



**Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach
en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Stevani Flavia Daniela.

DNI 27672684

Legajo RHU01790

Resumen.

En un mercado argentino inestable y presionado por continuas altibajos en su economía, la capacidad de las empresas Pymes de cambiar y adaptar su estructura debe considerarse una ventaja competitiva.

Frente a esta consigna, el presente trabajo final de grado, propone implementar un plan que apunta a gestionar estratégicamente la comunicación interna, formando Lideres Coach, en Nivel Jerárquico y Mandos Medios, con el propósito de promover la práctica de Coaching como nueva filosofía de trabajo en Redolfi S.R.L., herramienta necesaria para mejorar las prácticas y lograr adaptarse a cambios del contexto.

A la vez, diseñar y formalizar procesos de socialización, con la finalidad de que cada individuo se adhiera a las normas y valores de la organización, y logre efectuar el trabajo en forma consistente con los objetivos de ésta.

Si bien, la Empresa requiere de más acciones para optimizar y mejorar su funcionamiento, resulta ser el presente trabajo el inicio hacia el cambio organizacional.

Palabras claves: liderazgo coach, comunicación interna, socialización.

Abstract.

The ability that SMEs have of changing and adapting their structure must be considered a competitive advantage in an Argentine market that is unstable and under pressure by constant fluctuations in its economy.

Taking this into account, this dissertation recommends implementing a plan that aims to manage internal communication strategically by training leaders as coaches, at hierarchical levels and in middle management, in order to promote Coaching as a new work philosophy at Redolfi LLC. It is a necessary tool to improve practices and successfully adapt to context changes.

Furthermore, it recommends designing and formalizing the socialization processes so that each person adheres to the rules and values of the organization and succeeds in performing the job in a manner that is consistent with the objectives of the organization.

Although the Company requires more actions to optimize and improve its operation, this paper is the starting point towards organizational change.

Keywords: coaching leadership style, internal communication, socialization.

ÍNDICE

Introducción.....	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teorico.....	17
<i>Comunicación organizacional</i>	17
<i>La socialización</i>	17
<i>El enfoque sistémico de la comunicación</i>	18
<i>La comunicación al interior de la organización</i>	18
<i>Coaching organizacional</i>	19
Diagnóstico y Discusión.....	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de implementación.....	22
Objetivos.....	22
Propuesta I: Capacitación en Lideres Coach a Mandos Medios y Nivel Jerárquico.....	23
Propuesta II: Inducción al Personal Ingresante.....	26
Propuesta III. Capacitación a mandos medios sobre proceso de Inducción.....	28
Diagrama de Gantt.....	29
Estimación de ROI (Retorno de la Inversión).....	29
Conclusión.....	30
Recomendaciones.....	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS	34
Anexo I: Programa de Capacitación en Líder Coach.....	34
Anexo II: Encuesta Satisfacción al Cliente Interno.....	40
Anexo III: Encuesta Satisfacción al Cliente Externo.....	41
Anexo IV: Manual de Inducción.....	42
Anexo V: Ficha de Evaluación del Personal en Período de Prueba.....	57

Introducción.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar, con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

En sus comienzos por el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compraron en la localidad de James Craik, un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de librería, Alonso fue quien abrió el camino hacia el negocio de distribución viajando a las localidades vecinas a vender tabaco entre otros productos.

En la actualidad, la Empresa Familiar, con inclusión de su tercera generación, comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas en la Provincia de Córdoba y Provincias vecinas.

Su plantilla de personal asciende a 170 empleados, posee una flota de automóviles de pequeño mediano y gran porte para una óptima distribución y servicio a sus clientes. Además cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Desde el centro de distribución ubicado en James Craik se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

A continuación se analizará el funcionamiento de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

En primer lugar, la organización se caracteriza por la ausencia de gestión de la comunicación interna, como vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y que forma parte de los procesos de gestión integral. En segundo lugar, se evidencia la informalidad en procesos y procedimientos relativos al área de personal, la empresa no cuenta con profesionales que instituyan las funciones que desde el área deben desarrollarse.

La falta de formalidad en los procedimientos y la falta de profesionalización traen aparejado que no existan registros actualizados e información detallada y documentada de prácticas y funciones, para una adecuada planificación y organización interna. Que, no solo permitan gestionar adecuadamente los recursos humanos, sino además, procesos de auditoría conducentes a la mejora continua con orientación a resultados.

Implementar la estrategia organizacional a través de sus integrantes, requiere considerar como parte de la gestión los conceptos de comunicación organizacional, liderazgo y cultura organizacional.

La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir se desarrolle un clima laboral saludable y debe reproducir la cultura organizacional.

En toda organización, sus fundadores son, además de quienes invierten capital para el desarrollo del negocio, los formadores de la cultura organizacional. Y, toda práctica que se realice dentro y fuera de la misma en relación a ella, imprime los principios y valores de esa cultura. Es a través de la comunicación y del rol de los líderes de la empresa, los resultados que se obtienen.

El líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización. (María A. Rosa Dominici, 2016, p. 144).

En esta investigación, María Dominici (2016), menciona el papel fundamental del líder y el desarrollo de su inteligencia emocional como proceso de aprendizaje continuo, donde no solo consolida su rol sino además contribuye al desarrollo personal de sus dependientes a través de la comunicación efectiva.

Los recursos humanos de una organización son los únicos capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar nuevos desafíos en un contexto cambiante de competencia a nivel mundial. Son determinantes de la cultura y clima organizacional.

La comunicación interna es el medio por el cual se da respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. La empresa es lo que sus equipos humanos son, por ello, motivar es mejorar los resultados. Además, es el medio por el cual se retroalimenta de información clave, en ambos sentidos, para mejorar el desempeño y funcionamiento. Resulta ser la comunicación el medio para implementar herramientas de seguimiento y control.

Si bien años anteriores se realizaron encuestas de clima laboral, solo en la sede central ubicada James Craik, no se han registrado resultados y por consiguiente no se han tomado medidas al respecto. Aquí se evidencia una brecha en lo que respecta al negocio en sí de comercializar productos y ofrecer un servicio de calidad y el desarrollo de las capacidades y habilidades de quienes se encargan de estas funciones.

Según Alejandro Álvarez Nobell y Laura Lesta (2011), “desde una perspectiva sistémica, la comunicación se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto” (p. 19). Esta investigación que aborda los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos empresariales, pone de manifiesto, análogo al estudio anterior, la importancia de la gestión del líder dentro de la organización que logre de la comunicación interna una herramienta estratégica de gestión para el desarrollo de competencias y habilidades. Debe como resultado permitir alcanzar el éxito empresarial traducido en crecimiento económico y cultural, desarrollo corporativo, objetivos comportamentales, funcionales y estratégicos.

Una empresa líder en un mundo actual globalizado es aquella que asume que una gestión estratégica de la comunicación es una condición básica para su correcto funcionamiento. Mejora la gestión de la organización, potencia la calidad de los procesos productivos y ayuda a un buen clima laboral.

La imagen que desarrolla la empresa depende indudablemente del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor, es el nuevo contrato psicológico que vincula cada dependiente con la organización. Sin gestión de la comunicación no hay crecimiento posible.

Sin lugar a dudas considerar integrar a la práctica actual de la empresa, conceptos tales como liderazgo y coaching asociados a la comunicación interna para gestión del capital humano, mejoraría los resultados en materia de rentabilidad, crecimiento y desarrollo.

Análisis de situación.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se caracteriza por no formalizar la comunicación interna como elemento dinamizador y de soporte a la estrategia organizacional, encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información al personal en relación directa con los objetivos empresariales. La comunicación es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Debe ser el medio que permita reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización. Además, si bien posee una estructura organizacional funcional, no cuenta con área de personal, obviando la gestión estratégica de los recursos humanos, y el empleo de políticas y prácticas imprescindibles para el manejo de las relaciones dentro de la empresa.

Hasta hoy, los directivos de esta empresa, han trabajado solo en la búsqueda de resultados económicos, obviando el desarrollo de su más valioso recurso para obtener éxito, las personas.

En el marco de planificación estratégica, toda empresa debe conocer su estado actual que le permita proyectarse a largo plazo, tanto al interior de la organización como así también su macro entorno.

Para ello se procede en primer lugar, con un análisis PESTEL, para identificar factores del entorno macroeconómico en el que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. opera. En segundo lugar, un análisis de micro entorno con la herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter elaborada en año 1979, para concluir con un análisis interno FODA, que le permitan potenciar fortalezas y disminuir debilidades. El empleo de estas herramientas permitirá establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro del mercado y poder desarrollar estrategias de negocio que posibiliten un mejor posicionamiento.

Para comenzar con el análisis PESTEL, se procede a identificar factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales del macro entorno.

En lo que respecta a las variables economía y política, en nuestro país, el actual gobierno no ha dado en la tecla con el nuevo plan económico puesto en marcha a fines del año 2015, los desequilibrios heredados del gobierno anterior no solo no se redujeron sino tendieron a agravarse. El plan económico actual se basa en política fiscal expansiva donde el mayor déficit fiscal es financiado con deuda principalmente externa; una política monetaria de metas de inflación con

altas tasas de interés con el fin de desinflar la economía y por ultimo política cambiaria de libre flotación de cambio.

Los resultados no fueron los deseados. El déficit gemelos llegó a alcanzar 11 puntos del PBI. Aumentó la dependencia del financiamiento externo para cubrir las necesidades financieras del Tesoro. No bajó la inflación ni el atesoramiento privado de dólares, entre otras cuestiones. En este contexto, Argentina quedó en una posición muy vulnerable. Y estos problemas se agravan aún más, se intensificó la demanda de dólares por parte de los residentes argentinos ante la percepción de un tipo de cambio cada vez más atrasado.

Asimismo, frente a este contexto político-económico la empresa familiar apostó al crecimiento de ventas sostenido realizando una inversión económica importante, la construcción de un nuevo centro de distribución, aprovechando algunos beneficios en materia legislativa que ofreció el gobierno como medida de expansión de la producción para pymes.

El accionar de esta empresa, está orientado a la búsqueda constante por mejorar la competitividad que amenaza, desarrollando economías de escala para ofrecer precios competitivos y mantenerse en buena posición en el mercado, y así enfrentar el desequilibrio económico general.

Apuesta al desarrollo económico de distintas localidades donde desembarca sucursales y comercializa, ampliando el mercado con nuevas unidades de negocio en el interior de Córdoba y otras provincias, contratando gente de alrededores entablando un compromiso social de mejora.

