

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach
en la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL

Autora: Agueda Sedan

DNI: 26.708.115

Legajo: VRHU 07076

2019

Agradecimientos

Agradezco a Thor HEYERDAHL (1914-2002) que puso en palabras lo que siento:

"¿Fronteras? Nunca he visto una.

Pero he oído que existen en las mentes de algunas personas".

Resumen

El presente trabajo se centra en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una empresa de origen familiar con una trayectoria de 60 años en el sector mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Empero, hasta el momento la misma no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que pueda encargarse de la selección de talentos, del proceso de capacitación o inducción para los nuevos puestos y de los problemas de comunicación que existen dentro de la misma, lo cual la afecta económicamente. Dicho problema se considera de relevancia a causa de la importante competencia que posee la empresa y de que su margen de ganancia es muy estrecho. Por ello, se decide elaborar una propuesta que transforme la realidad comunicacional de la misma a través de su cultura y de la implementación de un liderazgo coach que permita optimizar la gestión del recurso humano obteniendo resultados tanto individuales como organizacionales, convirtiendo la misión y visión de la compañía en proyectos alcanzables, orientados hacia objetivos concretos.

Palabras clave: Comunicación interna – Liderazgo coach – Cultura Organizacional

Abstract

This paper focuses on the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a family business with a history of 50 years in the food wholesale sector. However, so far it does not have a Human Resources department that can handle the selection of talent, the process of training or induction for new positions and communication problems that exist within the organization, which affects it economically. This problem is considered relevant due to the important competition that the company possesses and the fact that its profit margin is very narrow. Therefore, it is decided to develop a proposal that transforms the communicational reality of the company through its culture and the implementation of a leadership coach that allows optimizing the management of the human resources obtaining both individual and organizational results, turning the company's mission and vision into achievable projects, oriented towards specific goals.

Keywords: Internal communication - Leadership coach - Organizational Culture

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Marco teórico	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Liderazgo Coach</i>	16
<i>Cultura Organizacional</i>	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance y limitaciones</i>	20
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	21
<i>Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Evaluación de la propuesta</i>	26
Conclusiones	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Bibliografía	29
Anexos	30
<i>Anexo 1: Encuesta de clima organizacional</i>	30
<i>Anexo 2: Instrumento de autoevaluación</i>	31
<i>Anexo 3: Cuestionario para descripciones y especificaciones de puestos</i>	32

Introducción

El presente reporte de caso apunta a exponer en detalle y encontrar una solución a la actual situación problemática que enfrenta la empresa A.J. & J.A. Redolfi. La mencionada firma se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, y posee una cadena de salones de ventas al por mayor de alimentos, bebidas, cigarrillos y artículos de perfumería, los cuales se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto.

A su vez, la empresa posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Su fuerza de trabajo está compuesta por un plantel de 170 empleados, y a través del tiempo ha demostrado un continuo crecimiento en el rubro, desde 1959, año en que Alonso Jacobo Redolfi comenzó con el trabajo de distribución.

La Distribuidora A.J. & J.A. Redolfi SRL, fundada en 1993, es una sociedad conformada por el fundador y uno de sus hijos, y actualmente distribuye, entre otros productos, helados La Montevideana, congelados McCain, insumos Kodak y productos de la tabacalera Massalin Particulares, entre una cartera aproximada de 6000 clientes a través de más de 35 vendedores. Sin embargo, una de las problemáticas que enfrenta la empresa es que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que pueda encargarse de la selección de talentos, del proceso de capacitación o inducción para los nuevos puestos y de los problemas de comunicación que existen dentro de la organización.

La comunicación empresarial suele ser parte del éxito o del fracaso de las compañías, sugiere Ritter (2008), para quien es central el poder entender las acciones de comunicación que pueden ejecutarse y los objetivos comunicacionales que pueden ser formulados. En este sentido, el autor pone el acento en la importancia de la medición de la gestión comunicacional, pues a su modo de ver, es la única herramienta que permite demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la organización, a la vez que legitima la función del comunicador en la organización.

A modo de ejemplo, Ritter (2008) menciona que un plan que se aplique para dar un incremento en la productividad, implicará al mismo tiempo mejoras en la

comunicación interna y en el clima laboral de la empresa, aunque resulte difícil demostrar la manera en que la motivación y otros factores pueden contribuir al objetivo. Estos intangibles, según el autor, pueden llegar a convertirse en un círculo virtuoso o vicioso, según la gestión que se realice.

Por otra parte, Brandolini y González Frígoli (2008) aseveran que la comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo. Por ende, aunque ninguna de ellas logra abordar completamente el proceso sino que responde concretamente a acciones específicas, todas juntas conforman una serie de procedimientos interdisciplinarios que guían la estrategia general de la comunicación interna.

Para Tessi (2012), las organizaciones que se destacan en Comunicación Interna gestionan su comunicación de manera transversal, mediante el uso de estrategias que conciben a los distintos niveles de la organización como emisores de mensajes y no sólo como receptores de información. Es por ello que en este caso resulta oportuna la implementación en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL de un plan de comunicación interna, acompañado de una capacitación en liderazgo coach que apuntale las prácticas comunicacionales y ayude a resolver la problemática de la mencionada empresa. En este sentido, Hawkins (2012) sugiere formar personas que puedan transformar la empresa, convertirlas en un equipo de alto rendimiento, dado que la organización se vuelve más efectiva cuando los equipos responsables del éxito rinden al máximo de sus capacidades.

A modo de antecedente, es posible mencionar un informe realizado en nuestro país por Dominici (2016), en el cual se demostró que la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, pues representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, a la vez que favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales. La autora menciona que el líder coach es capaz de enseñar nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales. Por ende, un liderazgo eficaz fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad),

moviliza la dedicación individual (motiva) y engendra capacidad organizacional (forma equipos eficientes, administrando el cambio de manera positiva).

