



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DESTACADO A SEDE CLIENTE A TRAVÉS DE
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR OUTSOURCING**

**PRESENTADO POR
CHRISTIAN ALEXIS PAREDES CASAVERDE**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

**MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
DESTACADO A SEDE CLIENTE A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
OUTSOURCING**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

PRESENTADO POR:

BACHILLER: CHRISTIAN ALEXIS PAREDES CASAVARDE

LIMA-PERÚ

2018

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	10
1.1 Datos Básicos de la entidad.....	10
1.1.1 Razón social de la empresa	10
1.1.2 Número de RUC	10
1.1.3 Ubicación.....	10
1.1.4 Tamaño y tipo de empresa	10
1.1.5 Actividad económica o codificación industrial (CIU)	11
1.1.6 Sector al que pertenece.....	11
1.2 La Organización y Administración de la entidad	11
1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas	11
1.2.2 Organigrama.....	14
1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal	14
1.2.4 Principales Políticas y Procedimientos de Personal	15
1.3 Líneas estratégicas de la entidad.....	15
1.3.1 Misión	15
1.3.2 Visión.....	16
1.3.3 Valores y principios institucionales	16
1.3.4 Objetivos estratégicos	16
1.3.5 Ventajas competitivas.....	17
1.3.6 Estrategias competitivas.....	17
1.3.7 Análisis FODA	17
II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO	19
2.1 Marco Teórico	19
2.2 Marco Normativo	23
2.3 Nuevas tendencias en la gestión de personas	24
2.4 Fundamento de la estrategia de mejora.....	25
III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	26
3.1 Planteamiento del problema.....	26
3.2 Análisis y descripción del problema principal	26
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema.....	26

3.3.1	Revisión de registros de la encuesta de satisfacción laboral en el año 2017	27
3.3.2	Encuesta de evaluación de satisfacción laboral a los Trabajadores destacados a sede cliente	29
3.3.3	Encuesta de evaluación de la comunicación a los Trabajadores destacados a sede cliente	43
3.4	Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	52
3.5	Efectos o consecuencias del problema	54
3.6	Árbol de problemas	55
IV.	FINALIDAD DEL PLAN	56
4.1	Planteamiento del plan	56
4.2	Alcances de la aplicación del plan	57
4.3	Objetivos	57
4.3.1	Objetivo Principal	57
4.3.2	Objetivos Específicos	57
4.4	Árbol de objetivos	59
V.	ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	60
5.1	Factores claves para la implementación del plan	60
5.1.1	Involucramiento de las personas	60
5.1.2	Elección de los mensajes	61
5.1.3	Comunicación	61
5.1.4	Plan de implantación	62
5.1.5	Gestión del cambio	62
5.1.6	Incentivos	63
5.1.7	Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos	63
VI.	ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	64
6.1	Recursos y costos de la implementación por rubros	64
6.2	Indicadores de gestión para la implementación del plan	65
6.3	Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades	65
6.4	Planteamiento y presentación de la propuesta	66
6.5	Programación de actividades	66
VII.	RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO	68
7.1	Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos	68
7.2	Mecanismos de control y medición del cambio	68
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71

8.1	Conclusiones.....	71
8.2	Recomendaciones.....	72
IX.	FUENTES DE INFORMACIÓN	73
9.1	Bibliográficas.....	73
9.2	Hemerográficas.....	74
9.3	Digitales	74
X.	ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Organigrama vigente al 01 de abril del 2018	14
Cuadro 2: Componentes y resultados del clima organizacional	23
Cuadro 3: Cuestionario de Evaluación de Satisfacción laboral (hoja nº1).....	30
Cuadro 4: Cuestionario de Evaluación de Satisfacción laboral (hoja nº2).....	31
Cuadro 5: Cuestionario de evaluación de la comunicación.....	44
Cuadro 6: Árbol de problemas.....	55
Cuadro 7: Árbol de objetivos	59
Cuadro 8: Evaluación del taller.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Satisfacción laboral según categorías de trabajadores 2017.....	28
Gráfico 2: ¿Cree que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?..	32
Gráfico 3: ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	33
Gráfico 4: ¿Conoce las funciones que desempeñan otras áreas?	33
Gráfico 5: ¿Conoce los beneficios o convenios que tiene la empresa?	34
Gráfico 6: ¿Se siente partícipe de los éxitos de la empresa?	35
Gráfico 7: ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?.....	36
Gráfico 8: ¿El trabajo en su área está bien organizado?	37
Gráfico 9: ¿Las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?	37
Gráfico 10: ¿El entorno físico y el espacio de trabajo que dispone son los correctos?.....	38
Gráfico 11: ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar de manera correcta su trabajo?.....	39
Gráfico 12: ¿Tiene oportunidad de promoción en la empresa?.....	40
Gráfico 13: ¿Qué le parece las condiciones salariales que recibe?	40
Gráfico 14: ¿La remuneración por horas extras y bonos son bien pagadas?	41
Gráfico 15: ¿Cree que el horario de su jornada de trabajo es correcta?	42
Gráfico 16: Satisfacción laboral según dimensiones	42
Gráfico 17: ¿Considera que la comunicación es efectiva con sus jefes?	45
Gráfico 18: ¿Es libre para tomar decisiones en su puesto de trabajo?	46
Gráfico 19: ¿Se identifica con su puesto de trabajo?	46
Gráfico 20: ¿Se encuentra satisfecho con la información y motivación que recibe de la empresa?.....	47
Gráfico 21: ¿Recibe un trato justo de la empresa?	48
Gráfico 22: ¿La comunicación interna de la empresa es relevante para la satisfacción laboral?	48
Gráfico 23: ¿La empresa le comunica decisiones que afecten a la organización y al personal?.....	49
Gráfico 24: ¿Considera que los medios para compartir la información son efectivos?	50
Gráfico 25: ¿Considera que la empresa le hace conocer sobre todos los beneficios que tiene?	51
Gráfico 26: ¿Recibe feedback por parte de su jefe?	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Headcount al 01 de abril del 2018	14
Tabla 2: Costos del plan de mejora	64
Tabla 3: Indicadores de gestión para el control del plan de mejora	65
Tabla 4: Diagrama de Gantt	67

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se basa en la implementación de un programa de comunicación en una empresa del sector outsourcing¹. Dicho programa se encuentra dirigido al personal que labora en sede cliente y el principal involucrado en la ejecución de este proyecto es el área de Recursos Humanos. El plan se da en un contexto en donde es primordial mantener un adecuado clima laboral en la empresa para evitar la disminución en los niveles de productividad y rendimiento.

El problema detectado es el bajo nivel de satisfacción del personal destacado a sede cliente.

Las causas detectadas son las siguientes:

- La inexistencia de canales de información efectiva, que a su vez se debe en gran medida a la desigualdad en el trato, la inequidad de derechos y a la falta de posicionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos recién incorporado.
- No se hace extensiva la difusión de los beneficios no monetarios que se otorga a los trabajadores de la empresa, esto se debe al desinterés por parte del área de comunicación interna para poner solución al problema, carga laboral en el área lo cual produce que se tenga que estar enfocado a otras actividades, insuficiente personal en el área.
- Falta de un programa de comunicación.

¹ El Outsourcing es el proceso en el cual una organización contrata a otra empresa externa para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

Provocando las siguientes consecuencias:

- Desinterés hacia el trabajo por parte del personal
- Falta de compromiso del personal
- Bajo sentido de pertenencia

Todas estas consecuencias anteriormente descritas conllevan a brindar un inadecuado servicio al cliente y la escasa identificación del personal con su propia empresa.

Para la implementación del plan se requiere de un presupuesto de S/12,500.00 Soles que servirá para cubrir los gastos de los proveedores externos, así como los materiales logísticos para las reuniones y presentaciones.

El objetivo que se pretende alcanzar con el proyecto es mejorar los niveles de satisfacción del personal destacado a sede cliente a través de un programa de comunicación en un periodo de 4 meses, tiempo que se considera oportuno desde la difusión del plan hasta la obtención de los resultados positivos.

I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

1.1 Datos Básicos de la entidad

1.1.1 Razón social de la empresa

El nombre de la empresa se mantiene en reserva debido al carácter confidencial de la información que en el presente estudio se muestra.

1.1.2 Número de RUC

Debido al carácter de confidencialidad tampoco se indicará el RUC, ya que fácilmente se podría deducir el nombre de la empresa.

1.1.3 Ubicación

La sede de la empresa se encuentra en el distrito de Cercado de Lima.

1.1.4 Tamaño y tipo de empresa

Según la ficha RUC de la SUNAT la empresa es grande, debido a que cuenta con más de 500 trabajadores y a las altas facturaciones anuales.

1.1.5 Actividad económica o codificación industrial (CIIU)

Es una empresa de capital extranjero, específicamente español; perteneciente a un importante grupo empresarial. Por ser de carácter confidencial tampoco se indicará el CIIU de la actividad específica en la cual se desarrolla.

1.1.6 Sector al que pertenece

Sector Outsourcing

1.2 La Organización y Administración de la entidad

1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas

Director General

Desde este nivel se reciben todas las directrices corporativas.

Gerencia de RRHH

Es el área que se encarga de la gestión de las personas, la cual se encuentra dividido en las siguientes subáreas: Selección, Administración de Personal, Formación, Bienestar, Seguridad y Salud, Business Partner, Clima y Comunicación interna.