Desde el ámbito legislativo, la Ordenanza N° 1564/07 sancionada en el año 2003, impulsó el crecimiento productivo y al desarrollo social generando fuentes de trabajo, y Redolfi aprovechó los beneficios fiscales ofrecidos. La misma instaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera de ejido urbano antes del 2012, y para quienes lo hicieran antes del 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

El financiamiento para el nuevo centro de distribución, se obtuvo a través de distintos medios, venta de las estructuras utilizadas por mucho años, loteo y venta de parte del predio adquirido para el centro de distribución, y crédito bancario. Cuenta con espacio para grandes volúmenes de productos. Incluye oficinas comerciales, área de mantenimiento la flota de vehículos y un espacio cerrado para estacionamiento.

El objetivo principal apunta al crecimiento corporativo e imagen, y a enriquecer y mantener la posición en el mercado; la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de desarrollarse y aumentar el profesionalismo.

Por tales motivos, es necesario cuestionarse a cerca de como acompañar el proyecto y enriquecerlo desde la estructura interna con una gestión a nivel y magnitud de la inversión realizada, para que el retorno de la inversión proyectado a diez años resulte satisfactorio y en el mejor de los caso acorte plazos y tiempos. Si bien existe una mirada orientada al desarrollo interno, hasta el momento solo es un plan a futuro sin concretar, siendo que, ya debería ser parte del desarrollo actual.

A continuación se procede con el análisis del micro entorno, para lo cual se utiliza como herramienta Las Cinco Fuerzas de Michael Eugene Porter. Este modelo estratégico establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria. Operan en el entorno inmediato de la organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores; y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. Se refiere cada uno de ellos a continuación:

Poder de negociación de los compradores o clientes. Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, entre otros. Poseen las características de pequeños salones, con escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Esta sumatoria, reduce el poder de negociación como comprador en lo que a precio y financiación se refiere; pero la altísima competencia hace que puedan cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento, pero sí tiene la libertad de cambiarse de proveedor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

La estrategia que la empresa plantea es la “diferenciación” con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Esto es posible gracias a que ofrece un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos en comparación a sus competidores, dos aspectos muy valorados por los clientes del sector.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores. Con ello se apunta a mantener y ampliar la cartera de clientes, ofreciendo un servicio de asesoramiento comercial dado por los mismos vendedores ante la apertura de un nuevo negocio, y un seguimiento posterior, visitas con frecuencia de 15 días. Además, marca la diferencia respecto a sus competidores, acotando los plazos de entrega de entre 24 hs. y 48 hs., ofreciendo un mix de marcas, un plan de financiación a 30 días y un descuento entre 2% y 3% por pago de contado. Y, ha concebido una nueva oportunidad de negocio, comercializar determinadas marcas, Molinos Rio de la Plata y Cepas, de manera exclusiva en la provincia de Córdoba.

Amenaza de nuevos competidores entrante. La principal barrera de entrada de nuevos productos/competidores, refieren como punto de partida lograr ambas ventajas competitivas mencionadas anteriormente, como estrategia de negocio, y una inversión importante al inicio para comenzar a operar en la industria.

Sumado a ello, el margen de marcación mark up que aplica Redolfi S, oscila entre un 10% y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, alcanzando descuentos que le otorga el proveedor.

Amenaza de productos sustitutos. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, fundamentalmente si el sustituto es más barato o si ofrece mejor calidad. Frente a ello la empresa Redolfi ofrece un mix de marcas, dando amplia posibilidad de elección a sus clientes, ofreciendo servicio personalizado creando un vínculo duradero y lealtad con sus clientes. Asimismo, aumentó y mejoró los canales de venta abriendo nuevas sucursales, y además ha logrado comercializar marcas de manera exclusiva.

Rivalidad entre los competidores. El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Existe un gran número de competidores por tanto resulta fundamental crear economías de escala y ofrecer diferenciación en el producto. Y además el análisis de estos factores, debe como resultado hacer foco en la comunicación dirigida al cliente externo.

Para el análisis interno, se utiliza la herramienta FODA. Se procede analizando las características internas, Debilidades y Fortalezas respecto de su estructura interna y los distintos recursos disponibles (humanos, capital, etc.), entre otros. Para luego, realizar el análisis externo que permite fijar las Amenazas y Oportunidades que el contexto puede presentarle. Este último factor externo, se complementa con ambos análisis previos realizados, PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter.

La empresa familiar no presenta en su estructura, área de recursos humanos, por consiguiente, no solo no cuenta con profesionales aptos para el desarrollo de las funciones que allí debería desarrollarse, sino que sus prácticas actuales están caracterizadas por la informalidad y precariedad en lo que a manejo del personal refiere.

Sin contar con proceso de reclutamiento y selección, cuando se detecta la necesidad de contratar personal, se recurre aquellas curriculares recibidas diariamente en las instalaciones y cada uno de los responsables de área evalúa y efectiviza el ingreso si hay acuerdo con el asistente de Gerencia. Solo para vacantes que requieren alta responsabilidad en sus funciones, se recurren a medios de comunicación masivos, publicitando el puesto vacante en diario La Voz Del Interior y otros.

Más aun, no cuentan con un programa de inducción para los distintos cargos y puestos, y dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, existe la suerte de librar al azar que logren adaptarse a las actividades y aprender la cultura organizacional, elevando el margen de error en el desempeño.

Además tampoco gestionan el talento humano, si bien es importante destacar que es parte de la cultura empresarial mantener al personal activo actual, la promoción interna se da por la antigüedad y el criterio es la confianza, no las capacidades individuales. Esto provoca interrogantes referidos justamente a establecer si estas personas reúnen las capacidades necesarias para desempeñarse en los puestos a ocupar y de qué manera es factible que adquieran los conocimientos para evitar el mal desempeño, como así también pérdidas económicas y accidentes laborales, presidiendo que algunas funciones implica la responsabilidad de manejar automóviles de gran porte y la seguridad es materia clave al respecto. Resulta aquí, importante resaltar que es altamente desmotivador y un factor clave del desempeño instruir a los nuevos empleados, ya sea por nueva incorporación, transferencia o promoción.

Respecto a la seguridad e higiene laboral, si bien no registran alta siniestralidad, y pocas observaciones del personal competente en esta materia, no cuentan con un procedimiento específico al respecto, volviendo a generar cuestionamientos sobre cómo se evalúa las necesidades del personal de asistencia a la salud, y que medidas y beneficios tienen a disposición para revertir los daños provocados a causa del trabajo; además, que medidas correctivas se emplean como políticas y que elementos de seguridad tienen disponibles, si son utilizados y capacitados para su uso, para el uso de las herramientas y maquinarias de trabajo, etc.

Por otro lado, en los últimos años, pese al crecimiento a nivel comercial traducido en número de sucursales y distintas localizaciones, no se ha logrado incrementar la rentabilidad a causa de los costos operativos y de insumos mayores en porcentajes al incremento del nivel de ventas. Existe un juego entre oferta y demanda, mayor nivel de competencia en el mercado y suba de precios de los insumos, que obligaron a la empresa a absorber parte del incremento en el precio de los productos que vende y distribuye para seguir siendo competitivos.

La falta de espacio para lograr economías de escalas más atractivas limitaba el volumen de compras; provocando desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura, robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera. Ello propició la inversión en infraestructura, la cual presume un ahorro del 80 % de estos gastos, librando un margen de 20%.

Respecto a publicidad y marketing, se utiliza como medio el “de boca en boca”, además de las referencias de clientes a otros potenciales, el patrocinio de distintos eventos locales y, las TIC y nuevas tecnologías para acceder a ellos fácilmente, para conectarse a través de redes sociales, publicitar y eliminar las barreras espacio-temporales. Es decir, que no presentan un adecuado desarrollo en comunicación de marca y productos, que les permita no solo llegar a las personas a nivel local sino lograr una verdadera expansión territorial con uso de estos saberes, lo cual restringe las posibilidades de atraer nuevos clientes y el posicionamiento de mercado.

Con el presente diagnóstico funcional se establece claramente la implicancia y resultados que se observan al no implementar como estrategia empresarial una adecuada gestión de la comunicación, al no establecer políticas y procesos definidos, y no contar con la figura y rol de líderes en la gestión interna. Surge así, muchos interrogantes, algunos ya mencionados, acerca del

crecimiento real de la organización que si bien a nivel patrimonial se encuentra en proceso, no resulta de igual manera a nivel interno, en relación a su principal recurso activo, los empleados.

Respecto de la cultura organizacional, se promueven valores que la caracterizan, manejo con ética y responsabilidad, y la confianza, que es un pilar en esta empresa familiar, incluso como se ha mencionado anteriormente es el criterio que se utiliza para gestión del personal.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el compromiso en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Honestidad, para la construcción de riqueza sin perjuicios a otros, desenvolviéndose con transparencia, justicia y equidad; y el trabajo en equipo, como una gran familia.

Otro gran valor es la responsabilidad social, promoviendo el desarrollo de sus clientes y sus potenciales clientes, participando de la vida comunitaria y brindando colaboración y ayuda desinteresada a instituciones en zonas aledañas.

Y por último y no menos importante por ello, la orientación y servicio al cliente, el respeto y cuidado a través de un asesoramiento orientado a resultados y propio crecimiento, teniendo siempre presente su satisfacción.

Ahora bien, la estrategia de la empresa es el servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. El servicio incluye una cantidad de actividades a desempeñar que se pueden planificar y bases fundamentales para hacerlo de manera satisfactoria. Entre ellas: la actitud de servicio, positiva, dinámica y abierta, esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”; la satisfacción del cliente sin énfasis en la venta; y además es una actividad que debe sustentarse sobre principios éticos.

Todo el personal dependiente de empresa será encargado de transmitir estos valores al proceso y actividad diarios, por tanto debe reflejar satisfacción personal por formar parte del grupo humano y motivación que lo estimula a servir con gusto, no se puede esperar buenos servicios de quien no se encuentra satisfecho en su ambiente laboral. Ello implica, la comunicación como medio para transmitir información, relacionarse, crecer y desarrollarse, y lograr así más y mejores resultados.

Bajo una concepción de management, la capacidad de liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de gestionar y guiar las organizaciones resulta indispensable para alcanzar

cualquier objetivo que la empresa se proponga. Del líder depende, en gran medida, que las organizaciones obtengan mejores resultados.

Sostiene Himmelstern (2007) que no basta con desarrollar procesos eficientes, para lograr resultados exitosos. Es preciso también que los líderes de las organizaciones sean capaces de gestionar bien el clima de trabajo, los equipos y las interacciones humanas.

La Comunicación, es el medio por el cual se comparten valores, formas de establecer vínculos y relaciones, y además, dentro de una organización es la manera en que se trasmite y aprende la cultura toda. Según Rizo (2013), la comunicación es interacción. Dentro de la organización, comunicar es intercambiar sentidos, es descubrir el significado que se le otorgan a las palabras y a las acciones en ese contexto para construir vínculos duraderos.

En la gestión de personal resulta muy importante generar una imagen positiva desde el primer momento con un nuevo colaborador y durante su permanencia en la empresa. Todo conlleva a optimizar y mejorar el desempeño.