También cabe citar aquí la investigación de Marchesán (2019), la cual tuvo como finalidad la detección de los aportes que brinda la disciplina del coaching ontológico a la gestión de recursos humanos en las organizaciones. El autor sostiene que el líder siempre debe estar atento a las necesidades de cada integrante de su equipo, aunque además es importante enfatizar sobre la competencia conversacional, es decir, centrarse en la capacidad de saber comunicar, pero también en saber escuchar. De esta manera, se buscó explicar cómo se interrelacionan el coaching ontológico y el liderazgo empresarial, para luego analizar de qué modo se pueden utilizar estas herramientas para mejorar la calidad de vida organizacional, a través de la información obtenida de 71 líderes de distintas organizaciones y egresados de la Escuela de Coaching CEOP.

En cuanto al diseño de un plan de comunicación interna, Ochoa (2015) presenta un estudio realizado en una empresa de distribución de químicos establecida en Caracas, Venezuela, en la cual se realizó una medición de procesos comunicacionales basada en el modelo Likert y, en base a esta, se presentó un plan de comunicación interna a fin de establecer mejoras en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Además de tratarse de la misma temática, la empresa se dedica igualmente a la distribución, por lo que es posible encontrar similitudes con la organización en estudio en el presente trabajo.

Lo que aquí se pretende, entonces, es ofrecer un aporte a la problemática planteada, el cual permita modificar la actual forma de gestión de los recursos humanos de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, y se constituya en una solución viable y visible en los logros a mediano plazo dentro de la mencionada empresa.

Análisis de situación

A partir de la introducción en el tema de la presente investigación, se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, con el objeto de detectar dificultades e identificar posibilidades de mejoras en ella, a partir de conocer su micro y macro entorno. En este empeño, se aplican diversas herramientas diagnósticas de probada eficacia.

La propuesta estratégica de la empresa se sostiene sobre la idea de establecer diferencias sobre la competencia a partir de un servicio “altamente orientado” al cliente y precios competitivos; esa idea le ha permitido sostenerse en los vaivenes económicos en que se desarrolla su trabajo. Un amplio surtido de productos con precios bajos, marcan una diferencia sobre la competencia y justifican la afirmación anterior.

De hecho, la empresa tiene definida en su visión elementos tales como el esfuerzo por propiciar y mantener alianzas duraderas con los colaboradores, en la búsqueda de solvencia y rentabilidad de forma continua, a partir de una cartera diversificada de proveedores, todo ello sobre la distinción de un servicio inmejorable al cliente. En sus gestiones, promueve las formas de ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional, sobre el carácter familiar con tanto arraigo en la institución, que se ha preservado a lo largo de tres generaciones y un prestigio bien ganado por su trabajo en la comunidad.

Sin embargo, a consecuencia de la fuerte influencia familiar en la estructura de la empresa, es común la escasa rotación de empleados, ascendiendo a cargos superiores de mayor responsabilidad aquellos con más antigüedad y probada confianza de los superiores. Esto, si bien es algo positivo, genera una dificultad evidente, que afecta el mejor desempeño de la entidad en lo relativo a la formación profesional de los que ocupan un cargo superior y que terminan asumiendo una nueva tarea con una formación insuficiente. Un ejemplo de ello ha sido la causa de deficiencias en el sector Depósito. Se impone el desglose para ganar en claridad de los diferentes puestos de trabajo y las actividades que se deben realizar en cada uno de ellos:

- ✓ Gerente Comercial: (Asumido por el gerente general, no se incluye en el organigrama)
- ✓ Gerente de Ventas
- ✓ Encargado de Logística, subordinado al Gerente General

- ✓ Recepcionista, (subordinado al Gerente General, no aparece en el organigrama pues presta asistencia)
- ✓ Encargado de despacho, (subordinado al Jefe de Logística, pertenece a Distribución)
- ✓ Responsable de Pedidos, (subordinado al Jefe de Logística, ubicado en Stock)
- ✓ Sereno, (subordinado al Jefe de Logística, en la sección de Distribución)
- ✓ Vendedor de mostrador, (subordinado al Gerente de Ventas)

El sistema de operaciones de la empresa en lo relativo a la comercialización se concentra sobre la red Wifi y el empleo de dispositivos móviles; mediante esta los empleados realizan los pedidos de ventas de cada uno de los vendedores, los cuales se envían al Centro de Distribución en esta red soportada sobre Internet. Con 24 horas de anticipación, las sucursales realizan sus pedidos, y para ellos cada una tiene un día y horario determinado.

Por otra parte, el sistema informático de la empresa determina la cantidad de mercadería a comprar a partir de un estimado sobre la última compra, demanda semanal y stock. Este estimado puede ser transformado por el encargado de compras según las ofertas del proveedor, con la posibilidad de modificar el stock mínimo a mantener causado por la quiebra de este en alguna línea de producto. Otra tarea importante vinculada a la anterior es la gestión de pedidos, ya que permite que a través de ella se puedan prever las fluctuaciones de demanda y no tener quiebres de stock.

Es así como una vez recibida la mercadería, el empleado encargado de esta tarea controla los productos entrantes y los coteja con la lista de pedidos, de manera manual. Esto puede ser causa de errores humanos en el procesamiento de la información, por ello se constituye en una causa de deficiencias en el trabajo, que no puede ser resuelta de manera eficaz al no contar con un sector encargado de la gestión del personal que de manera conjunta gestione talentos, capacidades y habilidades del personal para hacerlo corresponder con las actividades más afines a cada caracterización particular. En otras palabras, que aporte un criterio certero sobre quién debe desempeñarse en cada actividad, mejorando con ello la eficiencia de todo el proceso productivo en la empresa, y disminuyendo el margen de error cada vez que un empleado es promovido o reubicado en la entidad.

Continuando con la idea anterior, en los casos de los trabajadores de nuevo ingreso, esta problemática es peor, ante la carencia de un sistema de capacitación que lo prepare para su nuevo empleo, pues en este momento se realiza únicamente una preparación elemental que se sostiene en la base de la experiencia de los más longevos en el sector que se trate. Esta manera de hacer, pone al descubierto la falta de lineamientos para la preparación en el cargo a desempeñar y es un freno al crecimiento y desarrollo personal de los trabajadores que podrían aportar más a la eficiencia productiva de la empresa.

Otro aspecto a considerar es la falta de evidencias sobre las formas de comunicación interna que se aplican en la empresa. Ello induce a pensar que estas formas no se gestionan de manera formal y que se pudieran estar realizando con un alto grado de desprolijidad, pues en caso de ser de otra manera se hubiera mencionado.