Gerencia de Administración y finanzas

Es el área que se encarga de dirigir, evaluar y controlar los recursos económicos y financieros de la empresa. Esta área se encuentra dividida por las siguientes subáreas: Contabilidad, Tesorería, IT, Compras y Control de gestión.

Gerencia de Proyecto “Cliente Bancario”

Define y alinea las políticas y procesos con el cliente Bancario. El proyecto se encuentra a cargo del gerente, secretaria, jefes de equipo, coordinadores de equipo, líderes, analistas y operadores (trabajadores en sede cliente).

Gerencia de Proyecto “Cliente Seguros”

Define y alinea las políticas y procesos con el cliente Seguros. El proyecto se encuentra a cargo del gerente, asistente administrativo, jefes de equipo, coordinadores de equipo, líderes, analistas y técnicos.

Gerencia de Proyecto “Cliente Telefonía”

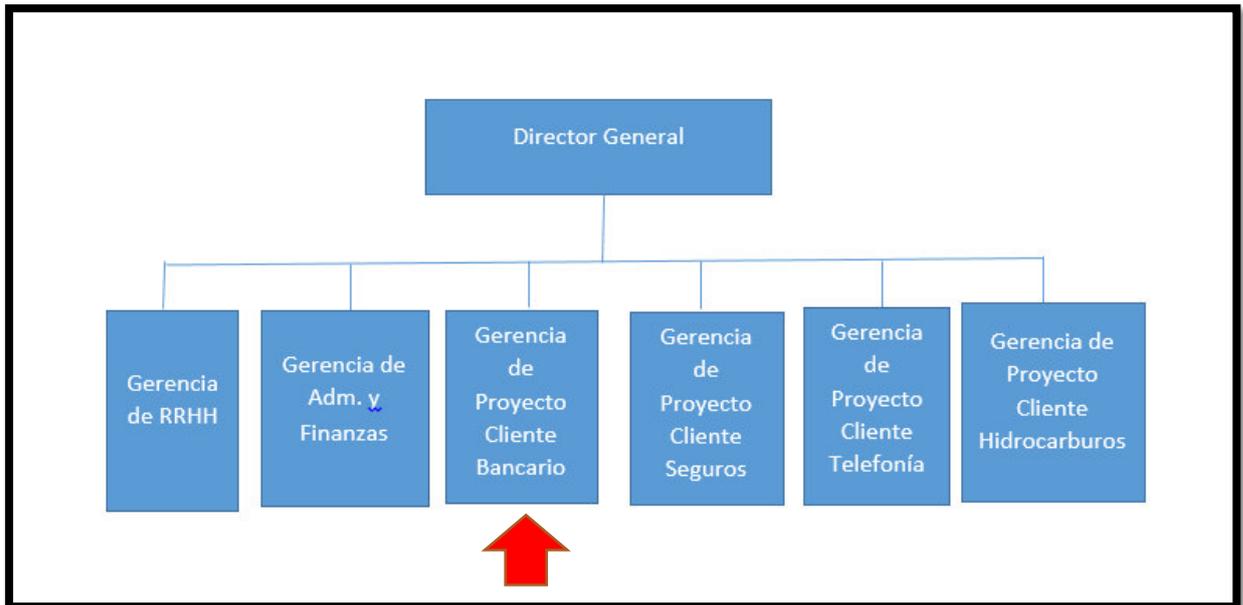
Define y alinea las políticas y procesos con el cliente Telefonía. El proyecto se encuentra a cargo del gerente, asistente administrativo, jefes de equipo, coordinadores de equipo, líderes, analistas, técnicos.

Gerencia de Proyecto “Cliente hidrocarburos”

Define y alinea las políticas y procesos con el cliente Hidrocarburos. El proyecto se encuentra a cargo del gerente, secretaria, jefes de equipo, coordinadores de equipo, líderes, analistas, técnicos.

1.2.2 Organigrama

Cuadro 1: Organigrama vigente al 01 de abril del 2018



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se señala a que Gerencia pertenecen los trabajadores de la problemática a solucionar.

1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal

Tabla 1: Headcount al 01 de abril del 2018

CATEGORÍAS	CANTIDAD
GERENCIAS	7
ADMINISTRATIVOS	38
EMPLEADOS	369
TRABAJADORES EN SEDE CLIENTE-BBVA	148
TOTAL TRABAJADORES	562

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro existe un total de 562 trabajadores en la empresa, de los cuales nos enfocaremos en el personal que trabaja en sede cliente, ya que el presente proceso de mejora está dirigido a aumentar los niveles de satisfacción de dicho personal.

La categoría empleados comprenden a los puestos de jefes de equipo, coordinadores de equipo, líderes de equipo, analistas, secretarías y técnicos. Dentro de los administrativos se encuentra el personal de RRHH, Administración y Finanzas. En las gerencias están considerados la plana gerencial de cada área y el director.

1.2.4 Principales Políticas y Procedimientos de Personal

- Política de inducción
- Política de referidos
- Política de vacaciones
- Política de evaluación de desempeño
- Procedimiento de descansos médicos
- Procedimiento de subsidios por incapacidad temporal o por maternidad
- Procedimiento de hojas de gasto
- Procedimiento de reclutamiento y selección

1.3 Líneas estratégicas de la entidad

1.3.1 Misión

La empresa tiene la siguiente misión “Ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio proveyéndoles servicios y soluciones innovadoras”

1.3.2 Visión

La empresa tiene la siguiente visión “Queremos ser una gran empresa, líder en el mercado de BPO en los diferentes sectores de la economía, donde seamos reconocidos por la capacidad de proporcionar servicios de alto valor orientados a la mejora operativa de nuestros clientes, sustentándonos para ello en el talento, la energía, el orgullo de pertenencia y la actitud positiva de los mejores profesionales”.

1.3.3 Valores y principios institucionales

- **Generosidad exigente:** compartimos para hacer.
- **Libertad responsable:** hacemos lo que queremos.
- **Energía creativa:** nos apasiona lo que hacemos.
- **Coherencia:** hacemos lo que decimos.
- **Transparencia:** contamos lo que hacemos.

1.3.4 Objetivos estratégicos

- Crecer a nivel nacional
- Expandirse a más países en el mundo
- Captar nuevos clientes para que la rentabilidad sea mayor
- Mantener siempre el servicio de excelencia
- Innovar de manera constante
- Ser la empresa líder en brindar soluciones y asesoría empresarial.

1.3.5 Ventajas competitivas

- Ubicación estratégica para acceder desde cualquier punto de Lima con facilidad.
- Portafolio de clientes en distintos sectores.
- Excelentes tiempos de respuesta.
- Próximos a iniciar operaciones con nuevos clientes.
- Perteneciente a un importante grupo empresarial.

1.3.6 Estrategias competitivas

- Maximización de la capacidad operativa.
- Escalabilidad de los procesos.
- Adaptabilidad a las necesidades del cliente.
- Orientación a resultados.

1.3.7 Análisis FODA

Fortalezas

- Pertenece a un importante grupo empresarial.
- Ubicación estratégica.
- Sueldos competitivos a nivel administrativos y empleados.
- Manejo de clientes importantes en distintos sectores.

Debilidades

- Alto grado de insatisfacción del personal que labora en sede cliente.

- Sobrecarga de trabajo en todos los niveles.
- Difusión de planes y programas para los colaboradores.

Oportunidades

- Desarrollo de nuevas tecnologías y servicios.
- Crecimiento a nivel nacional e internacional.
- Incursionar con clientes de nuevos sectores.

Amenazas

- Incremento de empresas del mismo rubro.
- Problemas financieros de las empresas cliente.

II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

2.1 Marco Teórico

En la actualidad, la satisfacción laboral y la comunicación son una pieza fundamental dentro de la organización. La importancia radica en que ambas tienen que ser reconocidas por las altas direcciones como una manera de lograr una mayor competitividad y productividad.

Existen diversos estudios e investigaciones en donde se involucran estas dos variables: satisfacción laboral y comunicación.

Satisfacción laboral

Muchinsky (2000) define a la satisfacción laboral como “es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”

De igual manera, Newstrom (2011) define la satisfacción en el trabajo como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del colaborador hacia su actividad laboral.

Robbins (2013) explica que cuando se habla de las actitudes de los colaboradores, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo respecto a un puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Para otros autores la satisfacción laboral va más allá de simples emociones, es así que: Bravo (2002) lo define como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.

Aguirre y Andrade (2005) también realizan una diferencia entre ambos conceptos ya que indican que la motivación es anterior al resultado, porque es lo que lleva a realizar la acción, mientras que la satisfacción es posterior ya que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción.

Los distintos ámbitos de la satisfacción laboral son posiciones que se centran en la satisfacción con el trabajo que se realiza, la remuneración, los compañeros de trabajo, los supervisores, las oportunidades de ascenso. Existen situaciones en los que el trabajador se siente a gusto con algunos aspectos de su trabajo, pero también existen otros en los que no está.

Facilitar satisfacción laboral a los trabajadores de manera efectiva es un reto que deben asumir las organizaciones, debido a que al recurso humano se le exige calidad en sus servicios.

Comunicación

La comunicación es un conjunto de actividades realizadas por una empresa, para crear y mantener buenas relaciones en ella utilizando diversos medios de comunicación que mantengan informado y motivado a cada trabajador con la finalidad de conseguir los objetivos de la organización.

En el proceso de comunicación participan distintos elementos:

- Emisor
- Receptor
- Mensaje
- Código
- Canal.