La imagen del líder coach organizacional es clave para crear esta sinergia dentro de la empresa con cada uno de sus colaboradores, que impulse un ambiente laboral donde se promuevan el crecimiento y desarrollo integral. Propicia circuitos de comunicación más activos y participativos, donde el foco esté en mantener al personal altamente motivado. La motivación está relacionada con poder asumir nuevos desafíos que llevan al desarrollo personal y crecimiento profesional.

Los canales formales de comunicación permiten llevar un control más eficaz del flujo de la información y responden a la cadena de mando de la empresa, pero además no solo sirve para informar las novedades de la empresa, de sus logros o de las decisiones tomadas, debe concebirse de manera más amplia, es decir, que los empleados puedan también comunicarse, dar a conocer sus opiniones, los problemas que tienen o aquello con lo que están a gusto o no.

Por el contrario, la falta de comunicación o un déficit de comunicación, como señala Villafañe (1999: 301), es la responsable de la fractura interna y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas. El público interno es, sin duda, el que requiere de una atención preferente y de una acción comunicadora mucho más intensa.

En organizaciones que cada vez más se orientan hacia la participación, la autogestión y el trabajo en equipo, entender el trabajo no manual como una red de conversaciones que se constituyen en una interrelación de lenguaje y emociones implica una referencia teórica única para entender las relaciones entre las personas dentro y fuera de la organización. De esto expresado se derivan una serie de herramientas que los directivos pueden aplicar para incidir de forma directa en la productividad de los empleados y lograr una comunicación interna efectiva, enriqueciendo el ambiente de trabajo y propiciando un mayor bienestar para el equipo humano.

Comprender los componentes de una conversación y sus tipologías permite al líder de la organización poner en práctica, él mismo, esas competencias para participar en conversaciones que sean efectivas y exitosas, posibilita además, abrir y gestionar nuevos espacios, crear horizontes distintos y expandir posibilidades, pues el hecho de diseñar conversaciones productivas puede ser la habilidad más importante para una organización, que tiene como función principal crecer y captar nuevos clientes en un mercado altamente competitivo, globalizado, multicultural y flexible, en un contexto socio-político-económico poco alentador.

Una mirada desde la esfera profesional de Recursos Humanos, permite resaltar que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ha logrado un desarrollo comercial respecto de las actividades principales del negocio, comercialización y distribución de distintos productos, pero la falta de formalidad en los procesos dejan de lado el enriquecimiento de la cultura empresarial y capital humano.

El crecimiento y desarrollo apunta a ventas y comercialización, obviando gestionar adecuadamente la comunicación, implementando políticas correctas basadas en procesos definidos por profesionales y formalizando practicas internas en relación al personal y sus funciones, para una administración ordenada y organización del trabajo optimizando recursos.

La empresa no ha logrado sensibilizarse a cerca de la relevancia e implicancia en los resultados de productividad, que requiere el tratamiento de todas las funciones que desempeña el área de personal, procedimientos que actualmente se desarrollan de manera precaria, propiciando un ambiente laboral donde prima la falta de profesionalización.

Según I. Chiavenato (2004), la administración de recursos humanos consiste en “planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar” aquellas técnicas que puedan promover el desempeño

del personal bajo criterios de eficiencia y eficacia, siendo la organización el medio para que puedan alcanzar objetivos individuales con su labor.

Los principales objetivos que plantea son:

- “crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”
- (Chiavenato, 2004, p 167).

Resulta altamente recomendable comenzar a formalizar procesos referidos al área de personal utilizando la comunicación efectiva como medio para gestionar el capital humano adecuadamente, potencializar capacidades individuales y de equipo que acompañen el crecimiento comercial de la organización.

Marco Teórico.

En la construcción del presente marco teórico, se optó por la teoría de sistemas de comunicación en organizaciones de Abraham Nosnik (1995), el concepto de comunicación en las organizaciones de Fernández Collado (1997), ya que toda organización es un sistema abierto y dinámico en constante proceso de transformación y adaptación; y la noción de socialización de Chiavenato (2009). Conjuntamente, la concepción de Líder Coach propuestos por Rafael Echeverría (1992) y Joan Payeras (2004). El propósito es proponer posteriormente, herramientas y procesos definidos relacionados directamente a la comunicación interna a través de líderes coach, y sentar bases sobre coaching como herramienta de gestión comunicacional.

Comunicación organizacional.

El estudio sobre comunicación organizacional se aboca al análisis, diagnóstico y organización de los elementos que componen el proceso comunicativo, con el fin de mejorar la interrelación entre los integrantes de la organización, o entre estos y sus clientes externos, para lograr fortalecer la identidad y el desempeño en general.

Fernández Collado (1997) define la comunicación organizacional como un conjunto de acciones tendientes a facilitar el flujo de mensajes que se intercambian entre miembros de una organización y entre esta y su entorno; o bien, influir en conductas, aptitudes y opiniones de clientes internos y externos con el fin de lograr se cumplan con mayor rapidez y eficacia los objetivos planteados.

De ello se desprende que, la comunicación es una dinámica que, dentro de la organización, se realiza para entablar y mantener buenas relaciones interpersonales, a través de la difusión de mensajes por distintos medios, con el objetivo de promover la integración, dinamismo, motivación y el trabajo en equipo.

La socialización.

Dentro de la organización la comunicación genera pasos para llegar principalmente al cumplimiento de objetivos y lograr metas. La comunicación descendente se encarga específicamente de transmitir mensajes de directivos a colaboradores, busca compartir instrucciones que han de realizarse.

Resulta imprescindible que la organización diseñe, un proceso de socialización por el cual, el individuo se adhiera a las normas y valores de la organización.

A medida que nuevos miembros ingresan a la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, la cual consiste en la interacción entre el sistema social y los nuevos integrantes. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. (Chiavenato, 2009, pág. 137)

El enfoque sistémico de la comunicación.

La manera de organizar los procesos comunicativos, varía acorde a estilos conceptuales. El enfoque sistémico considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Flujos de comunicación multidireccionales. Trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

Este enfoque propone una mirada holística de la comunicación humana al establecer que todos los participantes del proceso de interacción comunicacional establecen un vínculo de interdependencia e influencia recíproca, donde la manera de comunicarse (palabra, gestos, los movimientos el tono de voz y la proxemia), y lo que se comunica produce efecto en el otro y esto genera una respuesta que luego va ser causa de un nuevo comportamiento.

Desde esta perspectiva, la psicología sistémica plantea observar a las personas no solo en sus características particulares sino además en sus comportamientos en relación a lo interpersonal, en distintos contextos y situaciones. Así es que, plantea que toda comunicación interpersonal es resultado de mutuas y sucesivas interacciones, donde influimos y somos influenciados permanentemente por lo que decimos y hacemos en un intercambio comunicacional.

La comunicación al interior de la organización.

Según Nosnik (como se citó en Fernández Collado, 1995), un sistema de comunicación dentro de la organización, cumple tres funciones: la descriptiva (persigue exponer el estado actual de las cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), la evaluadora (describe, pondera o juzga cada ámbito) y la de desarrollo (analiza como reforzar lo evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional estudiado).

El sistema de comunicación organizacional es un medio sumamente importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, desde dentro y fuera de ella, para lograr resultados óptimos.

Coaching organizacional.

La labor de un coach consiste en cuestionar y buscar las causas de una situación, a través de un proceso dialéctico entre partes, es quien se encarga de mostrar el camino a quien tiene en frente.

Rafael Echeverría (2001) dice, “el coaching ontológico implica una intervención que modifica el(los) principio(s) fundamental(es) de coherencia que somos” (p.6).

Entre las funciones principales, las siguientes: ayuda a fijar metas personales e individuales, proporciona un enfoque claro, fomenta aprendizaje continuo, y cuando la relación entre el coach y coachee alcanza la confianza y afinidad precisas, es posible incluso que, el ejercicio sirva para descubrir una habilidad, talento o destreza que hasta el momento había permanecido oculta.

El coaching tiene por objetivo, motivar a sus colaboradores y sacar lo mejor de ellos en el plano individual o profesional, a través de un proceso de aprendizaje continuo, se enfoca en obtener mejores resultados. Según Joan Payeras (2007), “el concepto de coach es inseparable del concepto de liderazgo. De hecho el líder debe ser siempre un coach” (p.99).

Es un trabajo especialmente para gerentes y directivos por dos razones, primero por la imagen de autonomía y capacidades distintivas; y segundo, por la propia actividad del coach mencionada en el primer párrafo de este apartado, que en momentos importantes que requieran de tomar decisiones importantes, y necesite feed back de otra persona, no implicado directamente en la problemática, la figura es el coach.

A modo de cierre conceptual, se concluye que, las organizaciones son sistemas abiertos y dinámicos, el énfasis de la teoría moderna de sistemas es sobre el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización. Es aquí donde se produce una conexión intrínseca entre la organización como sistema y la comunicación como medio de adaptación al contexto en un constante proceso de transformación para alcanzar el éxito, y el rol fundamental del líder coach como facilitador de mecanismos y modos innovadores para alcanzarlo, con apoyo de herramientas comunicacionales para la gestión de personas.

Diagnóstico y Discusión.

Durante el desarrollo del diagnóstico organizacional se detectaron fortalezas y debilidades a la administración del personal y comunicación interna A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Frente a ello, se puede mencionar que los niveles de mando presentan necesidades de capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo que le permitan realizar una gestión adecuada en el cumplimiento de sus funciones respecto del personal a cargo. Presentan la característica de estar carentes de capacidades y habilidades para utilizar herramientas comunicacionales en la gestión de personas.

Sumado a que, la empresa no cuenta con herramientas de apoyo a la gestión, entre ellas, un programa de adiestramiento definido y su correspondiente manual de Inducción al personal. No existe la empresa un proceso diseñado por personal profesionalizado, respecto a la incorporación del nuevo personal, como primer paso importante puertas adentro de la organización. Las personas aprenden mientras trabajan, esto requiere un margen de error importante, sumado al factor motivacional, que disminuye al verse desinformado y presionado por aprender a realizar las actividades en el menor tiempo posible, y a la vez incrementa la probabilidad de accidente laboral.

Continuando con las funciones que deberían desarrollarse respecto al personal, existe además falta de formalidad en los procesos de reclutamiento y selección, las vacantes se cubren con personas interesadas de las mismas localidades donde se requiere cubrir un puesto. La contratación se efectiviza sin contar con descripciones de puestos actualizadas, donde se detalle el perfil del puesto y requerimientos para orientar la búsqueda hacia aquellos que reúnan determinadas habilidades y capacidades, sino que se recurre al conocimiento experto de encargados de área para realizar esta función. Además, no cuentan con registros en sistemas computarizados de currículos que reciben a diario, para obtener fácil y rápido acceso a una base de datos.