Una carencia significativa que se adiciona a lo anterior es la información sobre el clima laboral, sin detalles sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores en su accionar diario. Las deficiencias en la capacitación se podrían sentir de manera más notoria ante la inmediata ampliación que implica la construcción de una nueva planta de distribución, pues será obvio el incremento de personal y también la redistribución de tareas, en este caso, afectada por una cuestionada preparación. Por ende, un elemento obligado será la implementación de cambios en la forma actual de dirigir la empresa, los que deberán ir acompañados de un adecuado plan comunicacional, ausente hoy en la gestión de la misma.

Un tema ligado a esto, es la necesidad vital de diferenciarse de los competidores, siendo esta casi la única forma de asegurar un futuro optimista en la vida de la organización. Edificar una estrategia oportuna sobre la visión actual, la cual se sostiene en dos valores de mucho peso y promisorios en el mañana: *servicio altamente orientado al cliente y precios competitivos*.

Ello impone que los trabajadores incorporen estos valores a su forma de pensar y actuar, junto a una descripción detallada de sus tareas y una cabal asimilación de la política de la empresa. Una herramienta ideal para ello es, sin duda, una correcta y efectiva estrategia de capacitación, además de lo imprescindible de formar líderes coach para los procesos de aprendizaje individual y equipos de trabajo en las áreas, con el marcado objetivo de optimizar la organicidad de la empresa en general y la comunicación interna

de las misma, directamente vinculada al propósito de satisfacer las necesidades de conocimiento de los trabajadores para una realización adecuada de sus funciones.

A su vez, se deberá apreciar la creación del nuevo centro de distribución como una oportunidad para cambiar la forma de trabajar, lograr sistemas más profesionales y ampliar el criterio que se tiene sobre los mismos. Se precisa un cambio profundo en el aspecto comunicacional, muy vinculado a las nuevas tecnologías y lo necesario de asimilarlas. Se impone una planificación que de manera íntegra oriente actividades en la búsqueda de nuevos clientes más allá de los elementales métodos “boca a boca” y una presencia tímida e improvisada en las redes sociales. Vinculado con ello, se impone investigar nuevas posibilidades en este sentido.

Analizar el macroentorno en el que se desenvuelve la empresa, es otra tarea de importancia en el diagnóstico que se realiza, y en este caso la herramienta para ello es el análisis PESTEL, pues esta permite el encuadre de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían influir en el desarrollo de la empresa.

La forma más oportuna de diagnosticar con certeza el alcance de los problemas y dificultades que presenta la empresa, los aspectos positivos a potenciar, las tendencias en el sector, el comportamiento del entorno y la competencia, entre otros, permitirá hacer una propuesta concreta de mejora en varios aspectos. En este sentido se emplean diversas herramientas, como por ejemplo, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con la idea esencial de determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre competidores.

Una última herramienta a emplear es el análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), a partir del cual se determinan las fortalezas y debilidades internas de la empresa, junto a las oportunidades y amenazas en un presente y futuro próximo.

- *Análisis PESTEL*

- *Variables Políticas*: Este grupo de variables indaga sobre la intervención del gobierno en la economía, en elementos como los impuestos, leyes laborales,

tarifas, etc., entre las cuales un factor probable de influir son las elecciones presidenciales y los cambios que se produzcan a consecuencia de las políticas que tracen estos gobiernos y que puedan afectar el negocio. La incertidumbre política puede generar resguardos en el aspecto económico, lo que deviene en una época difícil para tomar decisiones que impliquen riesgos. En el caso particular de este estudio, no influyen estas variables con gran peso, pues se trata de una propuesta de modificación interna.

- *Variables Económicas:* De gran valor en el estudio por la difícil etapa en el plano interno del país, a partir del detonante de la crisis cambiaria de finales del 2018 y que se ha incrementado en este último tiempo. El alza en los niveles de inflación y la caída de los ingresos de los trabajadores atentaron directamente contra el consumo de productos de lujo, manteniendo un ritmo similar sobre el consumo de alimentos y bebidas, en donde a pesar del alza de los precios de estos, se toma la decisión de absorber una parte de los gastos adicionales para mantener los clientes.
- *Variables Sociales:* Con gran incidencia, a raíz de las afectaciones en el ámbito social en aspectos tan importantes como la salud y la educación, los subsidios de servicios básicos y partidas para la ayuda social. Lo anterior se ve reflejado en cifras como la elevación en el índice de pobreza por encima de 1,6 % y la tasa de desocupación llegando al 9,7 %, según datos del INDEC (2019). De mantenerse esta tendencia, se afectaría directamente al comerciante minorista y, en la misma medida, la operatoria de la empresa.
- *Variables tecnológicas:* Las tecnologías de la información y las comunicaciones mantienen una fuerte tendencia al incremento de sus potencialidades, y junto a ello, en las posibilidades de aplicar innovaciones tecnológicas para generar más ventas y lograr mayor visibilidad. A partir del estudio realizado en la empresa, se determina que esta no aplica debidamente tecnologías en función de sustituir el trabajo manual en los controles de mercadería y stock, lo cual es causa importante de errores como son las pérdidas por vencimiento, la disminución de las ventas por carencias en el stock y los conflictos con los clientes generados. Se aprecia la

mejora de lo anterior en un plazo corto o medio al considerarse la aplicación de nuevos sistemas operativos vinculados o no a la inauguración del centro de distribución mencionado.

- *Variables Ecológicas:* La empresa deberá prestar atención a la fuerte tendencia por incorporar al consumo diario productos ecológicos o vinculados al cuidado de la salud por los consumidores, velando porque estos tengan salida en el mercado y no caduquen por falta de rotación.
- *Variables Legales:* No se tiene información sobre legislaciones que afecten directamente el quehacer de la empresa.