González (2009) indica que la comunicación interna es un instrumento primordial para lograr mayor compromiso y competitividad dentro de la organización. También afirma que al tener una comunicación eficaz se logrará obtener mayor productividad y armonía en la organización.

La acción de comunicar internamente, no te garantiza que la información que se transmita sea la adecuada o necesaria para el crecimiento de la organización. Todo lo contrario, las organizaciones que no le dan un valor primordial a la comunicación, tienden a sufrir serios problemas.

Esta situación se da muy seguido en las organizaciones que no cuentan con un programa de comunicación, para ello es vital que la empresa realice un diagnóstico para saber el proceso comunicacional que posee, ello se debe realizar mediante una persona capacitada en este caso tiene que ser a través de un comunicador. Una vez realizado lo anterior se podrá definir un plan que fomente una mejor comunicación interna.

Chiavenato (2009) indica que una organización no debe cimentarse únicamente sobre una jerarquía de autoridad, sino sobre una base sólida de comunicación e información.

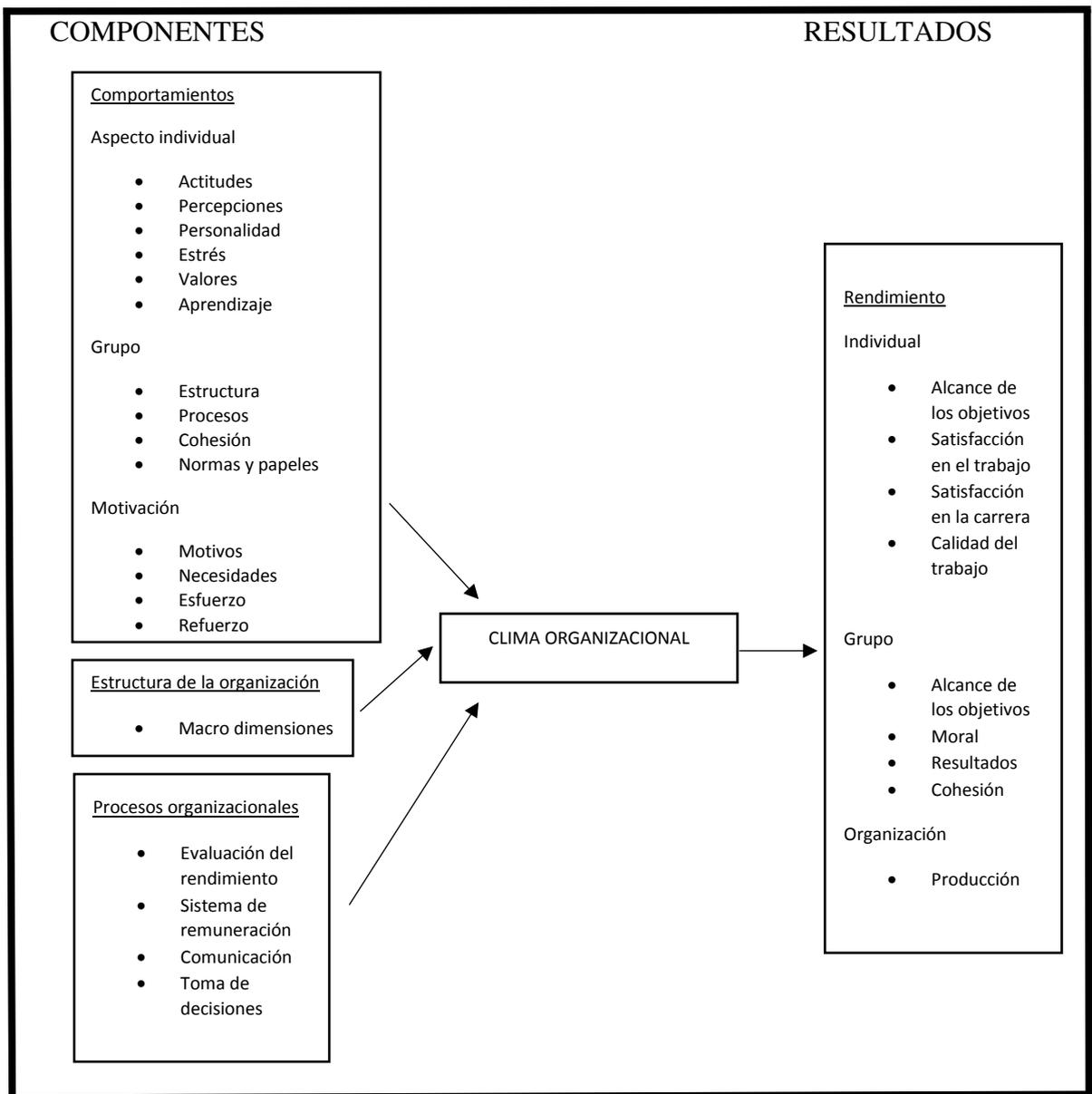
Arizcuren (2008) menciona diferentes tipos de comunicación interna:

- Comunicación descendente: información que proviene de la dirección a los miembros de la empresa.
- Comunicación ascendente: información que proviene de los miembros de la empresa a la dirección
- Comunicación horizontal: comunicación que se da entre colaboradores del mismo nivel o área
- Comunicación transversal: comunicación que se da entre trabajadores que no pertenecen a la misma área o dependencia.
- Comunicación informal: comunicación que se puede dar de forma oral o escrita, generalmente se da de forma rápida y sencilla.

Koontz (2012) sostiene que el objetivo de la comunicación en una organización es preparar información para facilitar los procesos de cambio en la misma, es decir, intervenir en la acción de los miembros para lograr el bienestar y mejora de la organización.

Respecto al clima organizacional, en el siguiente cuadro se presenta la forma en que según Brunet (2011), interactúan componentes como el comportamiento, la estructura y los procesos organizacionales para la creación de un clima organizacional que produzca resultados óptimos respecto al rendimiento organizacional, individual y de grupo.

Cuadro 2: Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Elaboración a partir de Brunet (2011)

2.2 Marco Normativo

En la legislación actual no existe alguna ley que se relacione con la satisfacción laboral o la comunicación.

2.3 Nuevas tendencias en la gestión de personas

La gestión de personas cada vez está teniendo cambios más significativos y uno de ellos es la simplificación de procesos en busca de una mayor eficiencia.

La evolución que están sufriendo las organizaciones en los últimos años y en particular dentro de la función de Recursos Humanos, está encaminando a una adaptación de sus políticas y prácticas. Se están originando cambios en el aspecto socioeconómico y empresarial, lo cual fomenta la creatividad e innovación.

Un claro ejemplo es la evaluación del desempeño, normalmente se mide el desempeño mediante procedimientos de evaluación, sin embargo, algunas grandes empresas ya están sustituyendo el proceso tradicional por un sistema más simple y dejando de lado un poco el formalismo. Dicho sistema más simple consiste en ofrecer un feedback de manera periódica al empleado a través de charlas o conversaciones informales.

Con este ejemplo no se pretende dar a entender que las evaluaciones de desempeño ya hayan desaparecido en su totalidad, sino que el tema de la comunicación efectiva en las organizaciones viene tomando mayor relevancia.

2.4 Fundamento de la estrategia de mejora

Las organizaciones hoy en día deben saber que es de vital importancia mantener satisfechos a sus colaboradores para la consecución de los objetivos organizacionales.

La implementación de un programa de comunicación es una estrategia para mejorar los niveles de satisfacción del personal. Los beneficios de tener a los colaboradores satisfechos son el alto compromiso y el alto sentido de pertenencia con la empresa, esto a su vez beneficiará con una mayor productividad y mejor rendimiento de los trabajadores.

Es preciso recalcar que la estrategia de mejora está dirigida a los trabajadores que laboran en sede cliente ya que es el personal que obtuvo menor porcentaje de satisfacción en la encuesta aplicada en el año 2017, estos resultados serán mostrados más adelante en el diagnóstico del problema.

III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del problema

La empresa objeto del estudio presenta el principal problema del bajo nivel de satisfacción del personal destacado a sede cliente.

3.2 Análisis y descripción del problema principal

La problemática es el bajo nivel de satisfacción del personal, pero no en todos los puestos de la empresa sino por parte del personal destacado a sede cliente. Dicho personal al encontrarse en un lugar de trabajo distinto a las propias instalaciones muestra un malestar con su empresa por la falta de interés mostrado para lograr una comunicación efectiva con ellos lo que conlleva a la falta de compromiso y a un bajo sentido de pertenencia.

Por un buen tiempo la empresa no contaba con un Gerente de Recursos Humanos para tomar las medidas correctivas al problema, sin embargo, hoy en día ya se cuenta con un Gerente, quién se encuentra tomando posicionamiento con el cargo.

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema

Se utilizaron las siguientes herramientas: La revisión de registros de la encuesta de satisfacción laboral (denominada así en la empresa) aplicada en setiembre del 2017. Luego de analizar dichos resultados por categorías

de trabajadores, en una segunda etapa se realizaron dos encuestas: Una encuesta fue para detectar la dimensión (comunicación, ambiente de trabajo, formación o remuneración) más relevante a mejorar por parte de la empresa según la categoría de trabajadores con mayor insatisfacción y la otra encuesta fue para saber a detalle que puntos son los que se deben considerar en la implementación de la acción de mejora.