Por otro lado, si bien hay baja rotación de personal gracias a que la empresa mantiene una buena relación con sus empleados, ello responde a que las personas se encuentran en un ambiente de mucha confianza, criterio que se utiliza para la promoción, ascenso o transferencia. Resulta recurrente aquí la falta de formalidad en los procesos, y el uso de criterios objetivos.

Además, no efectúan evaluaciones de desempeño al no contar con descripciones de puestos actualizadas que contengan los estándares esperados correctamente identificados, y no realizan

análisis de siniestralidad jactados en bajos niveles de este indicador arrojados en las distintas inspecciones por el personal competente. Asimismo no tienen en cuenta la planificación y distribución del personal, sino que se tratan bajo el juicio subjetivo del personal de nivel jerárquico y mandos medios, destacándose nuevamente la informalidad de los procesos.

Por último, en referencia a plan de retribución y beneficios, no cuentan con planificación y programas adaptados al personal activo, simplemente se rigen por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744, y Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio, acorde a la actividad principal de la empresa.

En el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. El enfoque traslada a los gerentes que dirigen a las personas a factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, resulta necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los recursos humanos que se atraen para lograr competitividad.

Frente a esta realidad las organizaciones se someten a cambios significativos que llevan en sí modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas contenidas en aspectos tales como excelencia, flexibilidad y satisfacción del cliente interno. A consecuencia, la gestión del personal presume en su contexto evolutivo la aplicación de modelos gerenciales que mejoren su efectividad para el logro de los objetivos.

El proceso de Coaching es un concepto nuevo, una modalidad de aprendizaje orientada a transformar el tipo de observador que somos de la realidad con el objetivo de expandir posibilidades y capacidad de acción e incrementar la efectividad y bienestar. Su misión es acompañar procesos de transformación personal y profesional, en busca de una nueva y más efectiva manera de hacer las cosas.

Conclusión diagnóstica.

Resulta necesario en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., una nueva filosofía de acción, la cual implica la transformación de áreas operativas en áreas de consultoría interna, la transferencia de toma de decisiones hacia gerenciamiento estratégico (empowerment), un fuerte compromiso con la misión, visión y valores de la organización; y un estructura organizacional participativa y comprometida formada por colaboradores y líderes que los guíen formando una verdadera cultura en gestión del personal.

Plan de implementación.

A continuación se presentan tres propuestas de aplicación diseñadas para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., las mismas conducen a, en primer lugar, formar líderes coach en nivel jerárquico y mandos medios, y en segundo lugar, formalizar procesos del área de personal, específicamente la inducción a nuevos ingresantes, como respuesta a las necesidades detectadas en el análisis de situación y diagnóstico organizacional.

Objetivos.

Objetivo General.

Optimizar la comunicación interna mediante la capacitación a mandos medios en líderes coach y la formalización de procesos del área de personal en la empresa Redolfi, a fin de incrementar la rentabilidad un 5%.

Objetivos Específicos.

- a. Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching, para lograr de la comunicación interna una herramienta estratégica de gestión y revertir la baja rentabilidad.
- b. Diseñar e implementar un proceso de inducción de personal a fin de informar, adiestrar e integrar cada persona a la organización, y lograr minimizar las pérdidas de recursos (tiempo, potencial humano, materiales, etc.).
- c. Capacitar a mandos medios en la inducción al nuevo personal, para realizar el procedimiento de manera óptima.

Alcance.

Se implementará el plan que se expone a continuación en Redolfi, Sucursal ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, con duración de 7 meses, comenzando en Agosto del 2019, hasta Febrero 2020.

I. Capacitación en Líderes Coach a Mandos Medios y Nivel Jerárquico.

La primera propuesta está orientada a formar Líderes Coach a través de un programa presentado por Escuela de Negocios Mundos E con Certificación otorgada por Universidad Nacional de Córdoba FCEFyN, Diplomatura en Líder Coach, ver Anexo I.

La actividad incluye a: Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística y Gerente General, de la sucursal de James Craik donde se centralizan operaciones.

El programa de capacitación se dicta en Ciudad Universitaria (Campus PML), Córdoba Capital. A continuación se detalla el cronograma de actividades:

DIA	HORARIO	ENCUENTRO	CONTENIDO
jueves, 01 de agosto de 2019	09:00 a 13:00	1	MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN
jueves, 15 de agosto de 2019	09:00 a 13:00	2	UNIDAD 2: LIDERÁNDOME PARA LIDERAR.
jueves, 29 de agosto de 2019	09:00 a 13:00	3	UNIDAD 3: TEAM COACHING I.
jueves, 05 de septiembre de 2019	09:00 a 13:00	4	UNIDAD 4: LIDERAZGO CONSCIENTE.
sábado, 14 de septiembre de 2019	8:00 a 16:00	Outdoor (Sábado)	EXPERIENCIAL.
jueves, 26 de septiembre de 2019	09:00 a 13:00	5	UNIDAD 5: COACHING EN ACCIÓN I.
jueves, 10 de octubre de 2019	09:00 a 13:00	6	UNIDAD 6: TIPOS DE LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENEAGRAMA.
jueves, 24 de octubre de 2019	09:00 a 13:00	7	UNIDAD 7: COACHING EN ACCIÓN I
jueves, 07 de noviembre de 2019	09:00 a 13:00	8	UNIDAD 8: ENEAGRAMA II.
jueves, 14 de noviembre de 2019	09:00 a 13:00	9	UNIDAD 9: PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA PARA EL LIDERAZGO.
jueves, 28 de noviembre de 2019	09:00 a 13:00	10	UNIDAD 10: DISTINCIONES DEL COACHING ONTOLÓGICO PARA EL LÍDER COACH.
jueves, 05 de diciembre de 2019	09:00 a 13:00	11	UNIDAD 11: TEAM COACHING II.
jueves, 12 de diciembre de 2019	09:00 a 13:00	12	UNIDAD 12: VISIÓN Y SENTIDO EN EL LIDERAZGO COACH.
jueves, 19 de diciembre de 2019	09:00 a 13:00	13	UNIDAD 13: CIERRE.

Tabla 1: Cronograma de actividades (Fuente: Elaboración Propia)

El Coaching es un nuevo modelo de transformación y aprendizaje, los resultados que se pretenden aquí apuntan a que los participantes aprendan un conjunto de nuevas habilidades conversacionales basadas en la Ontología del Lenguaje, que les permita desarrollar mayor capacidad de acción y resolución.

Desarrollar competencias en Rol de Coach. El Coach es un guía en el aprendizaje. Nace en el mundo actual, como sujeto de transformación. Su objetivo es detectar y disolver los obstáculos (emociones, estados de ánimo, juicios, corporalidad) que limitan la acción e impiden la consecución de metas y objetivos.

Resultados esperados de la formación en Líderes Coach.

Los participantes desarrollarán habilidades para:

- El diseño, gestión y evaluación de un proceso de Coaching aplicado a la transformación de otras personas.
- Transformar la propia personalidad en un proceso de aprender a “ser” desde la integridad, la autonomía y la responsabilidad.
- Relacionarse con otros en forma más productiva, motivando a la cooperación formativa de equipos de trabajo.
- Abrir perspectivas y posibilidades a situaciones repetidas, generando mejores resultados.
- Coordinar acciones para lograr resultados óptimos.
- Ir delante del problema y diseñar un futuro pleno de éxito.
- Desarrollar una estrategia de liderazgo diferente.
- Promover contextos de confianza para lograr equipos de alto rendimiento.

Costos del Programa de Capacitación en Líder Coach.

COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR PERSONA					
CARACTERISTICAS	TIEMPO ESTIMADO	COSTO POR UNIDAD	CANTIDAD	RECURSO	Costo Total
Viaje Ida - 118 km / Viaje Vuelta - 118 km	1 hs. 35 min. / 1 hs. 35 min.	\$ 500,00	2	Vehículo particular	\$ 1.000,00
Jornada de Capacitación p/persona	4 hs./13 Encuentros + 1 jornada outdoor 8 hs	\$ 32.469,00	1	Persona por Programa Mundo E / UNC	\$ 32.469,00
Peajes Ida/Vuelta	-	\$ 45,00	2	-	\$ 90,00
					\$ 33.559,00

Tabla 2: Costo del programa por persona (Fuente: Elaboración Propia)

COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					
ACTIVIDAD	TIEMPO TOTAL DEL PROGRAMA	COSTO	CANTIDAD	CARACTERISTICAS	COSTO TOTAL
Programa de Capacitación	52 hs.	\$ 32.469,00	4	Personas por Programa Mundo E / UNC	\$ 129.876,00
Viaje Ida /Vuelta por Jornada ¹	3 hs. 10 min.	\$ 2.000,00	14	Viajes por jornada	\$ 28.000,00
Peajes ²	-	\$ 1.260,00	2	Viajes por jornada	\$ 2.520,00
Gastos vs. Librería	-	\$ 90,00	4	cuadernos y lapiceras	\$ 360,00
Costo hs. RRHH ³	3 hs.	\$ 348,96	3	hs en la búsqueda de programa Coach	\$ 1.046,88
					\$ 161.802,88

Tabla 3: Costo total del programa (Fuente: Elaboración Propia)

Para medir resultados de esta acción específica de capacitación, se propone utilizar Indicadores de Impacto, estos expresan los cambios a partir de las acciones de formación. Permite comparar la situación anterior a la implementación del programa y posterior, con cortes programados en tiempo a mediano y largo plazo, para medir el mejoramiento de los ingresos, en porcentajes. Apunta puntualmente a calcular el retorno económico de la formación a fin de demostrar la utilidad en el esfuerzo realizado.

$$\frac{\text{ING. DESPUES} - \text{ING. ANTES}}{\text{ING. ANTES}} \times 100$$

Tabla 4: Formula para medir la variación en los ingresos (Fuente: OIT)

Además, se diseña una Encuesta de Satisfacción a realizar posterior a la capacitación, para clientes internos a fin de evaluar el clima organizacional, y externos en la satisfacción al cliente a través del servicio. Ver Anexos II y III, respectivamente.

¹ Costo total de Viaje ida y vuelta de un vehículo, para las cuatro personas que asisten a la capacitación.

² Costo total de Peaje ida y vuelta de un vehículo para las cuatro personas que asisten a la capacitación.

³ Sueldo mensual promedio de Senior RRHH \$69792, durante los últimos 6 meses en Argentina, publicado por Encuestas IT. Cálculo contemplando 200 hs. mensuales.

II. Inducción al Personal Ingresante.

El presente proceso de inducción tiene por finalidad que el nuevo empleado identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de su parte, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Durante este proceso, se proporciona un período de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral. Para concretar con éxito la inducción, se debe lograr encausar el potencial del nuevo integrante en la misma dirección de los objetivos de la organización, por lo tanto, deberá atravesar tres etapas, que se detallan a continuación:

Inducción general.

