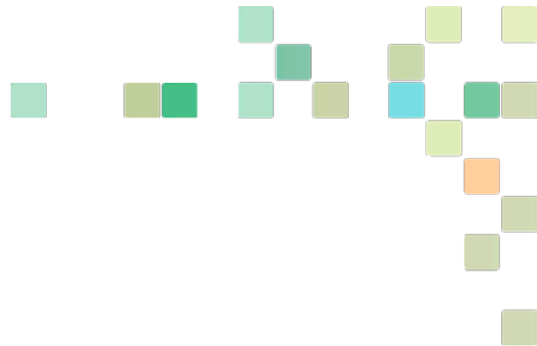
■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho



### 14- Apoyo que recibe de parte de sus superiores

■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Nada satisfecho





### 15- Comunicación dentro de la compañía.

■ Muy satisfecho   ■ Satisfecho   ■ Poco satisfecho   ■ Nada satisfecho