3.3.1 Revisión de registros de la encuesta de satisfacción laboral en el año 2017.

Se revisaron los registros de la encuesta de satisfacción laboral aplicada en el 2017. Precisar que los resultados obtenidos fueron de 545 encuestas (total de trabajadores de la empresa en setiembre del 2017), a continuación, se muestran los resultados de satisfacción obtenidos en el procesamiento de datos, dividiéndolos por categorías de trabajadores.



Gráfico 1: Satisfacción laboral según categorías de trabajadores 2017

Fuente: Elaboración propia

- Del total del personal que pertenece a la categoría “Gerencias”, el 85% de ellos se encuentra satisfecho.
- Del total del personal Administrativo, el 75% de ellos se encuentra satisfecho.
- Del total del personal “Empleados”, el 70% de ellos se encuentra satisfecho.
- Finalmente, del total de los Trabajadores destacados a sede cliente, solo el 34% de ellos se encuentra satisfecho, lo cual provoca que sean los trabajadores con menor grado de satisfacción en la empresa.

3.3.2 Encuesta de evaluación de satisfacción laboral a los Trabajadores destacados a sede cliente

A partir de la revisión de los resultados de satisfacción laboral del 2017 según categorías de trabajadores se optó por aplicar una encuesta (abril 2018) con las dimensiones que consideramos más importantes para obtener datos más reales y actuales, en ella se determinó la dimensión más relevante a mejorar considerada por los trabajadores.

Se realizó la encuesta al total de personal destacado a sede cliente (148 trabajadores al 01 de abril del 2018)

A continuación, se muestra las siguientes figuras de la encuesta que respondieron los trabajadores:

Cuadro 3: Cuestionario de Evaluación de Satisfacción laboral (hoja n°1)

<u>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCION LABORAL</u>						
		Puesto				
		Edad				
		Género				
<p>Instrucciones: Por medio del presente, esperamos conocer su punto de vista acerca de la organización con la finalidad de implementar acciones de mejora, la información recabada de esta encuesta es confidencial y de uso exclusivo del Área de Recursos Humanos. Por favor sírvase a marcar con una (X) la alternativa que mejor describa su situación actual.</p>						
DIMENSIONES	N°	PREGUNTAS	NIVELES			
			TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Comunicación	1	¿Cree que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
	2	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
	3	¿Conoce las funciones que desempeñan otras áreas?				
	4	¿Conoce los beneficios o convenios que tiene la empresa?				
	5	¿Se siente participe de los éxitos de la empresa?				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Cuestionario de Evaluación de Satisfacción laboral (hoja n°2)

DIMENSIONES	N°	PREGUNTAS	NIVELES			
			TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Ambiente de Trabajo	6	¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
	7	¿El trabajo en su área está bien organizado?				
	8	¿Las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?				
	9	¿El entorno físico y el espacio de trabajo que dispone son los correctos?				
DIMENSIONES	N°	PREGUNTAS	NIVELES			
			TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Formación e Información	10	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar de manera correcta su trabajo?				
	11	¿Tiene oportunidad de promoción en la empresa?				
DIMENSIONES	N°	PREGUNTAS	NIVELES			
			TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Remuneración	12	¿Qué le parece las condiciones salariales que recibe?				
	13	¿La remuneración por horas extras y bonos son bien pagadas?				
	14	¿Cree que el horario de su jornada de trabajo es correcta?				

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el procesamiento de datos de la encuesta de evaluación de satisfacción laboral al personal destacado a sede cliente, tenemos lo siguiente:

Dimensión “Comunicación”



Gráfico 2: ¿Cree que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Fuente: Elaboración propia

El 40% del personal evaluado indica que sus funciones y responsabilidades no están bien definidas, el 27% indica que no están totalmente bien definidas, por otro lado, el 18% indica que si están bien definidas y el 15% indica que están totalmente definidas.

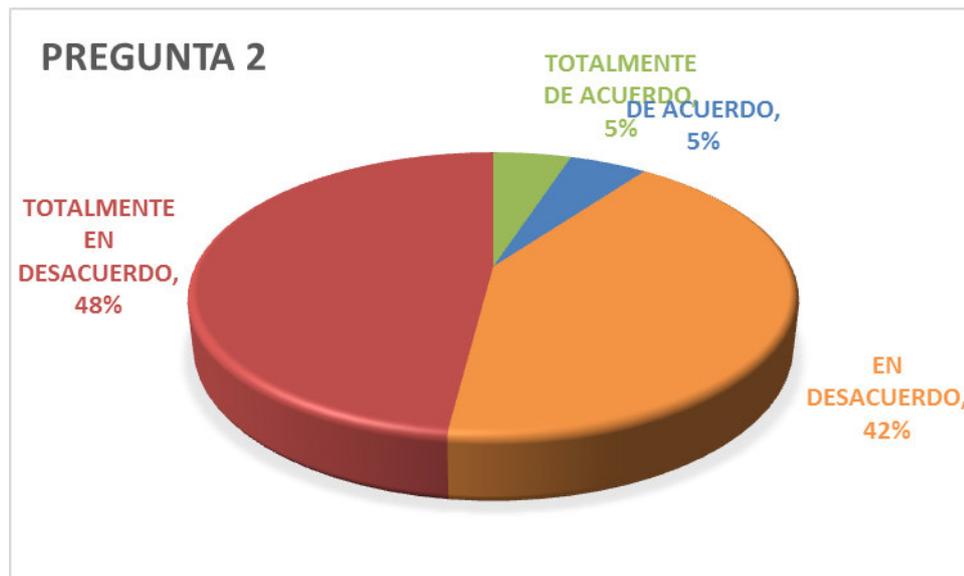


Gráfico 3: ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Fuente: Elaboración propia

El 48% de los evaluados confirma que la comunicación interna en su área de trabajo es totalmente inadecuada, el 42% confirma que es inadecuada, el 5% confirma que es adecuada y, finalmente, el otro 5% cree que la comunicación interna es totalmente adecuada.



Gráfico 4: ¿Conoce las funciones que desempeñan otras áreas?

Fuente: Elaboración propia

El 38% de los evaluados indica que conoce poco sobre las funciones que desempeñan otras áreas, el 26% indica que no conoce nada sobre otras áreas, el 21% indica que de una manera tiene conocimiento sobre las funciones de otras áreas y el 15% indica que si conoce las funciones de otras áreas.



Gráfico 5: ¿Conoce los beneficios o convenios que tiene la empresa?

Fuente: Elaboración propia

El 53% de los trabajadores destacados a sede cliente confirma que no conoce mucho sobre los beneficios que ofrece la empresa, el 25% confirma que no tiene conocimiento alguno sobre los beneficios o convenios adquiridos por la empresa, por otro lado, el 12% indica que conoce sobre algunos beneficios, mientras que el 10% indica que si tiene conocimiento total sobre dichos beneficios.



Gráfico 6: ¿Se siente partícipe de los éxitos de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

El 43% de los evaluados indica que totalmente no se siente partícipe de los éxitos de la empresa, el 27% indica que se encuentra en desacuerdo respecto a la pregunta, el 16% indica que se encuentra de acuerdo y solo el 14% dice que si se siente totalmente partícipe de los éxitos de la empresa.

Dimensión “Ambiente de Trabajo”



Gráfico 7: ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

Fuente: Elaboración propia

El 24% del personal evaluado indica que no conoce totalmente sobre los riesgos y medidas de prevención en su puesto de trabajo, el 36% indica que el conocimiento es limitado, el 22% indica que conoce sobre algunos riesgos y medidas de prevención y, finalmente, el 18% indica que si conoce totalmente ello.



Gráfico 8: ¿El trabajo en su área está bien organizado?

Fuente: Elaboración propia

El 18% de los evaluados indica que está en desacuerdo con la organización de su área de trabajo, el 10% indica que está totalmente en desacuerdo, el 42% indica que está de acuerdo y, finalmente, el 30% se encuentra totalmente de acuerdo.



Gráfico 9: ¿Las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

Fuente: Elaboración propia

El 38% del personal indica que está conforme con las cargas de trabajo, el 20% indica que está totalmente conforme, el 22% indica que no está conforme con la distribución de las cargas de trabajo y el 20% dice que está totalmente disconforme con las cargas de trabajo.



Gráfico 10: ¿El entorno físico y el espacio de trabajo que dispone son los correctos?

Fuente: Elaboración propia

El 32% de los evaluados indica que los espacios de trabajo son totalmente los correctos, el 46% indica que están de acuerdo con los espacios de trabajo por otro lado, el 18% indica que están en desacuerdo y el 4% indica que están totalmente en desacuerdo con los espacios de trabajo ofrecidos.

Dimensión Formación e Información



Gráfico 11: ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar de manera correcta su trabajo?

Fuente: Elaboración propia

El 36% del personal evaluado indica que se encuentra de acuerdo con la formación que recibe para desempeñar su trabajo, el 28% está totalmente de acuerdo, el 20% se encuentra en desacuerdo y finalmente el 16% dice que se encuentra totalmente en desacuerdo con la formación brindada para las labores de su trabajo.



Gráfico 12: ¿Tiene oportunidad de promoción en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

El 41% de los evaluados indica que están totalmente de acuerdo, el 29% están de acuerdo, el 18% indican que están en desacuerdo y el 12% están totalmente en desacuerdo respecto a la oportunidad de promoción en la empresa.

Dimensión Remuneración



Gráfico 13: ¿Qué le parece las condiciones salariales que recibe?