El primer paso es ofrecer una cálida bienvenida a la institución. Estará a cargo del responsable de área (mando medio), quien mediante un recorrido por las instalaciones de la empresa durante la primera jornada laboral (y al comienzo), hará la presentación del nuevo integrante a las distintas áreas y compañeros de trabajo, y le brindará información institucional general y políticas de la empresa, y de la actividad principal.

Tendrá una duración aproximada de 30 min.- 40 min., y se le entregará el Manual de Inducción como material de apoyo y consulta, presente en Anexo IV, con la siguiente información:

- Historia, misión, visión, valores, organigrama y objetivos de la empresa.
- Localización de la institución y las distintas sucursales.
- Información de la actividad principal de la Empresa.
- Productos que comercializa y mercado.
- Aspectos relativos a la relación contractual.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y seguridad.
- Programas de desarrollo y promoción.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional pertinente.

Inducción específica.

El segundo paso es la orientación del trabajador sobre aspectos específicos y relevantes de las funciones a desempeñar. Estará a cargo del superior directo, tendrá una duración aproximada de 30 min., para luego designar un compañero tutor que acompañe al nuevo empleado durante los primeros meses a prueba.

Esta segunda etapa implica informar las pautas sobre tareas encomendadas con mayor claridad. Responsabilidades y objetivos del puesto, resultados esperados, amplitud y alcance. La ubicación en el organigrama y respecto a la actividad general de la empresa, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de otros, etc. Implica además la presentación del nuevo integrante al resto de colaboradores haciendo un recorrido por toda la organización.

Evaluación.

La tercera etapa es la evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes. Se recomienda realizar dos evaluaciones, una a los 40 días y otra a los 80 días aproximadamente, previos a cumplir el periodo de prueba. Ver Anexo V.

Ambas evaluaciones se llevarán a cabo en una entrevista con el superior directo, la primera resulta a fin de conocer el estado de la persona dentro de la organización, e identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron suficientemente claros para el trabajador, para reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros). La segunda, a los 80 días a fin de determinar la continuidad o no del empleado.

Costo del proceso de Inducción se encuentra al finalizar el siguiente punto, ya que se complementan.

III. Capacitación a mandos medios sobre proceso de inducción al nuevo personal.

Se programa una reunión en las instalaciones de la empresa, con fecha a convenir, a fin de informar a mandos medios sobre el contenido del manual de inducción y presentación de la herramienta, Manual de Inducción al nuevo personal. Además se les informará los pasos a seguir para sistematizar esta práctica, su rol en la misma ya definida en el apartado anterior y a cerca de las instancias evaluativas.

La reunión tendrá una duración aproximada de 3 hs., y la evaluación de este proceso se realiza con la encuesta al cliente interno ya presentada, a los 6 meses de implementar la acción. Se presenta a continuación el cronograma de la actividad:

CAPACITACION SOBRE PROCESO DE INDUCCIÓN AL NUEVO PERSONAL					
Día	Hora	Tiempo estimado	Actividad	Instructor	Recursos necesarios
Día "x"	09:00	15 min	Presentación	Prof. RRHH	-
Día "x"	09:15	60 min	Contenido de manual y proceso	Prof. RRHH	Manual de Inducción
Día "x"	10:15	15 min.	Break		Infusiones y masas secas
Día "x"	10:30	20 min	Aclarar dudas/ refuerzo de conceptos	Prof. RRHH	-
Día "x"	19:30	10 min	Cierre	Prof. RRHH	-

Tabla 5: Cronograma de capacitación a manos medios sobre inducción al personal.

Costos.

CONCEPTO	CANTIDAD DE HS.	VALOR HORA	COSTO RRHH
Diseño de Proceso	4	\$ 348,96	\$ 1.395,84
Diseño de Manual de Inducción	15	\$ 348,96	\$ 5.234,40
Capacitación a Mandos Medios en Inducción	3	\$ 348,96	\$ 1.046,88
			\$ 7.677,12
Gastos vs. breack para capacitación			\$ 600,00
Gastos de traslado - Córdoba/James Craik			
Viaje Ida /Vuelta por Jornada	3 hs. 10 min.	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Peajes	-	\$ 45,00	\$ 90,00
			\$ 1.090,00
COSTO TOTAL			\$ 9.367,12

Tabla 6: Costo de diseño de proceso de Inducción, Manual de Inducción y Capacitación a mandos medios sobre el proceso.

Diagrama de Gantt.

Se presenta la proyección en el tiempo del plan de implementación. La presente proyección no incluye acciones evaluativas de las propuestas por requerir de un plazo razonable de implementación para obtener resultados y dependen de factores tales como contratación de nuevo personal, tiempo de periodo a prueba, entre otros.

ACCIONES A REALIZAR.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Capacitar a mandos medios y nivel jerarquico en lider coach.												
Capacitar en proceso de Inducción a mandos medios.												
Diseñar e implementar el programa de Inducción del nuevo personal.												

ROI. Retorno de la Inversión.

PROPUESTA ACCION I	\$ 146.402,88
PROPUESTA ACCION II y III	\$ 9.367,12

COSTO TOTAL PLAN	\$ 155.770,00
-------------------------	----------------------

23% inflación	Año 2018
\$ 229.619.863,34	\$ 158.358.526

Ventas con inflacion (23%)	\$ 13.436.840,66	\$ 10.924.260,70
-----------------------------------	-------------------------	------------------

\$ 13.436.841	MES ACUMULATIVO				
	ago-19	nov-19	feb-20	may-20	jul-20

Incremento de Rentabilidad	\$ 671.842	5%	\$ 61.077	\$ 244.306	\$ 427.536	\$ 610.765	\$ 671.842
-----------------------------------	-------------------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------

TOTAL UTILIDADES A RECUPERAR \$ 671.842

$$\text{CALCULO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN} = \frac{\$ 671.842 - \$ 155.770}{\$ 155.770} = \frac{\text{indice}}{\$ 3,313} \times 100\% = 331,3 \%$$

Las utilidades a recuperar ascienden a \$671.842,00, provocan un incremento de la rentabilidad del 5%, con un porcentaje de retorno de la inversión de 331,30% por la implementación del plan propuesto, con proyección anual.

Conclusión.

Si bien Redolfi S.R.L., ha logrado incrementar su patrimonio, una expansión comercial explosiva logrando economías de escala y diversificarse respecto a sus productos y marcas, ha obviado toda gestión en lo que a personal refiere. Y resultan ser éstos quienes se encargan de cumplir los objetivos y estrategias trazadas.

Una mirada al interior de la organización, permite determinar factores claves que han incidido en los resultados de rentabilidad obtenidos en los últimos años, que han obstaculizado elevar estos porcentajes poniendo en riesgo la competitividad en el mercado.

Se ha podido determinar que la deficiente comunicación interna dificulta el funcionamiento integral de la organización, y principalmente incide de forma negativa en el desempeño de los empleados, generando ambigüedad respecto a roles de quienes cumplen funciones de dirección, seguimiento y control, mostrando falta de criterios definidos y objetivos en la gestión de recursos humanos.

Bajo este marco, se propone dar solución a lo planteado, introduciendo la práctica de coaching, para que niveles de mando y dirección adquieran habilidades comunicacionales que les permita sacar el potencial de las personas que tienen bajo su mando; y diseñar un proceso de inducción para empapar desde el comienzo a cada nuevo empleado sobre la cultura organizacional, sus metas y fines, como así también, políticas de empresa que determinan el comportamiento esperado de cada uno de ellos.

De esta manera, se busca orientar a que el funcionamiento de la organización de un giro hacia el cambio necesario para seguir creciendo de manera constante, mejorando notoriamente la gestión de recursos.

Recomendaciones.

Frente a la propuesta dada, cabe aclarar que si bien promueve el cambio en la gestión integral de la comunicación interna, puede resultar insuficiente.

Por lo cual, resulta pertinente mencionar la necesidad de una amplia plantilla de personal, que requiere de la creación de un departamento de recursos humanos para mejorar diariamente en cada una de sus funciones, que se encargue de resolver distintas necesidades, entre ellas de capacitación, salud laboral, como así también planes de beneficios y remuneración y todo en cuanto a gestión de personal refiere, que si bien responde directamente al personal dependiente, también resulta necesario a nivel de empresa, el hecho de contar con personal profesionalizado para funciones tales como reclutamiento y selección, planificación de personal, planes de carrera, evaluación de desempeño, entre otras vinculadas directamente al área, que optimicen el empleo de recursos, mejore el funcionamiento y disminuyan pérdidas.

Además, y no menos importante resulta implementar tecnología en la gestión de personal, es decir, la viabilidad de contar con un sistema que permita registrar datos, obtener información y gestionarla ágilmente. Que la vez, de respuesta a inquietudes básicas de empleados, permitiendo una autogestión, como así también, llegar más rápido estableciendo otros nuevos canales de comunicación con personal de distintas áreas, sin necesidad de la atención cara a cara de no ser imprescindible, esto es el uso de intranet y distintas aplicaciones. Esto además permitirá centralizar información respecto a los empleados ya incorporados, respecto a los potenciales nuevos empleados, y gestionar datos útiles en forma adecuada y pertinente.

Referencias.

- Alejandro Álvarez-Nobell1 Laura Lesta. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. ISSN 0122-8285 | Volumen 14. Número 1. 1 Junio de 2011. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos 2009 (Vol. 9na Edición). México: Mc Graw Hill.
- Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones son multiculturales. Signo y pensamiento, 51(26), 69-79.
- Irene Trelles Rodríguez. Conferencia en Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, noviembre 2002. Notas personales.
- Joan Payeras Serra. Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Doña Juana I de Castilla, 2. Madrid, 2004.
- María A. Rosa Dominici. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2016). pp 137-145 ISSN 1668-5229. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=13

Nosnik, Abraham. "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones" en Fernández Collado, Carlos (compilador) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995. p.165-194.

Rafael Echeverría, Ph. D, en colaboración con Julio Olalla M. The Newfield Group. San Francisco, enero de 1992. Traducción 1993, The Newfield Chile. 2001 The Newfield Network

Retamazo Martin, (2011). Polis revista latinoamericana. Movimientos sociales, política y hegemonía en Argentina. Editor: Centro de Investigación Sociedad y Políticas Públicas (CISPO).

Rizo García, M. (2013). Comunicación e interculturalidad. Reflexiones en torno a una relación indisoluble. Global Media Journal, 10(19), 26-42.

Villafañe, Justo. (1999). Introducción a la teoría de la imagen, Editorial Pirámide, Madrid.

- (1992): "La gestión estratégica de la imagen corporativa", en área 5, revista de comunicación audiovisual y publicitaria, Nº 1, Septiembre-diciembre, pp. 3-23.