- *Cinco fuerzas de Porter*

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* El estado de la economía provoca una fuerte contracción del consumo y desplome de las ventas, situación ésta que aleja a los competidores. Un elemento adicional es la sensibilidad evidente de los consumidores a precios bajos, si bien la empresa está en el límite de la línea de ganancia, imposibilitada de reducir aún más sus precios al consumidor, este se considera un aspecto de riesgo.
- *Poder de negociación de los proveedores:* El manejo con marcas de prestigio y los precios al consumidor bajos, inciden en el poder de negociación con los proveedores; en estas condiciones la situación favorece a la fidelidad de la empresa, rentable para el proveedor por los breves plazos de pago.
- *Poder de negociación de los clientes:* Se basa en dos pilares fundamentales, el primero es que los clientes no tienen ni tiempo ni medios para transportar la mercadería, y ello hace que deban aceptar las condiciones del servicio. Lo segundo es su sensibilidad por los precios, razón suficiente para mantener vigilancia sobre los competidores y las acciones que estos puedan abordar en estos aspectos.

- *Amenaza de productos secundarios:* Al no contar con información aportada por la empresa, no se considera este aspecto como una amenaza, si bien se señala que la empresa trabaja con marcas reconocidas muy confiables según el criterio de la población. Generalmente los productos secundarios son marcas nuevas o productos de menor calidad, aunque un segmento de consumidores pueda preferirlos, los 50 años de comercialización de marcas reconocidas denotan que estas son las elegidas en mayor medida por los clientes.
- *La rivalidad entre los competidores:* La ventaja que representa trabajar con marcas reconocidas puede ser una dificultad para enfrentar a competidores que ofrezcan con precios más bajos una oferta diferente en calidad y reconocimiento. Lo anterior puede ser un riesgo, al que deberá prestarse atención e indagar por las acciones o preferencias de los clientes.

- *Análisis FODA*

- *Fortalezas:* Precios competitivos, Amplia trayectoria en el negocio, Transportación propia, Línea de productos variada, Cuenta con depósitos, Fidelidad del personal.
- *Oportunidades:* Incremento de clientes, Nuevo centro de distribución, Nuevas líneas de productos, Nuevas alternativas de negocios.
- *Debilidades:* Riesgo de roturas y robo, Inadecuado sistema de control de Stock, Falta de organización de la parte administrativa, Poco control de la mercadería.
- *Amenazas:* Tendencias políticas y económicas, Inestabilidad del país.

A partir de la investigación realizada, se determina la importancia de implementar un plan de comunicación interna, con el objetivo de adecuar ésta a todas las esferas de la empresa. Otro aspecto de relevancia consiste en lograr la capacitación referida al liderazgo coach, con el objetivo de acompañar de forma experta, mediante las estrategias

que resulten más convenientes, las habilidades de los trabajadores, evaluando las posibilidades de aplicación efectiva del proyecto antes de su implementación.

En este sentido, un análisis realizado desde la visión profesional de la carrera, indica la necesidad de resolver la problemática comunicacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi, dado que la comunicación interna es parte del éxito de las organizaciones, ya que produce un impacto positivo en la productividad de las mismas, considerando a los colaboradores como emisores y receptores a la vez. Por otro lado, el coaching como herramienta permite desarrollar al trabajador en el plano personal y profesional al mismo tiempo; durante el diálogo se favorece el avance tanto en lo individual como en lo colectivo, por lo que todo ello marca esta herramienta como ideal para el trabajo de los Recursos Humanos a cualquier nivel.

Implementar líderes coach asegura confianza a los trabajadores con más tiempo dedicado a la empresa, al mismo tiempo que mejora la adaptación al nuevo medio de los recién incorporados a la misma. Todo ello se concentra en las competencias individuales para el alcance de metas comunes en la institución y ubica en su justo lugar el valor del capital humano.

Las herramientas diagnósticas utilizadas demuestran que las formas de comunicación interna que se aplican en la empresa no se gestionan de manera formal, lo cual se refleja en el clima laboral de la misma. Por otra parte, se ha mencionado la importancia de implementar una efectiva estrategia de capacitación, de la mano de líderes coach que colaboren en los procesos de aprendizaje individual y en la conformación de equipos de trabajo, a fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la empresa en general.

Marco teórico

El presente marco teórico abarca los conceptos de Comunicación Interna y Liderazgo Coach, dado que los mismos se constituyen en el eje principal del presente trabajo. Asimismo, se incluye el concepto de Cultura Organizacional haciendo referencia por medio de él a lo que se piensa y hace en una empresa, lo cual abarca el entorno compartido, la tecnología utilizada, hábitos, modos de conducta, cargos, funciones, roles, ritos, ceremonias, rutinas, redes de comunicación y el sistema de valores, entre otros aspectos.

Comunicación interna

Como mencionan Robbins y Judge (2009), al hablar de comunicación organizacional se debe considerar a la misma en tres dimensiones diferentes:

- La *comunicación ascendente* es aquella que fluye de abajo hacia arriba y proporciona información a los superiores sobre los logros e inconvenientes de la organización. Mediante entrevistas personales, correos electrónicos y reuniones grupales, se mantiene informados a los líderes acerca del estado personal y profesional de cada trabajador en relación a su puesto de trabajo.
- La *comunicación descendente*, por su parte, es aquella que fluye desde los altos mandos hacia los puestos de menor rango, y se utiliza generalmente para organizar la delegación de tareas, enviar instructivos o informar cambios de políticas o procedimientos.
- Por último, la *comunicación horizontal* es aquella que se genera entre los miembros del mismo grupo o área de trabajo, y que proporciona retroalimentación entre trabajadores, entre líderes, y entre gerentes. (Robbins y Judge, 2009, s.p.)

Por ende, queda claro que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno, y es la que unifica significados, proporciona claridad y da sentido al trabajo, a la vez que genera pertenencia, incrementa el compromiso de los colaboradores y aumenta su productividad al mejorar el clima laboral.

Para Brandolin y González Frígoli (2008), las empresas actuales que se consideran exitosas son las que adoptan a la comunicación interna como un instrumento

indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. De hecho, se introduce el concepto de “red de conversaciones” para referirse a la forma en que se producen los procesos comunicacionales, circulan los mensajes y se dan las relaciones entre sus miembros.

Los mencionados autores sostienen que es necesario ordenar la circulación de los mensajes e integrar las acciones de comunicación en una gestión coordinada de todos los recursos hacia el interior de las organizaciones, ya que al estar sus elementos y actores interconectados, un pequeño mal entendido puede resultar perjudicial para el proyecto empresarial. De aquí se desprende la importancia de generar estrategias comunicacionales que resulten beneficiosas para la empresa.