Fuente: Elaboración propia

El 42% de los evaluados están conformes con las condiciones salariales, el 22% están totalmente conformes, el 22% indican que están disconformes y finalmente el 14% están totalmente disconformes con las condiciones salariales.



Gráfico 14: ¿La remuneración por horas extras y bonos son bien pagadas?

Fuente: Elaboración propia

El 43% de los evaluados están de acuerdo con el pago de horas extras y bonos, el 38% están totalmente de acuerdo, el 11% se encuentran en desacuerdo y el 8% están totalmente en desacuerdo con el pago de dichos conceptos.



Gráfico 15: ¿Cree que el horario de su jornada de trabajo es correcta?

Fuente: Elaboración propia

El 41% está conforme con el horario de su jornada de trabajo, el 23% está totalmente conforme, el 25% se encuentra disconforme y finalmente el 11% indica que está totalmente disconforme con ello.

Finalmente, se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción consolidado por dimensiones.

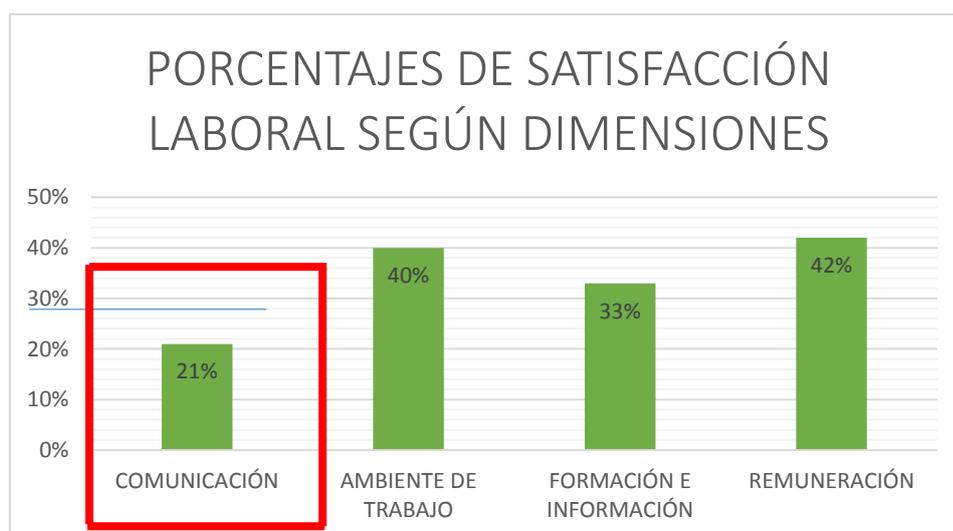


Gráfico 16: Satisfacción laboral según dimensiones

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Encuesta de evaluación de la comunicación a los Trabajadores destacados a sede cliente

Una vez que se pudo detectar la dimensión más relevante que produce la insatisfacción del personal destacado a sede cliente, en este caso la comunicación, se continuó con la aplicación de una última y pequeña encuesta (abril 2018) para saber a detalle qué puntos son los que se deben considerar en la implementación de la acción de mejora.

Se realizó la encuesta a casi el total de personal destacado a sede cliente (144 trabajadores)

A continuación, se muestra la siguiente encuesta de comunicación que respondieron los trabajadores:

Cuadro 5: Cuestionario de evaluación de la comunicación

<u>CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA COMUNICACION</u>					
	Puesto				
	Edad				
	Género				
<p><u>Instrucciones:</u> Por medio del presente, esperamos conocer su punto de vista acerca de la organización con la finalidad de implementar acciones de mejora, la información recabada de esta encuesta es confidencial y de uso exclusivo del Área de Recursos Humanos. Por favor sirvase a marcar con una (X) la alternativa que mejor describa su situación actual.</p>					
+	+				
Nº	PREGUNTAS	NIVELES			
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	¿Considera que la comunicación es efectiva con sus jefes?				
2	¿Es libre para tomar decisiones en su puesto de trabajo?				
3	¿Se identifica con su puesto de trabajo?				
4	¿Se encuentra satisfecho con la información y motivación que recibe de la empresa?				
5	¿Recibe un trato justo de la empresa?				
6	¿La comunicación interna de la empresa es relevante para la satisfacción laboral?				
7	¿La empresa le comunica decisiones que afecten a la organización y al personal?				
8	¿Considera que los medios para compartir la información son efectivos?				
9	¿Considera que la empresa le hace conocer sobre todos los beneficios que tiene?				
10	¿Recibe feedback por parte de su jefe?				

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados recabados en el procesamiento de datos de la encuesta de evaluación de la comunicación al personal destacado a sede cliente, tenemos lo siguiente:



Gráfico 17: ¿Considera que la comunicación es efectiva con sus jefes?

Fuente: Elaboración propia

El 15% de los encuestados confirma la comunicación nunca es efectiva con sus jefes, el 54% indica que algunas veces la comunicación es efectiva, el 19% dice que es casi siempre mientras que el 12% dice que siempre.



Gráfico 18: ¿Es libre para tomar decisiones en su puesto de trabajo?

Fuente: Elaboración propia

El 18% indica que nunca puede tomar decisiones en su puesto de trabajo, el 49% indica que algunas veces sucede ello, el 15% casi siempre y el 18% manifiesta que siempre.



Gráfico 19: ¿Se identifica con su puesto de trabajo?

Fuente: Elaboración propia

El 63% confirma que no se identifica con su puesto de trabajo, el 6% confirma que nunca, el 26% dice que casi siempre y el 5% indica que siempre se identifica con su puesto.



Gráfico 20: ¿Se encuentra satisfecho con la información y motivación que recibe de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

El 46% de los evaluados confirma que no se encuentra satisfecho con la información y motivación que recibe de la empresa, el 24% confirma que algunas veces se encuentra satisfechos, mientras que el 20% dice que casi siempre y solo el 10% dice que siempre.



Gráfico 21: ¿Recibe un trato justo de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Solo el 1% indica que recibe un trato justo por parte de la empresa, el 17% dice que casi siempre, el 26% dice que nunca y el 56% confirma que solo algunas veces recibe un trato justo.



Gráfico 22: ¿La comunicación interna de la empresa es relevante para la satisfacción laboral?

Fuente: Elaboración propia

El 95% del personal evaluado coincide que para lograr una satisfacción laboral por parte de los colaboradores es necesario una comunicación interna, el 3% indica casi siempre y el 2% indica que algunas veces es importante.



Gráfico 23: ¿La empresa le comunica decisiones que afecten a la organización y al personal?

Fuente: Elaboración propia

El 22% de los evaluados dice que nunca se les comunica decisiones de la organización, el 48% indica que solo algunas veces, el 16% casi siempre y, finalmente, el 14% respondió con la opción siempre.



Gráfico 24: ¿Considera que los medios para compartir la información son efectivos?

Fuente: Elaboración propia

El 51% de los encuestado dice que los medios que utiliza la empresa para compartir información no son los adecuados, el 29% dice que algunas veces emplean un correcto medio, el 12% afirma que casi siempre y solo el 8% considera que siempre se utilizan los medios adecuados.



Gráfico 25: ¿Considera que la empresa le hace conocer sobre todos los beneficios que tiene?

Fuente: Elaboración propia

El 61% de los evaluados confirma que solo algunas veces la empresa le hace conocer sobre sus beneficios, el 30% indica que nunca recibe información sobre los beneficios, el 7% dice que casi siempre les informan y finalmente solo el 2% dice que siempre les hacen conocer de los beneficios.



Gráfico 26: ¿Recibe feedback por parte de su jefe?

Fuente: Elaboración propia

El 20% dice que nunca recibe feedback por su jefe, el 51% indica que algunas veces recibe un feedback, el 17% indica que casi siempre y solo el 12% dice que siempre recibe feedback de su jefe.

3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

- No existen canales de información efectiva con los trabajadores destacados a sede cliente

Estos trabajadores no laboran en las mismas instalaciones de la empresa ya que son destacados a sede cliente, por ende, el canal de información con ellos se torna complicada. Esto se debe en gran medida a:

- a) La desigualdad de trato al personal destacado a sede cliente
 - b) La inequidad de derechos del personal destacado a sede cliente
 - c) La falta de posicionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos recién incorporado por querer atacar al problema ya que por el momento la atención está siendo enfocada hacia otros procesos.
- No se hace extensiva la difusión de los beneficios no monetarios que se otorga a los trabajadores de la empresa.

Como se ha podido revisar en los resultados de las encuestas, un bajo nivel de satisfacción por parte de los trabajadores destacados a sede cliente es originado por la falta de conocimiento sobre los beneficios no monetarios que ofrece la empresa, ya que su difusión es efectiva para el personal que labora en las mismas instalaciones de la empresa no siendo de igual forma para el personal que labora en sede cliente. Esto se debe en gran medida a:

- a) Desinterés por parte del área de comunicación interna para poner solución al problema
 - b) Carga laboral en el área lo cual produce que se tenga que estar enfocado a otras actividades
 - c) Insuficiente personal en el área
- Falta de un programa de comunicación al personal destacado a sede cliente

Este es un aspecto muy importante ya que, según los resultados obtenidos, lo que los trabajadores buscan es recibir una comunicación objetiva por parte de la empresa de origen lo cual hará que se mantengan motivados y posteriormente satisfechos. Para lograr ello se debe poseer una política de comunicación en la cual se involucren todas las áreas de la empresa sin distinción alguna.