- (1993): Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas, Editorial Pirámide, Madrid. La gestión profesional de la imagen corporativa. Editorial Pirámide.

INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/> (15/04/2019)

Revista Entrepreneur Media, Inc. (2019). Plan de Negocios. Las siete funciones del Managment. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/262467>

Organización Internacional del trabajo. Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/> (05/06/2019)

Anexo I. Programa de Capacitación en Líder Coach.

(351) 589 0202 info@mundose.org

CERTIFICACIÓN

Líder Coach
otorgado por la
UNC (FCEfyN)*

UNC FCEfyN

CRÉDITO FISCAL

APTO
CRÉDITO FISCAL

*No certifica como Coach profesional.



mundosE
PEOPLE & BUSINESS SCHOOL

DIPLOMATURA **LÍDER COACH**

APRENDÉ CON LOS QUE HACEN.

A partir de conocernos y liderarnos a nosotros mismos, los seres humanos podemos acompañar y facilitar el crecimiento de otros. Incorporar habilidades de Coaching nos permite llegar a nuestras metas y facilitar el camino para que otros también lo hagan, acompañándolos en el logro de objetivos comunes con mayor conciencia de Equipo.

CURSADO

Duración: 13 encuentros + Jornada Outdoor Experiencial.

Inicio: Jueves 1 de Agosto 2019.

Horario: de 09 a 13 horas.

Modalidad: Presencial.

Lugar: Ciudad Universitaria (Campus PLM).

CERTIFICACIÓN Líder Coach otorgado por la UNC (FCEfyN)*

*No certifica como Coach profesional.

CRÉDITO FISCAL APTO

OBJETIVOS ¿CÚALES SON LOS BENEFICIOS DE ESTE PROGRAMA?

- ✚ MOTIVACIÓN. Adquirí capacidades para inspirar a otros a través de principios y prácticas del Coaching.
- ✚ GESTIÓN. Desarrollá habilidades de Coaching para gestionar equipos de trabajo.
- ✚ COMPROMISO. Incorporá una manera de gestionar que promueve el aprendizaje, el compromiso y la colaboración del equipo.
- ✚ AUTOCONOCIMIENTO. Comprendé e internalizá una dimensión integral del Liderazgo, empezando por vos mismo.
- ✚ HABILIDADES INTERPERSONALES. Generá una mayor interacción y diálogo entre los miembros de la Organización
- ✚ HERRAMIENTAS CLAVES Adquirí capacidades para inspirar a otros a través de los principios y prácticas de Coaching.

CONTENIDOS. ¿QUE INCLUYE ESTE PROGRAMA?

MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN

- Presentación del programa.
- Modelo Blended Management.
- Base humana de la mejora.
- Diagnóstico del Estado Actual del líder.

UNIDAD 2: LIDERÁNDOME PARA LIDERAR.

- Consciencia de uno mismo.
- Herramienta del check in.
- La percepción de las emociones.
- Distinguir hechos de interpretaciones.

UNIDAD 3: TEAM COACHING I.

- Bases de los equipos de trabajo.
- Reglas de equipo.
- Valores del equipo.
- Cómo implementar los valores en el equipo.
- Estado presente y estado deseado del equipo.

UNIDAD 4: LIDERAZGO CONSCIENTE.

- Escucha profunda.
- Pasar de víctima a protagonista.
- Comunicación Consciente.
- Escuchar e Indagar.

UNIDAD 5: COACHING EN ACCIÓN I.

- El líder como creador de ambientes para descubrir y capturar oportunidades.
- Posibilidades y compromisos.
- El “estar siendo”.
- Aprender a aprender.
- Dominios de expansión de la gestión.

UNIDAD 6: TIPOS DE LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENEAGRAMA.

- Liderazgo a partir de los distintos estilos.

- La esencia del Eneagrama.
- Distinciones de los 9 eneatis.
- Detección de las Virtudes y Defectos.

UNIDAD 7: COACHING EN ACCIÓN I

- Modelo de Coaching G.R.O.W.
- Diseño de objetivos.
- Planificación de acciones.

UNIDAD 8: ENEAGRAMA II.

- Profundización del Eneagrama y los eneatis.
- Conversaciones internas de cada eneatis.

UNIDAD 9: PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA PARA EL LIDERAZGO.

- Modelo de Rapport y empatía.
- Estilos de pensamiento según los sistemas representacionales.
- Posiciones Perceptuales.

UNIDAD 10: DISTINCIONES DEL COACHING ONTOLÓGICO PARA EL LÍDER COACH.

- Distinciones de Actos Lingüísticos básicos.
- Ciclo de coordinación de acciones.

UNIDAD 11: TEAM COACHING II.

- Uso constructivo de la Tormenta.
- Feedback.
- Talentos y debilidades de cada miembro.
- Mejora continua del equipo.

UNIDAD 12: VISIÓN Y SENTIDO EN EL LIDERAZGO COACH.

- Líder visionario.
- Descubrir el propósito.
- Motivación a partir del propósito.

UNIDAD 13: CIERRE.

- Síntesis de aprendizajes.
- Presentación de casos de aplicación de las herramientas y distinciones aprendidas.

ENTRENAMIENTO OUTDOOR.

PROGRAMAS FUERA DE LA OFICINA FACILITADOS POR ESPECIALISTAS EN NEGOCIOS. ESPACIOS QUE INVITAN AL CAMBIO Y LA NATURALEZA COMO “DESAFÍO” A SUPERAR. LIDERAZGO, CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO, TRABAJO EN EQUIPO, CREATIVIDAD Y CONFIANZA.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS.



PROFESORES DESTACADOS.

“APRENDÉ CON LOS QUE HACEN.”



EDGARDO DONATO

Experto en transformación de personas y negocios. Fundador y Director General de Escuela de Negocios Mundos E.



PATRICIA COLINA

Lic. en Psicología. Coach Certificada ICC. Profesional de Coach Ontológico. Doctorada en Psicología Social.



GUIDO RUBIO AMESTOY

Consultor en Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio. HR Business Partner Externo. Coach Ejecutivo.



ALICIA IRAZUSTA

Trainer en PNL International Coach.

CRONOGRAMA

DIA	HORARIO	ENCUENTRO
jueves, 01 de agosto de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 1
jueves, 15 de agosto de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 2
jueves, 29 de agosto de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 3
jueves, 05 de septiembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 4
sábado, 14 de septiembre de 2019	8:00 a 16:00	Outdoor (Sábado)
jueves, 26 de septiembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 5
jueves, 10 de octubre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 6
jueves, 24 de octubre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 7
jueves, 07 de noviembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 8
jueves, 14 de noviembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 9
jueves, 28 de noviembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 10
jueves, 05 de diciembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 11
jueves, 12 de diciembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 12
jueves, 19 de diciembre de 2019	09:00 a 13:00	Encuentro 13

Mundos E se reserva el derecho de modificar el calendario por razones de organización académica u otras de fuerza mayor. El valor del programa no incluye costos de alojamiento y traslado.

CONSULTÁ PROMOCIONES POR INSCRIPCIÓN ANTICIPADA

www.mundose.org

(351) 589 0202 info@mundose.org

FCEFN - UNC - Ciudad Universitaria - Córdoba (351) 589 0202 info@mundose.org

Anexo II. Encuesta Satisfacción al Cliente Interno.



Encuesta Satisfacción al Cliente

Se solicita completar el presente formulario a fin de mejorar nuestros servicios.
Marcar con una cruz el casillero que considere corresponde.

CONCEPTO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO
Conozco todas las tareas de mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo conocimiento de como mi trabajo afecta a todo el proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi sueldo responde a las tareas y funciones de mi puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo bajo condiciones ambientales buenas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuento con todas las herramientas de trabajo necesarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se presentan situaciones conflictivas con regularidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo buena relación con mi superior directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtengo reconocimiento de mi superior directo por los resultados de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ante una situación conflictiva, obtenemos ayuda en la resolución de parte de el superior directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo buenas relaciones con personas de otras areas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando surge algun conflicto con personas de otras areas soy tratado con equidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resuelvo con autonomia los conflictos con mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento apoyo de mi superior directo cuando tengo algun problema y me ayuda a superarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo libertad para resolver situaciones que refieran a mis tareas diarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi superior directo siempre me da directivas claras sobre las tareas que debo realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre recorro a mi supervisor directo cuando deseo transmitir inquietudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa me brinda la capacitacion necesaria para el desempeño de las tareas encomendadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizo los canales formales de comunicación (memorando, mail, teléfono)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco cuales son los objetivos de la empresa, politicas y procedimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puedo expresar mis ideas con libertad, y ser escuchado de igual manera respecto a ms compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones y recomendaciones para mejorar:

Anexo III. Encuesta Satisfacción al Cliente Externo.



Encuesta Satisfacción al Cliente

Se solicita completar el presente formulario a fin de mejorar nuestros servicios

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Atención vía teléfono				
Atención inmediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es atendido cordialmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sus consultas fueron efectivamente respondidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Asistencia personal en recepción				
El personal mostró predisposición y cordialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La atención es rápida y en tiempos razonables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtiene una respuesta clara a sus consultas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Asistencia del personal al que fue derivado				
El personal mostró predisposición y cordialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su inquietud fue resuelta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo de espera fue razonable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Asesoramiento comercial (Vendedor)				
El personal mostró predisposición y cordialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Como califica su asesoramiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sus consultas son efectivamente respondidas en toda ocasión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Consultas en nuestras instalaciones (Personal Auxiliar)				
Profesionalidad de nuestro personal soporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confortabilidad durante la visita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cierre				
Como valoraría nuestro servicio a nivel general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué considera podríamos mejorar?

Anexo IV. Manual de Inducción.



MANUAL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Razón social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

CUIT: 30-56783883-4

Dirección: James Craik, Provincia de Córdoba.

Fecha de Contrato Social: 31/07/1997

Empleador: Si

Ganancias: SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto.

Sector Institucional: Privado.

Rubro: Distribuidor mayorista de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Rama de actividad: Comercio.

Productos y servicios: Comercialización y distribución de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, variedad de marcas, exclusividad.

HISTORIA.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona y muy querida. En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

En octubre del año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados.

Ese mismo año, tras sufrir la pérdida del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, comienza un duro y conflictivo proceso de sucesión. Desde el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión hacia otras localidades. En el año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.

En el año 2002, se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba, incorporándose Ignacio Redolfi en el año 2006. Lucas Redolfi se incorporó a trabajar en la administración de la empresa en el año 2001.

En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose además un autoservicio mayorista. En mayo del año 2009, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

Terminado un proceso de sucesión, la sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

La Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

Actualmente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. está constituida por cuatro socios, José Redolfi (presidente), Pablo Redolfi, Lucas e Ignacio Redolfi.