Liderazgo Coach

Asimismo, se considera que por medio del coaching es posible generar la planificación de una mejor comunicación interna, dado que los principios de este se basa en la comunicación que se establece entre el líder y el colaborador. La dinámica que se establece entre ambos, implica el desarrollo de competencias y puesta en práctica de habilidades como la escucha y la observación, potenciando el logro de objetivos que parecían inalcanzables, además de la satisfacción personal y del crecimiento de la empresa.

Peter Hawkins (2012) sostiene que el mundo necesita de más equipos de liderazgo de alto rendimiento, con lo que pretende resaltar la importancia de adoptar el desafío de rendir al máximo de sus capacidades. Se refiere incluso a que la conformación de equipos directivos transformacionales es la única manera de alcanzar el éxito en las organizaciones, siendo estos los responsables de gestionar las disciplinas de práctica que hacen que un equipo de trabajo se vuelva exitoso a través de un liderazgo coach o “coaching de equipo”. Estas disciplinas son: la puesta en marcha de un nuevo propósito, aclarar lo que haga falta, la co-creación, la capacidad de conectar, y el aprendizaje básico.

Cultura Organizacional

La comunicación se considera a su vez un proceso cultural. El concepto de Cultura Organizacional aportado por Brandolin y González Frígoli (2008), hace referencia a la misma como los valores, las tradiciones, las políticas, y los supuestos, comportamientos

y creencias esenciales que se manifiestan de diversas formas en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos de quienes componen la organización.

En este sentido, es necesario crear un marco de referencia compartida a lo que se piensa y hace en una empresa, en relación al uso de la tecnología, los hábitos de trabajo, los modos de conducta, las diferentes funciones y roles, la existencia o no de ritos y ceremonias, las rutinas, las elección de determinadas redes de comunicación y el sistema de valores, entre otros aspectos.

Considerar a la organización como una “red de conversaciones” implica comprender que sus límites no son físicos sino lingüísticos, ya la pertenencia a la empresa está dada a partir de declaraciones y contratos, promesas mutuas y compromisos, como sostiene Echeverría (1995). Este proceso crea una identidad que trasciende a las personas y se crea a sí misma mediante la comunicación.

A modo de cierre del presente apartado, se destaca la importancia de implementar una correcta comunicación en todos los niveles de la empresa, de modo de contribuir al correcto funcionamiento de la misma, sumado a una adecuada gestión del recurso humano a través de un liderazgo responsable, capaz de fomentar de manera experta el desarrollo de las capacidades de cada persona, favorecer la participación y el compromiso, y producir un impacto positivo en la productividad de la organización.

Diagnóstico y Discusión

La problemática encontrada alude a fallas en la comunicación interna hacia el interior de la empresa A.J. & J.A. Redolfi, lo cual se observa en las pérdidas económicas que estas ocasionan y en la dificultad de interacción existente entre los diferentes sectores, evidenciada, a modo de ejemplo, en el incumplimiento de plazos de entrega, en la pérdida de ventas por falta de stock, y en el vencimiento de la mercadería almacenada en depósito por falta de rotación.

El mencionado problema se considera de relevancia a causa de la importante competencia que posee la empresa y de que su margen de ganancia es muy estrecho, lo cual ponen en riesgo el avance de la organización a pesar de sus precios competitivos y su extensa trayectoria en el negocio.

La situación política y económica que atraviesa el país no es un aliciente en este sentido, sin embargo, se considera que las dificultades que atraviesa la empresa A.J. & J.A. Redolfi pueden ser resueltas en un mediano plazo modificando la forma en que se establece la comunicación hacia adentro de la empresa, y revisando ciertos aspectos organizativos que resultan ser perjudiciales para el crecimiento de la compañía, como el hecho de que los ascensos se realizan en función a la antigüedad del empleado y no a su capacitación, o que no exista una estrategia de feedback formal hacia el desempeño de estos.

Como se ha afirmado, existen tres niveles de comunicación interna dentro de las organizaciones, y si bien es importante que todos ellos funcionen correctamente, existen diferentes estrategias para lograr mejoras en cada uno de ellos. Por ejemplo, la comunicación vertical suele ser la que mejor funciona, pues los mandos altos se encargan de utilizar los canales necesarios para que la información llegue a todas las áreas, aunque esto no siempre ocurre en tiempo y forma. En cuanto a la comunicación horizontal, esta se promueve generando actividades de interacción entre los colaboradores, como eventos, capacitaciones, momentos de esparcimiento, etc.

Por último, la comunicación ascendente es la que lleva información acerca del estado personal y profesional de cada trabajador en relación a su puesto de trabajo, y suele ser en esta vía donde hay mayores problemas en la comunicación interna, dado que muchos trabajadores sienten que no son escuchados en sus demandas y necesidades, y

solo resulta de importancia para la empresa que el trabajo se haga de la forma esperada, siendo esto lo único que se tiene en cuenta.

Por ende, se espera que la implementación de un plan de comunicación interna permita moderar y retroalimentar la información tanto vertical como horizontal, comprometiendo la participación de los trabajadores en el proyecto y en la proyección de una imagen positiva de la empresa. Unido a lo anterior, la aplicación del concepto de liderazgo coach resulta acorde a las tendencias actuales internacionales que establecen el enfrentamiento de los conflictos de manera diferente, con la imposición del control en menor medida y más trabajo con los colaboradores, apostando por la toma de decisiones que favorezcan tanto a los empleados como a la empresa.

De este modo, se busca potenciar sus acciones transformando a los colaboradores en un equipo de alto rendimiento, lo que inevitablemente producirá un impacto en la motivación de los empleados, su participación y compromiso, y por ende, en la productividad de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo general

- Diseñar una estrategia que optimice la comunicación interna y el liderazgo coach en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, con el fin de disminuir las pérdidas económicas en un 30 % hacia el interior de la organización.