3.5 Efectos o consecuencias del problema

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que los bajos niveles de satisfacción laboral del personal destacado a sede cliente originan lo siguiente:

- Desinterés hacia el trabajo por parte del personal destacado a sede cliente

Debido a la falta de canales de información efectiva por parte de sus superiores inmediatos y por parte de la empresa.

- Falta de compromiso del personal destacado a sede cliente.

Debido a que no se hace extensiva la difusión de los beneficios no monetarios a todo el personal de todas las sedes.

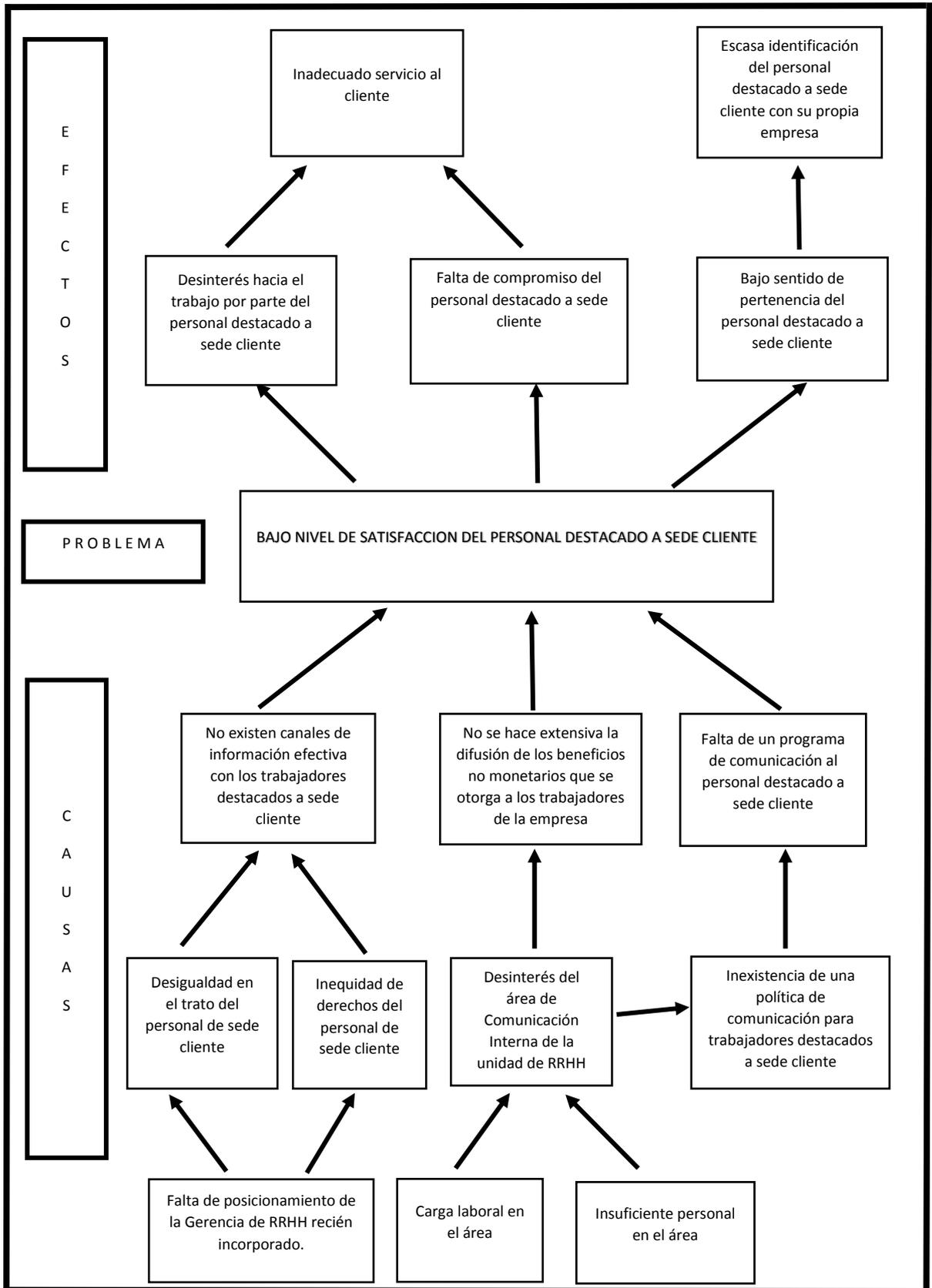
- Bajo sentido de pertenencia del personal destacado a cliente

Debido a la falta de un programa de comunicación para el personal destacado a sede cliente.

Todas estas consecuencias anteriormente descritas conllevan a brindar un inadecuado servicio al cliente y la escasa identificación del personal con su propia empresa.

3.6 Árbol de problemas

Cuadro 6: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

IV. FINALIDAD DEL PLAN

4.1 Planteamiento del plan

El presente plan busca mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal destacado a sede cliente a través de la implementación de un programa de comunicación.

El programa a implementar contará con las siguientes actividades:

- Se brindarán talleres en donde se aborden temas relacionados a la comunicación en el trabajo. El número de talleres se realizará según los resultados que se van presentando. Los talleres incluirán información teórica, acciones prácticas, evaluación del taller y retroalimentación. Se programarán grupos de talleres para que todo el personal pueda ser partícipe de ello.
- Se medirán los resultados de los talleres a través de encuestas de opinión en donde el personal podrá indicarnos las mejoras alcanzadas, estas encuestas se realizarán de forma anónima y servirá de ayuda para saber si será necesario reforzar en algún tema en específico.
- Se realizarán reuniones periódicas por equipos con el fin que el personal pueda conversar sobre los objetivos alcanzados o por

alcanzar para así fomentar una comunicación fluida y efectiva. Dichas reuniones pueden realizarse con la ayuda de la lluvia de ideas o casos de la vida cotidiana para solucionar.

- En dichas reuniones periódicas también se aprovechará para tocar temas importantes como los beneficios ofrecidos por la empresa y se entregarán folletos informativos a los colaboradores con el fin de difundir y fomentar el uso de los mismos.

4.2 Alcances de la aplicación del plan

El presente plan de mejora está dirigido al personal que labora en sede cliente.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Principal

- Mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal destacado a sede cliente.

4.3.2 Objetivos Específicos

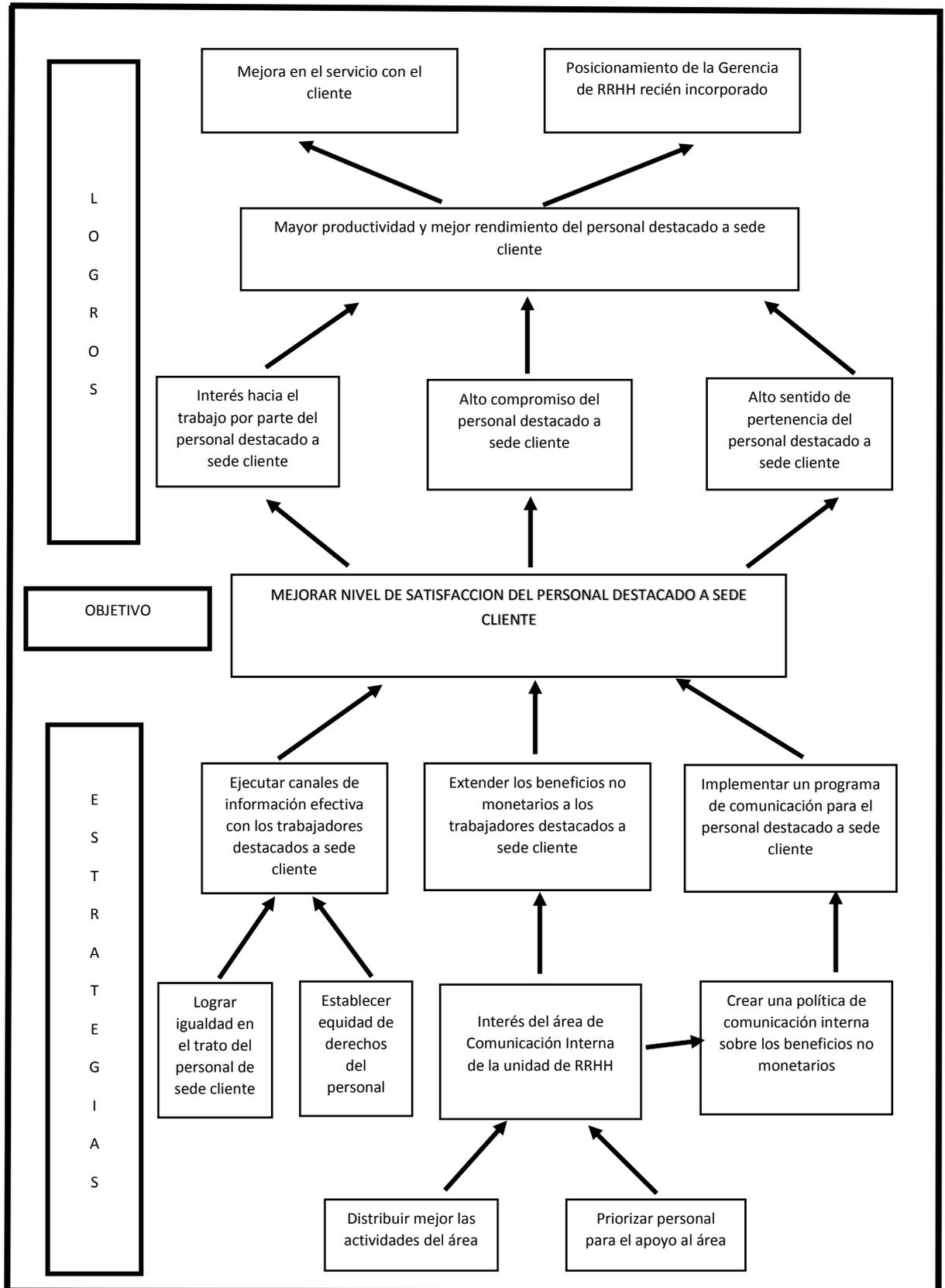
- Organizar talleres de comunicación interna; en el cual se realizarán diferentes actividades como una dinámica motivacional,

explicación del tema, discusión de casos, evaluación de la actividad.