Visión.

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Misión.

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Valores.

- Respeto al cliente.
- Confianza, honrando la palabra.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo, trabajo colectivo en busca de compartir decisiones.
- Responsabilidad Social y Comunitaria, buscando el beneficio de la localidad de origen, con colaboración permanente y desinteresada.
- Orientación al cliente y su satisfacción ofreciendo un servicio de calidad.

Mercado.

Los clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Productos.

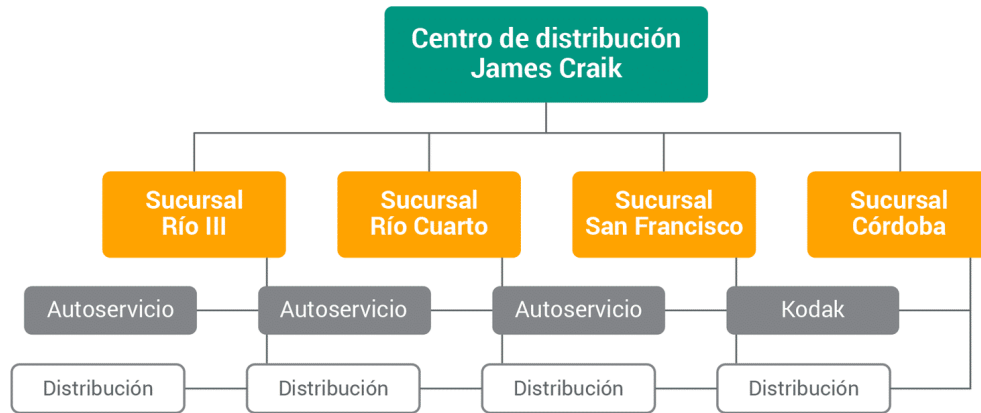
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Estrategia.

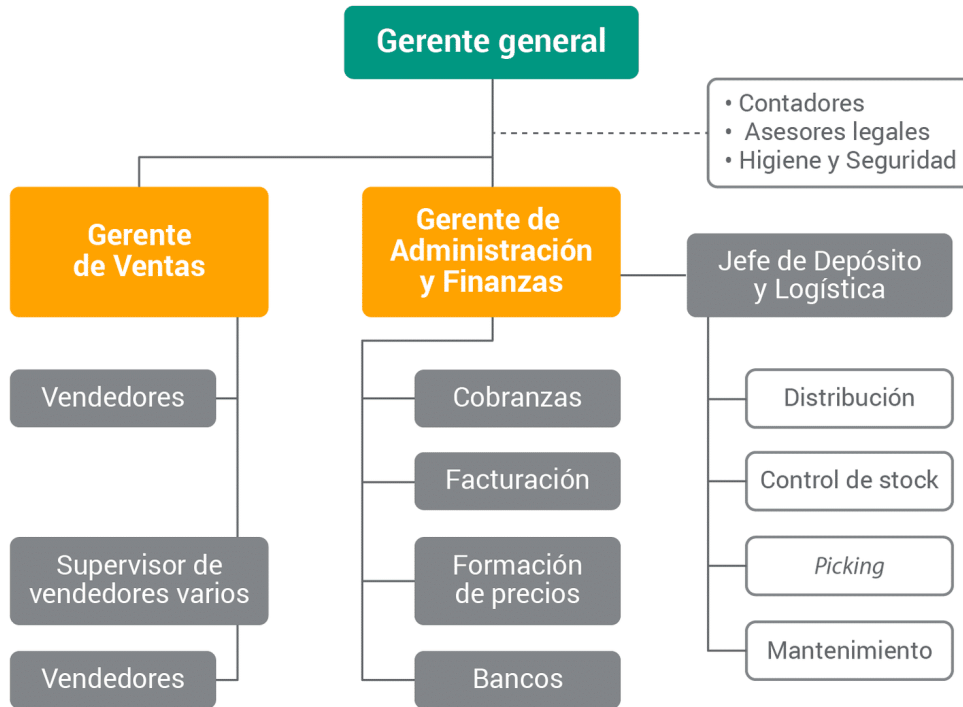
Marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.”

Organigrama.

Organigrama de sucursales.



Organigrama de James Craik.



REGLAMENTO INTERNO.

GENERALIDADES.

El presente reglamento interno contiene un conjunto de pautas esenciales para el correcto funcionamiento de la organización, contiene lineamientos que rigen para todo el personal en relación de dependencia y empleador. Se hará entrega al comienzo de la relación laboral a cada nuevo integrante para su lectura. El mismo permanecerá actualizado y a disposición de los empleados en lugar asignado. Podrá ser consultado cuando sea necesario.

Art. 1 - A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una Empresa dedicado a la venta y distribución de productos de distintas marcas y usos.

Art 2 - Para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es fundamental el servicio al cliente, ganar su confianza y lealtad, por tanto requiere darle constantemente un servicio eficaz, eficiente y de alta calidad, lo cual se logra con la cooperación de todo el personal.

Art. 3 - La Empresa está bajo el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio, que comprende a todo el personal con o sin cargo jerárquico.

Art. 4 - La Remuneración, contraprestación por trabajo cumplido, es derecho del trabajador y exige obligación de prestar servicio, bajo las condiciones prescriptas por Ley de Contrato de Trabajo 20744 y sus modificaciones.

Art. 5 - El presente reglamento interno, previo debe ser aprobado, será puesto a disposición de todos los trabajadores de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para su uso. Ambas partes deberán respetar las normas que aquí se detallan.

EMPLEADOR. REPRESENTANTE LEGAL.

Art. 6 - El representante legal de la Empresa, el Gerente General, es el único facultado para contratar a nombre de esta, conforme a modalidades que establece la Ley de Contrato de Trabajo. Quienes desempeñen funciones de dirección y administración, podrán contratar y dar por finalizados contratos previa autorización escrita del representante legal.

DE LOS TRABAJADORES.

Art. 7 - Quienes deseen prestar servicios en la Empresa deberá reunir algunos requisitos que se detallan a continuación:

- ✓ Reunir requisitos de edad que especifica la Ley de Contrato de trabajo, teniendo en cuenta la insalubridad que caracterizan la actividad de la Empresa.
- ✓ Hacer entrega de una copia de Cédula Nacional de Identidad.
- ✓ Estar legalmente habilitado para prestar servicios a la Empresa.
- ✓ Realizar examen pre ocupacional con el médico que la Empresa designe.

Art. 8 – Todos los empleados con apto pre ocupacional y aceptados por la Empresa a prestar sus servicios, serán registrados ante autoridad competente y deberán suscribir un Contrato de Trabajo regido por la Ley de Contrato de Trabajo y sus modificaciones, y de igual manera por el presente reglamento interno.

DEBER DEL TRABAJADOR.

Art. 9 - La Empresa dispone de supervisores para efectuar control de ausentismo, es deber del trabajador el cumplimiento de horarios y turnos de acuerdo a lo pactado previamente.

Art. 10 – Todo el personal deberá ser puntual con el inicio de sus labores y respetar los horarios y turnos de trabajo. La tolerancia es de 15 minutos para ingreso. Superado este tiempo o se le permitirá el ingreso a la Institución.

Art. 11 - Cuando el trabajador no pudiera concurrir a prestar servicios, deberá avisar durante las primeras 4 hs. de su jornada normal y habitual, a su superior inmediato quien le aconsejará como proceder; y cuenta con un máximo de 24 hs. para justificar la inasistencia. La Empresa se reserva el derecho de aceptar o rechazar la justificación de acuerdo a lo que prevé la Ley de

Contrato de Trabajo, y determinar su incidencia en la remuneración. Además el empleador podrá efectuar el respectivo control a domicilio con su médico laboral o el que designe.

Art. 12 – Queda prohibido retirarse del establecimiento sin previa autorización de jefes de área, y no podrá dejar el puesto de trabajo si aún no concurrió su relevo. Si éste último supera los 15 minutos de tolerancia desde el comienzo del turno, quien está presente quedará atendido a la medida que disponga el jefe inmediato superior.

Art. 13 – Las reiteradas llegadas tarde y la inasistencias injustificadas, serán pasible de sanción, guardando proporcionalidad con la gravedad del caso que se trate; es decir, acorde a la cantidad de advertencias, historial del legajo personal y días de inasistencia.

Art. 14 – Todos los trabajadores deberán ejecutar sus labores respetando la modalidad de contrato de trabajo, la Ley de contrato de trabajo vigente y convenio colectivo de trabajo, actuando siempre de buena fe.

CONDUCTA LABORAL.

Art. 15 – Todos los trabajadores deberán tener un trato cordial con toda persona que se desenvuelva dentro de la Empresa, compañeros de trabajo, superiores y clientes, dirigirse con respeto y amabilidad.

DERECHOS Y DEBERES DEL TRABAJADOR.

Art. 16 – Es derecho y deber de todos los trabajadores respetar las condiciones de Higiene y Seguridad que la Empresa disponga, utilizar los elementos de protección, vestimenta y calzado. Concurrir a los controles periódicos con prestadores de ART contratada, los cuales se efectúan cumpliendo lo establecido en la Ley de Riesgos de Trabajo vigente.

Art. 17 - Son derechos de todos los trabajadores los siguientes:

- Cobrar una remuneración, respetando el contrato de trabajo, leyes y convenios vigentes. No se considera horas excedentes de las horas normales trabajadas para el personal jerárquico, con función de dirección y no sujeto a horarios fijos de trabajo.

- Gozar de todas las licencias especiales establecidas en la ley de contrato de trabajo y convenios colectivos de trabajo para la actividad, en la proporción que más favorezca al trabajador.
- Solicitar certificados de trabajo cuando le sea necesario con motivo de movilidad o solicitud de créditos o préstamos personales.
- Postularse para puestos sindicales y votar, sin que ello perjudique su relación laboral.
- Solicitar se le reintegren viáticos con motivo de pernoctar fuera de su domicilio particular, cuando por la naturaleza de su actividad la empresa lo solicite.
- Solicitar al empleador le entregue todos los elementos de trabajo necesarios para desarrollar su tarea diaria, como así también vestimenta.
- Guardar las pertenencias personales en el lugar que la empresa asigne a tal fin.

Son obligación de todos los trabajadores lo siguiente:

- Proporcionar datos personales reales al empleador, además informar cambios de domicilio.
- Respetar y mantener la higiene del lugar de trabajo y establecimiento.
- Cumplir con todas las directivas que imparta su jefe inmediato superior, sin perjuicio de realizar observaciones y reclamos, siempre dirigirse con respeto.
- Responder a todas las peticiones de informes que le sean solicitados.
- Tener disponible toda información de su puesto de trabajo en el lugar de trabajo.
- Cumplir con los horarios fijados y tareas, no tomarse recreos, no utilizar celulares personales sin autorización, solo en casos de urgencia.
- Dar aviso a un superior en casos que detecte alguna falla en el establecimiento que ponga en peligro el desempeño normal de los trabajadores y la organización, independiente del puesto de trabajo que en que se encuentre e independiente de aviso a su jefe inmediato superior.
- Mantener en buen estado de conservación e higiene los elementos y ropa de trabajo; caso contrario, por extravío, roturas o mal uso correrán a cargo del trabajador todos los gastos para reponer estos elementos.
- No consumir alimentos o bebidas fuera de lugar asignado a tal fin.