Objetivos específicos

- Fortalecer la comunicación entre el personal de la empresa, impulsando la participación, involucrando al personal en la discusión, evaluación y retroalimentación de los distintos proyectos que se emprendan, con canales modernos como videos, intranet y directos como job-meetings y círculos de calidad.
- Capacitar en liderazgo coach a los referentes de dirección.
- Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa fomentando el trabajo en equipo con un nuevo y novedoso plan de inducción.
- Elaborar un Manual de Puestos que permita a cada persona conocer sus responsabilidades y la línea completa de trabajo.

Alcance y limitaciones

- *De Contenido:* Se considera que la comunicación interna y el liderazgo coach resultan de suma importancia para el buen funcionamiento de la empresa, por lo cual la estrategia diseñada abarcará a todo el personal, tanto de la central como de otras sucursales.
- *Temporal:* Se propone su implementación durante el primer semestre del año 2020, en encuentros semanales de 3 horas a desarrollarse durante 5 meses. (Desde abril a septiembre).
- *Ámbito Geográfico:* Los encuentros de capacitación se realizarán en la oficina central de la empresa, en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.
- *Limitaciones:* Existen limitaciones en cuanto al desplazamiento de los empleados que se desempeñan en otras sucursales de la empresa, para lo cual se requiere de una adecuada logística.

- *Acciones concretas a desarrollar*

Dado que el objetivo principal de este plan de implementación consiste en mejorar la comunicación hacia adentro de la organización de modo de aumentar su productividad, se buscará lograr mayor interacción entre los distintos sectores de la empresa, fortalecida mediante una capacitación en liderazgo que involucre a los mandos superiores. Esta impactará a su vez en los colaboradores en su rol específico, fomentando el aprendizaje individual de cada uno, su rendimiento personal y el de la empresa en general.

• *Actividad 1: Mejorando la comunicación*

Fundamentación: Como ya se ha mencionado, la comunicación interna resulta ser un instrumento indispensable para aumentar la competitividad, el compromiso y el consenso entre todos los agentes de la empresa como estructura organizativa. A su vez, la misma se constituye en un factor estratégico para el crecimiento de toda organización, favoreciendo un adecuado clima laboral.

Acción: Se contratará personal idóneo para brindar la capacitación, el cual se centrará en explicar la importancia de aumentar la comunicación efectiva dentro de la organización para mejorar su eficiencia. A partir de la aplicación de un cuestionario de medición de clima organizacional (adjunto en el Anexo 1), especialmente orientado hacia la comunicación interna y las condiciones laborales en cada puesto, se evaluará la misma en conjunto con los aspectos relacionados a ella que requieran revisión. En función a esto, se llevarán a cabo las acciones correspondientes, las cuales pueden consistir en:

- Revisar, readecuar y optimizar los canales de comunicación interna.
- Fortalecer la comunicación ascendente.
- Ampliar las propuestas de capacitación y aquellas que apunten a la satisfacción del empleado en el ámbito laboral.

Recursos y costo:

- 18 horas de trabajo del personal idóneo (6 encuentros de 3hs cada uno) \$25.000
- servicio de lunch \$8.000
- soportes digitales existentes en la empresa

TOTAL: \$33.000

- *Actividad 2: Propuesta de liderazgo coach*

Fundamentación: Como se ha mentado, es fundamental para la construcción de las relaciones interpersonales que los empleados puedan suministrar mensajes o propuestas constructivas para rediseñar nuevos objetivos en colaboración con el equipo directivo. Desde esta perspectiva, la comunicación ascendente fomenta las relaciones entre estos y produce un feedback entre los diferentes sectores de la organización, lo cual se considera un aspecto a tener en cuenta en la formación de líderes coach.

Acción: En esta etapa, el personal idóneo propondrá que se lleve a cabo una reunión de equipos de área junto con cada encargado, en la cual se trabajará sobre el mapeo de fortalezas y debilidades del sector, definiendo objetivos para el mes siguiente (a partir del instrumento que se adjunta en el Anexo 2). Lo que se busca fomentar aquí es la integración de todos los miembros de la organización, de modo de evitar que la toma de decisiones se realice de manera unilateral o arbitraria, y a la vez reforzar el compañerismo y la valoración personal, además del compromiso y la eficiencia en el puesto de trabajo.

Recursos y costo:

- 12 horas de trabajo del personal idóneo \$16.000
- servicio de lunch \$6.000
- soportes digitales existentes en la empresa.

TOTAL: \$22.000

- *Actividad 3: Incorporando el trabajo en equipo*

Fundamentación: Los valores internos y tradiciones de la organización son creados y mantenidos a lo largo de la vida laboral de la empresa, y a su vez son incorporados al comportamiento de la organización hasta formar parte de sus activos intelectuales. Los trabajadores participan y van creando una percepción colectiva de la empresa, que trasciende el entorno y llega a los clientes, salvando las diferencias en cuanto a jerarquía; así se crea un clima colectivo, valioso en el desempeño laboral de la empresa. Por ende, si se logra construir una estructura de equipo, la misma conformará

una cultura de trabajo muy provechosa para la entidad y la imagen de esta hacia el exterior de la organización.

Acción: Se solicitará que cada departamento realice una reunión donde definan las probables líneas de trabajo en cuanto a lo que es necesario potenciar en cada área. Posteriormente, el personal idóneo recolectará esas propuestas y conformará una reunión con los encargados de cada sector, elaborando acciones posibles para resolver las problemáticas existentes en equipo, y considerando las fortalezas y debilidades en cada caso. Un elemento fundamental en la comunicación interna es la forma en que perciben los empleados su labor diaria y cómo afecta esta sus relaciones interpersonales, por lo que se buscará poner atención en este aspecto, de modo de lograr que el empleado se identifique más con la empresa y se sienta parte de la institución al ser tenidas en cuenta sus opiniones.

Recursos y costo:

- 9 horas de trabajo del personal idóneo \$12.500
- servicio de lunch \$4.000
- soportes digitales existentes en la empresa.

TOTAL: \$16.500

- *Actividad 4: Implementando el uso de un Manual del Puestos*

Fundamentación: La necesidad de mantener altas normas de calidad en el servicio junto a la natural incorporación de nuevo personal a trabajar en los diversos puestos, obliga a crear una norma de carácter general que incluya los detalles del desempeño en cada sector, de manera que exista un documento que normalice el trabajo, con las pautas que se consideran indispensables para trabajar en la empresa. El mismo permitirá, a cada persona nueva que ingrese, comprender las líneas internas de acción de la empresa, y a la vez, la forma de trabajo que se desarrolla en la misma.