- Desarrollar talleres de estrategias de comunicación; se tocarán temas como los objetivos motivacionales, caracterización de los mensajes, medios a emplear, acciones y calendarios de eventos, evaluación de la actividad.
- Realizar reuniones periódicas por equipos y entregar folletos informativos a los colaboradores para difundir y fomentar el uso de los beneficios que ofrece la empresa.

4.4 Árbol de objetivos

Cuadro 7: Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

5.1 Factores claves para la implementación del plan

5.1.1 Involucramiento de las personas

La implementación del plan de mejora compromete e involucra a la Dirección General, la Gerencia de Recursos Humanos y a la Gerencia de Administración y Finanzas, ya que son los encargados de aprobar los presupuestos de las actividades que van a considerar en el programa de comunicación. A su vez, también será importante su presencia en los talleres porque de esa manera hará que los trabajadores se sientan satisfechos al corroborar el compromiso por parte de sus directivos respecto a los temas que se desarrollen.

De igual manera, el área de Recursos Humanos cumplirá un papel muy importante porque ellos serán quienes implementarán, desarrollarán y controlarán los resultados del plan.

Finalmente, los mayores beneficiados con la implementación del plan serán los trabajadores destacados a sede cliente. La programación de los talleres será por grupos para que todo el personal pueda ser partícipe de ello.

5.1.2 Elección de los mensajes

Una vez logrado el involucramiento de las personas, se continuará con la elaboración de una campaña de comunicación con la intención de difundir la importancia del presente plan. Para la elección del mensaje es importante utilizar una frase corta, ya que será más fácil poder recordarla por parte de los beneficiados. Para este plan la frase elegida fue la siguiente:

- “COMUNICA-T 2018”

5.1.3 Comunicación

Para informar sobre los beneficios, los alcances, los costos y otros aspectos importantes en la implementación del plan se organizará una presentación para las Gerencias.

Posteriormente, se realizará otra presentación para las jefaturas en donde aparte de explicarles sobre la implementación del plan se les entregará folletos para que puedan repartirlo a sus equipos que laboran en sede cliente, quiénes a futuro serán los beneficiados con el programa “COMUNICA-T 2018”.

5.1.4 Plan de implantación

Dentro de la implantación del plan se considerarán las siguientes actividades:

- Presentación del plan de mejora a la Dirección General, a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Aprobación del plan por parte de la Dirección General.
- Involucramiento de la Dirección y las Gerencias en el plan de mejora.
- Elaboración de los folletos informativos.
- Exposición y entrega de folletos informativos a las jefaturas.
- Ejecución del plan de mejora.
- Monitoreo y medición del plan de mejora.

5.1.5 Gestión del cambio

El área de Recursos Humanos se encargará de liderar el presente plan de mejora orientado a la implementación de un programa de comunicación. Para ello se evaluará de manera permanente las mejoras alcanzadas en la gestión del programa y se ofrecerá asistencia técnica en todo el proceso.

5.1.6 Incentivos

Dentro de los incentivos no monetarios para el personal que estará a cargo de la implementación del plan, se ha considerado un reconocimiento y agradecimiento por su exitosa labor, mientras que como concepto monetario serán consideradas las horas trabajadas que tomó la implementación y el monitoreo de los talleres sólo en caso que se realicen fuera de la jornada de trabajo.

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos

Según lo planteado en el presente plan, se han detectado las siguientes áreas y puestos como los Stakeholders y Aliados Estratégicos:

- Involucrados: El área de Recursos Humanos porque serán los encargados de implementar, desarrollar, difundir y monitorear las actividades del programa de comunicación.
- Interesados: El personal destacado a sede cliente, ya que se tiene la finalidad de mejorar sus niveles de satisfacción con la empresa.
- Aliados estratégicos: La Dirección General y la Gerencia de Administración y Finanzas ya que de ellos depende dar el visto bueno al presupuesto establecido en la implementación del plan.

VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1 Recursos y costos de la implementación por rubros

Tabla 2: Costos del plan de mejora

RECURSOS Y COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN				
N°	ACTIVIDADES	DESARROLLO	RESPONSABLE	COSTO
1	Identificación del problema	Revisión de información (encuestas 2017, encuestas 2018, etc)	Analista de Comunicación Interna	S/0.00
2	Diagnóstico	Procesamiento de información y resultados	Analista de Comunicación Interna	S/0.00
3	Presentación del plan a la Dirección	Exposición general del plan de mejora	Analista de Comunicación interna y Jefe de Recursos Humanos	S/50.00
4	Difusión del Plan	Exposición del alcance y beneficios del plan de mejora a las jefaturas por grupos	Analista de Comunicación Interna	S/100.00
5	Ejecución del Plan y Programa de Comunicación	Taller de comunicación interna	Proveedor externo	S/6000.00
		Taller de estrategias de comunicación	Proveedor externo	S/6000.00
		Reuniones periódicas por equipos	Jefaturas y Analista de Comunicación Interna	S/50.00
		Entrega de folletos informativos sobre beneficios de la empresa	Analista y Practicante de Comunicación Interna	S/150.00
6	Control y evaluación del Plan	Encuestas de opinión sobre los talleres y reuniones	Analista y Practicante de Comunicación Interna	S/150.00
TOTAL				S/12500.00

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría de las actividades del plan de mejora se pueden realizar de manera interna, en donde los costos contemplarán los materiales logísticos de las reuniones y presentaciones.

Los costos significativos serían la contratación de un proveedor externo para los talleres, el cual tiene que cumplir con todos los requisitos necesarios.

6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan

Para llevar un mejor control y monitoreo del proceso de implementación del plan se considerarán los siguientes indicadores:

Tabla 3: Indicadores de gestión para el control del plan de mejora

INDICADOR	FÓRMULA
Porcentaje de cumplimiento del programa	$(\text{número de actividades ejecutadas} / \text{número de actividades programadas}) * 100$
Porcentaje de asistencia a talleres y reuniones	$(\text{número de trabajadores que asiste} / \text{número total de trabajadores}) * 100$
Porcentaje de satisfacción	$(\text{número de trabajadores satisfechos} / \text{número total de trabajadores}) * 100$

Fuente: Elaboración propia

6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

Para poder implementar el plan de mejora se deben establecer estrategias, que a su vez serán las actividades que nos ayudarán a desarrollar el plan propuesto.

- Involucrar de la Dirección General y las Gerencias para que se puedan identificar con los objetivos del plan.

- Preparar a los interesados para comprometerlos con el plan.
- Seleccionar a los proveedores idóneos para el desarrollo de los talleres y charlas.
- Difundir el alcance del plan de mejora.
- Monitorear la ejecución del plan de mejora.
- Evaluar y controlar los resultados a través de los indicadores de gestión mencionados anteriormente.

6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta

Con la implementación del programa de comunicación lo que se busca es mejorar los niveles de satisfacción del personal destacado a sede cliente, logrando así que el personal se encuentre interesado, comprometido e identificado con su propia empresa.

6.5 Programación de actividades

A continuación, se detalla el cronograma de actividades que se desarrollarán para el programa:

Tabla 4: Diagrama de Gantt

N°	ACTIVIDADES	TAREAS	ABRIL-2018				MAYO-2018				JUNIO-2018				JULIO-2018				AGOSTO-2018				SETIEMBRE-2018							
			SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificación del problema	Revisión de información (encuestas 2017, encuestas 2018, etc)																												
2	Diagnóstico	Procesamiento de información y resultados																												
3	Presentación del plan a la Dirección	Exposición general del plan de mejora																												
4	Difusión del Plan	Exposición del alcance y beneficios del plan de mejora a las jefaturas por grupos																												
5	Ejecución del Plan y Programa de Comunicación	Taller de comunicación interna																												
		Taller de estrategias de comunicación																												
		Reuniones periódicas por equipos																												
		Entrega de folletos informativos sobre beneficios de la empresa																												
6	Control y evaluación del Plan	Encuestas de opinión sobre los talleres y reuniones																												

Fuente: Elaboración propia

VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

Con el programa de comunicación se desean alcanzar los siguientes resultados:

Resultados cualitativos

- Mejorar la relación trabajador-empresa.
- Generar mayor compromiso y sentido de pertenencia del personal destacado a sede cliente.
- Mejora en el servicio con el cliente.

Resultados cuantitativos

- Incrementar a un 60% la satisfacción laboral por parte del personal destacado a sede cliente. Cabe recordar que la satisfacción laboral para dicho personal se encontraba en un 34% en el año 2017.