- Queda prohibido arrojar desperdicios en cualquier lugar dentro del establecimiento, respetar cestos de basura.
- Utilizar solo maquinaria y herramientas de trabajo a fines solo de tareas laborales asignadas y en horario laboral, no para uso personal.
- Cumplir con responsabilidad las tareas asignadas y confidencialidad por la información que maneja en el puesto de trabajo.
- En caso de peligro inminente a otras personas e instalaciones, cumplir con horas extras a su jornada para salvaguardar la seguridad de todos.
- Está prohibido abandonar el lugar de trabajo o delegar tareas a un compañero, sin previa autorización de jefe inmediato superior.
- Se prohíbe al personal de jefatura aceptar obsequios, gratificaciones o dinero de su personal a cargo.
- No es aceptado realizar actividades de recreación durante el horario de trabajo, tales como, leer diarios o revistas, practicar juegos, y cualquier otra actividad que perjudique a la empresa y descuide el puesto de trabajo.
- Se prohíbe cualquier acto u omisión en contra de la moral o disciplina que establece la empresa que perjudique a esta en cualquier medida.
- Cumplir con tareas encomendadas con responsabilidad y dedicación, cumpliendo con todos los requerimientos de su actividad, higiene y seguridad.

NORMAS GENERALES.

Art. 18 - Incurrir en cualquier indisciplina o acto que perjudique el normal funcionamiento del establecimiento o genere pérdidas importantes por negligencia, será pasible de sanción en proporción a la magnitud de la indisciplina, su reiteración y acumulación es causal de despido.

Art. 19 - Además de lo mencionado en el artículo anterior, son causa de despido:

- concurrir a laborar bajo efecto de bebidas alcohólicas o estupefacientes;
- no respetar normas de tránsito, poniendo en peligro la integridad física propia, de compañeros de trabajo y de los ciudadanos en general;

- utilizar vehículos automóvil y de gran porte de la empresa, para actividades de origen personal, como así también retirar del establecimiento herramientas de trabajo para uso personal.

Art. 20 - Se hará entrega de todos los elementos de trabajo y vestimenta por parte del empleador, llevando un registro que el empleado deberá firmar al momento de cada entrega, acorde a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo.

Art. 21 - A los empleados de planta producción, conductores y acompañantes y personal de mantenimiento, queda bajo responsabilidad del trabajador mantener diariamente con la debida limpieza la vestimenta, pudiendo cargar con la misma a su domicilio particular, siempre retirándose e ingresando de civil.

Art. 22 - Cada trabajador debe informar a su superior inmediato cualquier desperfecto rotura que sufra sus elementos y herramientas de trabajo.

Art. 23 - El empleador no es responsable por pérdidas o roturas de los elementos de trabajo, excepto en caso de deterioro por uso.

Art. 24 - En caso de sufrir un accidente laboral, el trabajador debe avisar a su superior inmediato lo sucedido, siempre que las circunstancias lo permitan, quien le indicará el proceder y realizará las acciones necesarias para brindarle la atención adecuada.

Art. 25 - Nadie puede acercarse a una máquina en funcionamiento o realizar cualquier actividad que implique riesgo a la integridad física, sin las debidas medidas de seguridad. Así mismo antes de arreglar o poner en funcionamiento una máquina y cualquier otra herramienta de trabajo, debe tomar la debida precaución.

Art. 26 - Al ingresar y retirarse del establecimiento serán controlados por personal a cargo en la guardia del establecimiento, siempre con respeto y a fin de salvaguardar la dignidad del trabajador, los hombres serán controlados por personal del mismo sexo y el personal femenino será controlado por personal femenino.

JORNADA LABORAL.

Art. 27 - Conforme a la naturaleza de la actividad los horarios de trabajo serán pactados por la patronal, la Entidad Gremial correspondiente ante Ministerio de Trabajo; el comienzo de la actividad productiva está pactada a las 07:00 hs., el empleador está facultado para realizar cambios por razones de productividad y pactar horarios distintos.

Las jornadas laborales se extienden según la naturaleza de la actividad y conforme a lo establecido en la ley de contrato de trabajo.

Cualquier cambio en los respectivos turnos serán notificados con 24 horas de anticipación, y los turnos rotativos serán coordinados semanalmente.

Queda exceptuado de cumplir horarios fijos de trabajo el personal jerárquico con función de dirección y vendedores, ateniéndose a lo que detalla el contrato de trabajo.

Art. 28 - Cuando la empresa por razones de productividad y demanda, considere necesario aumentar las horas laborales, deberá coordinar con los trabajadores dichas horas suplementarias, y éstas serán abonadas según corresponda conforme a la ley de contrato de trabajo.

Art. 29 - Todas las horas suplementarias a la jornada laboral deben ser autorizadas por personal a cargo o jefe inmediato superior, el trabajador no está facultado para tal fin.

Art. 30 - El jefe inmediato superior coordinará el trabajo, trabajadores y horas suplementarias que sean necesarias realizar para responder a la demanda de clientes.

Art. 31 - Las horas y días injustificados hacen perder el jornal correspondiente a esas horas y días, con más de los presentismos que la empresa abona con motivo de asistencia perfecta.

Art. 32 - En el cómputo de horas diarias se considera como tiempo trabajado aquel en el cual el trabajador estuvo a disposición del empleador, aun no habiendo realizado tarea alguna.

Art. 33 - Cuando por razones ajenas a voluntad del trabajador y empleador, se interrumpiera el normal funcionamiento del establecimiento no llegando a cumplir con el total de horas semanales laboradas, los trabajadores serán igualmente remunerados, respetando lo siguiente:

- A fin de cumplimentar con las horas semanales faltantes, se podrá extender la jornada laboral, respetando el tope diario establecidos ley de contrato de trabajo; hasta cubrir el total de horas no laboradas.
- Todos los trabajadores en esta condición están obligatoriamente sujetos a estas cláusulas, caso contrario deberá devolver el total de remuneración que percibió y no realizó trabajo efectivo.
- La situación ajena a empleados y empleador, deberá ser debidamente notificada ante autoridad competente y cumplir con todos los requisitos legales.

Art. 34 - La documentación referida horarios acordados y turnos de trabajo, cumplirán con todos los requisitos de aprobación ante autoridad competente y serán colocados a la vista de todo el personal.

Art. 35 - Las vacaciones anuales serán fijadas con el tiempo establecido por ley de contrato de trabajo e igualmente serán expuestas a la vista de todos los trabajadores, pudiendo ser modificadas posteriormente en mutuo acuerdo entre trabajador y su jefe inmediato superior siempre que no altere el normal funcionamiento del equipo de trabajo y área a la que pertenece el trabajador.

Art. 36 - Cuando un trabajador necesite cambiar su horario de entrada y salida, o cuando necesite desplazarse de un lugar a otro durante la jornada laboral, por motivos particulares, deberá dar aviso y solicitar permiso a su jefe inmediato superior, caso contrario será pasible de sanción e incluso incurrirá en abandono de tareas. El empleador está facultado para conceder el permiso o negarlo.

PLANES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.

Art. 37 - Todos los trabajadores deberán cumplir con los planes propuestos por el empleador en materia de Higiene y Seguridad, y todo aquel que considere necesario y oportuno implementar con el fin de mejorar la calidad de vida laboral.

Art. 38 - Todos los trabajadores deberán cumplir con todos los planes de capacitación y formación que sean propuestos con el fin de mejora continua. Atendidos a la siguiente regla:

- Cuando por razones de tiempos y atencidos al cumplimiento diario de labores sea necesario extender la capacitación fuera de horario laboral, dichas horas serán devueltas al trabajador en el día inmediato posterior o, serán abonadas al trabajador, previo acuerdo.

Art. 39 - El presente reglamento regirá una vez aprobado por autoridad competente, pudiendo ser modificado posteriormente para mejora las condiciones laborales y ambiente laboral, respetando las leyes en materia laboral vigente.

Los casos que no se encuentren contemplados en este reglamento, serán resueltos por el empleador que no se oponga a normas constitucionales y leyes vigentes.

POLITICAS DE EMPRESA.

Horario laboral: se establece el horario de trabajo siguiente de acuerdo a cada sector:

Por la mañana: 08:00 hs. a 12:30 hs.

Por la tarde: 15:30 hs. a 19:30 hs.

Sereno: 19:30 hs. a 08:00 hs. de lunes a viernes;

12:30 hs. a 08:00 hs. – 08:00 hs. a 24:00 hs. sábados y domingos

Remuneración: se efectúa mensualmente y se abona el tercer día hábil posterior al cierre de mes, para todo el personal de todas las sucursales. Incluye a personal jerárquico, administrativo, vendedores y logística fuera de la Provincia de Córdoba, mensualmente y se abona el tercer día hábil.

BENEFICIOS.

- Los empleados podrán comprar Mercadería propia, a precio de costo, la que será oportunamente descontada del recibo de sueldo correspondiente al siguiente pago inmediato posterior.

Anexo V. Ficha de Evaluación de Personal en Período Prueba

1. Datos del Empleado

Apellido y Nombre: _____ Legajo N° _____
 Area: _____ Sucursal: _____
 Puesto de Trabajo: _____

2. Evaluación de Desempeño

1. Revisar cada aspecto a evaluar, comprendiendo los parámetros de medición.
2. Completar los cuadrantes con una cruz, según corresponda y considere.
3. Comentar con el empleado los puntos débiles.

	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Nunca
RESPECTO, ACTITUD ETICA Y MORALMENTE CORRECTA (Respecto de la relación con su superior y compañeros)				
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA (Cumple con horarios pre establecidos)				
COOPERACION (Respecto del trabajo y flujo de las actividades, compañeros y encargado)				
RESPONSABILIDAD (Respecto a las funciones y procedimientos en el puesto de trabajo)				
PRODUCTIVIDAD (Cumple con los objetivos del puesto)				
APRENDIZAJE (Demuestra predisposición e interés para adquirir nuevos conocimientos)				
ADAPTABILIDAD (Posee habilidad para adaptarse al ambiente de trabajo y factores involucrados)				
PRESENCIA (Cumple con las condiciones mínimas de presencia)				

Observaciones: _____

Entrevistador: _____

Fecha de Evaluación: ___/___/___

Firma del Entrevistador