Acción: Luego de recolectar información por diversos mecanismos en los diferentes sectores (se adjunta un modelo en el Anexo 3), el personal idóneo conformará un manual con la historia de la empresa, la filosofía de trabajo, la misión, visión, el organigrama de la empresa, unido a los detalles técnicos de cada una de las áreas de trabajo, además de la legalidad de la contratación y los deberes y derechos de los

empleados. Asimismo, será posible incluir cualquier otro detalle que se considere necesario en cada revisión anual, lo que ofrece mayor fortaleza y valor de uso al documento.

Recursos y costo:

- 12 horas de trabajo del personal idóneo \$16.000
- servicio de lunch \$6.000
- soportes digitales existentes en la empresa.

TOTAL: \$22.000

Evaluación de la propuesta

La conveniencia del proyecto radica en los cambios internos que pueden producirse en la comunicación y en el compromiso de los empleados, lo cual impacta en el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo.

En este sentido, se espera que ayude a la disminución del riesgo de roturas y robo de la mercadería, a contar con un mayor control del stock y una mejor organización en la parte operativa, y a un fortalecimiento del clima laboral. Sin embargo, no se muestra como una inversión atractiva en el terreno financiero por estar dedicada a cuestiones de organización interna, expansión corporativa, imagen, etc.

Por otra parte, dado que la empresa pierde más de \$700.000 anuales en las problemáticas antes mencionadas, una inversión de \$93.500 debería ser suficiente para disminuir las pérdidas en un 30%, que es lo que se estimó como posible en el objetivo general, por lo que el ROI quedaría determinado de la siguiente manera:

$$\$210.000 - \$93.500 = \$116.500$$

$$\$116.500 / \$93.500 = 1.24 \times 100 = 124\%$$

Este resultado, dado que es mayor al 120%, resulta ser una confirmación de la viabilidad de la propuesta.

Bajo esta figura y asumiendo que la implementación de las acciones tienen éxito en su objetivo de calar la estrategia de la empresa en todos los colaboradores y por ende, evitar que la empresa pierda nuevamente \$700.000 al final del periodo con solamente una inversión de \$93.500, el saldo positivo gracias a las mencionadas acciones sería de \$116.500, con lo cual siguiendo la fórmula del ROI (Beneficio - Inversión) / Inversión sería de 124 es decir, que hemos ganado \$124 por cada peso invertido en los planes antes mencionados.

Conclusiones

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, con la consiguiente presentación de una propuesta que ofrezca una solución viable para su actual problemática económica, ocasionada por la ausencia de un departamento de Recursos Humanos que pueda encargarse, entre otras cosas, de la selección de talentos, del proceso de capacitación o inducción para los nuevos puestos y de los problemas de comunicación que existen dentro de la organización.

Dado que la comunicación interna es considerada como un elemento clave en el éxito de las organizaciones, ya que produce un impacto positivo en la productividad de las mismas, y que el liderazgo coach es una herramienta útil para el trabajo con el recurso humano a cualquier nivel, se utilizaron herramientas diagnósticas que permitieron evaluar a la empresa en este sentido. Éstas demostraron que las actuales formas de comunicación no se gestionan de manera formal, lo cual se refleja en el clima laboral de la misma.

Por ende, el marco teórico abarcó los conceptos de Comunicación Interna, Liderazgo Coach y Cultura Organizacional, puesto que este último hace referencia a lo que se piensa y hace en una empresa, incluida la forma de comunicación que en ella se emplea. De esta manera se arribó a la elaboración de una propuesta, la cual buscó reducir las pérdidas económicas de la empresa apuntando a producir cambios en la comunicación interna y en el compromiso de los empleados, y de este modo, favorecer el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo.

Asimismo, cabe mencionar que la realización del presente reporte de caso resultó enriquecedora desde el punto de vista de la carrera, permitiendo la reorganización y aplicación de los contenidos aprendidos durante la misma, y brindando a su autora una mirada más abarcativa acerca de la profesión.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la dimensión de la propuesta, siempre se desea que haya una mejora continua de la misma; por lo tanto, se recomienda considerar de suma importancia apuntar a la profesionalización de la forma de trabajo de la empresa, ya que, dada su fuerte influencia familiar, se han observado dificultades, por ejemplo, en lo relativo a la formación profesional de quienes ocupan cargos superiores.

Por otra parte, el sistema informático de la empresa muestra falencias en cuanto a que es sensible a errores humanos. Se sugiere implementar sistemas de control que permitan minimizar estos errores, puesto que los mismos se constituyen en una causa de deficiencias en el trabajo que no pueden ser resueltas de manera eficaz. Se propone un plan de Comunicación Interna para integrar a los 170 colaboradores de toda la empresa con la planificación estratégica de la misma para que ésta funcione adecuadamente, aunque la gran mayoría no cuenta con correos electrónicos u otros canales de rápida respuesta, el plan no solamente incluye la difusión sino la implementación de modernos canales de comunicación interna.

Por último, se sugiere realizar de manera periódica mediciones que brinden información sobre el clima laboral, a fin de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores en su accionar diario.

Bibliografía

- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Dominici, M.A. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N° 57*, pp. 137-145. Recuperado de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137
- Echeverría, R. (1995). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- INDEC (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim19BCC9AAAD16.pdf
- Marchesán, C. (2019). *El Coaching Ontológico ante la crisis de sentido*. Segundo Simposio Internacional de FICOP (Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional), 23 y 24 de noviembre de 2019, Santiago, Chile.
- Ochoa, M. (2015). Diseño de un Plan de Comunicación Interna y reconocimiento del personal en una empresa de distribución de Químicos. [Texto en línea]. *Cuadernos UCAB, Vol.1(13)*.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica.