7.2 Mecanismos de control y medición del cambio

Los mecanismos de control nos ayudarán en la evaluación de los resultados obtenidos en el plan de mejora, asimismo nos permitirá detectar si es

necesaria aplicar alguna medida correctiva. Para ello se considerarán los siguientes métodos:

- Monitorear los talleres y reuniones a realizar.
- Realizar encuestas anónimas para saber la opinión de los empleados respecto a los talleres y charlas impartidas.
- Llevar un control de asistencia para los talleres y reuniones.
- Comprobar que los resultados de los indicadores de gestión propuestos sean los óptimos.

A continuación, se muestra el tipo de encuesta a aplicar para saber la opinión del personal respecto a los talleres brindados:

Cuadro 8: Evaluación del taller

<u>EVALUACIÓN DEL TALLER</u>					
Puesto					
Edad					
Género					
Actividad					
<p><u>Instrucciones:</u> Por medio del presente, esperamos conocer su apreciación respecto al taller asistido. Por favor sírvase a marcar con una (X) la alternativa que mejor describa su situación.</p>					
N°	PREGUNTAS	NIVELES			
) 3	: 2	:(1	TOTAL
1	La convocatoria al taller fue realizada oportunamente				
2	El trabajo en grupo me permitió intercambiar conocimientos y opiniones				
3	En general comprendí bien las indicaciones del facilitador				
4	Mis compañeros y compañeras en el transcurso del taller participaron de manera activa				
5	Mis compañeros y compañeras en el transcurso del taller colaboraron con buena voluntad con el facilitador				
6	En general el ambiente de trabajo fue adecuado				
7	En general el taller para mí fue importante				
8	Asistiría nuevamente al taller si me dan la oportunidad				
9	En este espacio coloque una pregunta referente al taller asistido				

Fuente: Elaboración propia

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Dentro de las conclusiones podemos decir que:

- Los trabajadores destacados a sede cliente se sienten insatisfechos ya que sienten que la comunicación por parte de la empresa hacia ellos no es la adecuada, esto debido a que su centro de labores es ajeno a las propias instalaciones de la empresa.
- Como segunda condición a considerar para mejorar la satisfacción del personal es el tema de la formación que se ofrece a los trabajadores.
- El personal se encuentra conforme y satisfecho respecto al espacio de trabajo y la remuneración que recibe.
- Los bajos porcentajes de satisfacción laboral traen consigo el poco compromiso y la falta de identificación con la propia empresa.
- La implementación de un programa de comunicación interna no sólo mejorará los niveles de satisfacción del personal, sino que también ayudará a brindar un mejor servicio al cliente.

8.2 Recomendaciones

Podemos decir que:

- Es importante implementar un programa de comunicación con el fin de mejorar los niveles de satisfacción del personal destacado a sede cliente.
- Es necesario involucrar a la Dirección y Gerencias en los talleres y reuniones para que de esta manera el personal pueda darse cuenta que la empresa se preocupa por el bienestar del trabajador.
- Se debe verificar que los proveedores externos que estarán a cargo de las charlas y talleres sean personal capacitado para hacer del mismo una grata experiencia para los colaboradores.
- Es indispensable evaluar de manera periódica los resultados de los talleres y reuniones con la finalidad de que los efectos sean los mejores.

IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1 Bibliográficas

1. Bravo, M., Peiró, J.M., y Rodríguez, I. (2002). *Satisfacción laboral*. En J.M. Peiró, y F. Prieto (eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo* (Vol.1, pp.343-394). Madrid: Síntesis.
2. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México DF: Mc Graw-Hill.
3. Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México DF: McGrawHill.
4. Muchinsky, P.M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*, Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.
5. Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF: Mc Graw-Hill.

6. Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. México DF: Pearson Educación

7. Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México DF: Trillas.

9.2 Hemerográficas

1. Aguirre, C., y Andrade, M. (2005). Análisis Descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa. *Revista de la Construcción*, 4(2).

9.3 Digitales

1. Arizcuren, A. (2008). La comunicación interna. Recuperado de http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf

2. Gonzalez, R. (2009). CEF-Marketing XXI. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

X. ANEXOS

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral, una buena comunicación contribuye generando y consolidando un clima organizacional positivo para el crecimiento de la empresa, desarrollando relaciones humanas armoniosas.

El programa de comunicación constituye una herramienta importante para mejorar la calidad del servicio con el cliente. De esta forma se contribuye al incremento de los niveles de satisfacción del personal que labora en sede cliente, generando una mayor identificación y compromiso de los trabajadores.

II. DATOS GENERALES

El referido programa contempla distintas actividades en beneficio de los colaboradores.

1. LUGAR: Salas de capacitación propias de la empresa
2. PERIODO: Julio y Agosto 2018
3. ÁREA: Recursos Humanos
4. POBLACIÓN: Personal destacado a sede cliente.

III. BASE LEGAL

- Decreto Legislativo N°728, Régimen Laboral de la Actividad Privada

IV. ALCANCE

El presente programa será ejecutado en beneficio de los trabajadores destacados a sede cliente.

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo Principal

- Mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal destacado a sede cliente.

5.2 Objetivos Específicos

- Organizar talleres de comunicación interna; en el cual se realizarán diferentes actividades como una dinámica motivacional, explicación del tema, discusión de casos, evaluación de la actividad.

- Desarrollar talleres de estrategias de comunicación; se tocarán temas como los objetivos motivacionales, caracterización de los mensajes, medios a emplear, acciones y calendarios de eventos, evaluación de la actividad.
- Realizar reuniones periódicas por equipos; con el fin que el personal pueda conversar sobre los objetivos alcanzados o por alcanzar para así fomentar una comunicación fluida y efectiva, dichas reuniones se realizarán con la ayuda de la técnica “lluvia de ideas”. Por otro lado, se entregarán folletos informativos a los colaboradores para difundir y fomentar el uso de los beneficios que ofrece la empresa.

VI. POLÍTICAS

- Mejorar la calidad del servicio, elevando sus niveles de satisfacción con la empresa.
- Considerar al colaborador como elemento básico de la organización, contribuyendo a su motivación para el logro de los objetivos de la empresa.
- Desarrollar acciones de comunicación para mejorar el ambiente laboral y promover la identificación con la propia empresa.

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	TAREAS	ABRIL-2018				MAYO-2018				JUNIO-2018				JULIO-2018				AGOSTO-2018				SEPTIEMBRE-2018							
			SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificación del problema	Revisión de información (encuestas 2017, encuestas 2018, etc)																												
2	Diagnóstico	Procesamiento de información y resultados																												
3	Presentación del plan a la Dirección	Exposición general del plan de mejora																												
4	Difusión del Plan	Exposición del alcance y beneficios del plan de mejora a las jefaturas por grupos																												
5	Ejecución del Plan y Programa de Comunicación	Taller de comunicación interna																												
		Taller de estrategias de comunicación																												
		Reuniones periódicas por equipos																												
		Entrega de folletos informativos sobre beneficios de la empresa																												
6	Control y evaluación del Plan	Encuestas de opinión sobre los talleres y reuniones																												

VIII. PRESUPUESTO

RECURSOS Y COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN				
N°	ACTIVIDADES	DESARROLLO	RESPONSABLE	COSTO
1	Identificación del problema	Revisión de información (encuestas 2017, encuestas 2018, etc)	Analista de Comunicación Interna	S/0.00
2	Diagnóstico	Procesamiento de información y resultados	Analista de Comunicación Interna	S/0.00
3	Presentación del plan a la Dirección	Exposición general del plan de mejora	Analista de Comunicación interna y Jefe de Recursos Humanos	S/50.00
4	Difusión del Plan	Exposición del alcance y beneficios del plan de mejora a las jefaturas por grupos	Analista de Comunicación Interna	S/100.00
5	Ejecución del Plan y Programa de Comunicación	Taller de comunicación interna	Proveedor externo	S/6000.00
		Taller de estrategias de comunicación	Proveedor externo	S/6000.00
		Reuniones periódicas por equipos	Jefaturas y Analista de Comunicación Interna	S/50.00
		Entrega de folletos informativos sobre beneficios de la empresa	Analista y Practicante de Comunicación Interna	S/150.00
6	Control y evaluación del Plan	Encuestas de opinión sobre los talleres y reuniones	Analista y Practicante de Comunicación Interna	S/150.00
TOTAL				S/12500.00

La gran mayoría de las actividades del plan de mejora se pueden realizar de manera interna, en donde los costos contemplarían los materiales logísticos de las reuniones y presentaciones.

Los costos significativos serían la contratación de un proveedor externo para los talleres, el cual tiene que cumplir con todos los requisitos necesarios.

IX. CONTROL Y EVALUACIÓN

Para llevar un correcto control de los resultados obtenidos gracias al programa de comunicación implementado se considerarán los siguientes indicadores:

INDICADOR	FÓRMULA
Porcentaje de cumplimiento del programa	$(\text{número de actividades ejecutadas} / \text{número de actividades programadas}) * 100$
Porcentaje de asistencia a talleres y reuniones	$(\text{número de trabajadores que asiste} / \text{número total de trabajadores}) * 100$
Porcentaje de satisfacción	$(\text{número de trabajadores satisfechos} / \text{número total de trabajadores}) * 100$

Asimismo, se aplicarán a los participantes encuestas de evaluación de los talleres a la finalización de cada uno de ellos con el fin de obtener un feedback sobre los programas implementados.