Anexos

Anexo 1: Encuesta de clima organizacional

1. ¿Puede Ud. describir cuales son las tareas y funciones que realiza en su puesto?
2. ¿Puede Ud. decirme qué porcentaje de tiempo le lleva cada una de las tareas que me ha mencionado?
3. ¿La responsabilidad que tiene su puesto es primario o secundario?
4. ¿Ud. debe tener algún tipo de aptitud en particular para ocupar el puesto en el que se encuentra? mencionarlas en caso de ser afirmativa la respuesta.
5. ¿Dentro de su puesto siente que se le brindan todas las herramientas necesarias para poder cumplir con los objetivos de la Fundación?
6. ¿Existe conflicto a la hora de realizar la tarea? ¿con quién? ¿a qué se debe?
7. ¿Considera Ud. que para ocupar el puesto en el que se encuentra debe tener algún conocimiento previo? en caso de ser afirmativo, ¿cuáles?
8. ¿Su puesto requiere interacción con otro puesto o departamento?
9. ¿Le resulta dificultoso interactuar con otros puestos?
10. ¿En cuanto a la comunicación, en su puesto cree estar bien informado? ¿solicita la información a sus superiores?
11. ¿Qué tipo de información se utiliza con frecuencia en la Fundación? ¿La comparte con el resto de los compañeros?
12. ¿Ud. cree que necesita algún tipo de capacitación?
13. ¿De su puesto de trabajo, qué cosas le agrada hacer y qué no? ¿Por qué?
14. ¿Cómo se calificaría Ud. en el desarrollo de sus funciones? ¿Por qué?
15. ¿Ud. se encuentra conforme con la función que cumple? ¿Por qué?

Anexo 2: Instrumento de autoevaluación

Desempeño	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Participación	Participé muy activamente en la confección de las mismas.	Hice algunos aportes en la confección de las mismas.	Hice aportes pero no los que creo necesarios.	No participé en la confección de las mismas.
Clima de trabajo	Contribuí muy positivamente a crear un clima de trabajo agradable.	Contribuí positivamente a crear un clima de trabajo agradable.	No me parece relevante, actué como de costumbre.	No contribuí a crear un clima de trabajo agradable.
Comunicación	Comuniqué a mi superior todas las fallas o dificultades que se presentaron en el trabajo diario.	Comuniqué solo las fallas o dificultades que creí relevantes de las que se presentaron en el trabajo diario.	Comuniqué algunas de las fallas o dificultades que se presentaron en el trabajo diario.	No comuniqué las fallas o dificultades que se presentaron en el trabajo diario.
Compromiso	Implementé a diario las propuestas de mejora en el área.	Implementé solo cuando lo creí necesario las propuestas de mejora en el área.	Implementé algunas propuestas de mejora, pero no creo que sean necesarias.	No implementé las propuestas de mejora en el área.

Anexo 3: Cuestionario para descripciones y especificaciones de puestos

- DATOS PERSONALES Nombres y apellidos completos:
- DATOS GENERALES DEL PUESTO:

1. Lugar de Trabajo: Escriba el nombre del Departamento y Sección en donde trabaja:

Departamento:

Sección:

2. Jornadas de Trabajo: (Días y Horas)

A: de: _____ a: _____ Horas:

B: de: _____ a: _____ Horas:

C: de: _____ a: _____ Horas:

Jornada:

Diurna: _____

Mixta: _____

Nocturna: _____

Rotativa: _____

3. Indique el nombre de su puesto:

4. Indique el nombre de su Jefe inmediato y el nombre del puesto que él desempeña:

Nombre:

Puesto:

- TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO QUE OCUPA: Describa claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (sólo las hace una vez por semana, mensualmente, anualmente). Indique también las tareas eventuales y ocasionales.

Describa las tareas que realiza actualmente. a. Diarias: b. Semanales: c. Trimestrales/Semestrales: d. Anuales

- **RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DEL PUESTO:**

1. **RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.** Indique si en el desarrollo del trabajo el puesto manejará o tendrá bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales. Esta sección debe mostrar el grado de responsabilidad económica que tiene el puesto en caso de tomar una mala decisión. En los espacios en blanco indique cuál es la maquinaria, equipo, documentos y otros que el puesto tiene bajo su responsabilidad y especifique el valor aproximado.

Maquinaria y equipo:

Materiales:

Bienes inmuebles:

Valores y efectivo (dinero):

Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales:

Ninguno:

Indique si para realizar sus tareas usted utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso:

2. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:

2.1 Ejercida:

Cite los puestos y números de personas que están directamente o indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su responsabilidad no deben completar esta sección. DIRECTAMENTE (Es la persona que reporta directamente al puesto analizado)

3. CONDICIONES DE TRABAJO:

3.1 Indique con una “X” el (los) lugar (es) donde realiza su trabajo.

Oficina Privada Oficina Compartida Taller Planta Bodega Campo Laboratorio Otros: (Especifique)

En caso que su horario de trabajo sea compartido en dos lugares diferente, por favor indique el porcentaje de tiempo que ocupa en cada uno. Ejemplo: 80% en oficina y 20% en campo o el número de horas que ocupa en cada uno. Ejemplo: 6 en oficina y 2 en campo.

3.2 Indique con una “X” si en su ambiente de trabajo, se dan uno o más de las siguientes condiciones (EN FORMA CONSTANTE): Ruido Iluminación deficiente Exposición al sol y lluvia Malos olores Calor excesivo Frío excesivo Otros: (Especifique)

3.3 Indique con una “X” los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas. Caídas Golpes Accidentes de tránsito Cortaduras Raspaduras Agresiones físicas Agresiones verbales Otros: (Especifique)

4. ESFUERZO:

4.1 Indique con una “X” la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo: Sentado De pie Caminando

4.2 Indique con una “X” los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas: Levantar y transportar objetos pesados Caminar largas distancias Atención visual y prolongada Atención auditiva prolongada Manejar largas distancias

4.3 Indicar con una “X” el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo:
Elaborar Planes en plazos determinados Elaborar Programas de Trabajo
Elaborar Presupuestos Elaborar cuadros estadísticos Efectuar cálculos
matemáticos Redactar informes Diseñar procedimientos Otros: (Especifique)

5. RELACIONES PERSONALES Indique los Departamentos, Puestos,
Personas o Entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de
sus labores, tanto dentro como fuera de la Empresa: INTERNAS: (Dentro de
la Empresa) EXTERNAS: (Fuera de la Empresa)

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO:

Nombre: _____

Firma: _____