

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo final de grado.

“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO
COACH EN LA EMPRESA A.J. & J.A REDOLFI SRL”

RESCALA MICAELA BELÉN

39736059

VRHU14037

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2020

Agradecimiento

Dedico este trabajo final principalmente a mis dos grandes motores de vida, a mi hija, Alfonsina , que nacida apenas hace unos meses, logro entender los tiempos que requería el sentarse a realizar el trabajo, y a mi pareja, Nicolás que me motivo siempre y no me dejo bajar los brazos cuando sentía que no iba a poder lograrlo. Gracias por ser lo más importante de mi vida.

A mi familia, por animarme todos estos años, apoyar y festejar a mi lado cuando cumplía mis objetivos y metas en esta carrera que es hermosa. Gracias a ellos soy lo que soy hoy y lo que me enseñaron en la vida, que es creer en uno mismo y nunca darse por vencido.

A mis amigas que estuvieron del principio hasta el fin, pendientes de mis logros y celebrando por ellos.

Y a mis compañeros y futuros colegas que han hecho más comfortable el camino de estos años.

Gracias infinitas a todos.

Micaela Rescala.

Resumen

Los conceptos centrales que fueron abordados a lo largo del trabajo hacen referencia a la relevancia del área de gestión de recursos humanos de la organización, en pos de promover la formalización e importancia de una comunicación interna en la empresa Redolfi S.R.L, por medio de un plan de acción y la formación de sus jefes y mandos medios bajo el paradigma del coaching organizacional.

Sabiendo que esto es fundamental para mejorar la situación de la empresa, se recomendó que sigan desarrollándose en el área de Gestión de Recursos Humanos, con el fin de incrementar un 20% la productividad.

Palabras clave: Comunicación interna, liderazgo Coach, Gestión de Recursos Humanos, capacitación.

Abstract

The main concepts that were boarded along this paper, referred to the relevance of the organization's human resources management area, looking forward to promote the formalization and importance of internal communication in the company Redolfi S.R.L, through an action plan and the training of their bosses and middle managers under the paradigm of organizational coaching.

Knowing that this is essential to improve the company's situation, it was recommended that they continue to develop in the Human Resources Management area in order to increase by 20%.

Key words: Internal Communication, Coach Leadership, Human Resources Management, Training.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación.....	4
Análisis de la industria	6
Análisis PESTEL	7
Análisis PORTER	10
Análisis FODA	11
Marco Teórico	14
Departamento de recursos humanos.....	14
Comunicación en las organizaciones	14
Líder coach y el coaching como herramienta.	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Alcances	20
I. Contratar un responsable de Recursos Humanos.	20
II. Planificación e implementación de un Plan de comunicación interna.....	21
III. Diseñar e implementar un proceso de inducción de personal.	24
IV. Realizar una capacitación en Líderes Coach a los niveles jerárquicos y gerentes.	26
Diagrama De Gantt	28
Evaluación del impacto de la implementación	28
Conclusiones y Recomendaciones	31
Recomendaciones	32
Bibliografía	33
Anexos	35
A. Perfil de puesto para la búsqueda del especialista en recursos humanos.....	35
B. Modelo de encuesta para evaluar la comunicación interna y el clima laboral.	35
C. Test de liderazgo	36
D. Programa de inducción:	37

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista con la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros, en el interior de país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Se creó en el año 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi al cual denominaron Redolfi Hermanos. Ambos hermanos decidieron seguir su camino, y Alonso Jacobo Redolfi encaró el desafío de desarrollar un negocio mayorista, que con el tiempo une como socio a su hijo José. Actualmente se encuentra dirigida por José y sus 3 hijos, Pablo, Ignacio y Lucas. Y 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.

Su estructura organizacional está conformada por 132 empleados. Que se dividen en las siguientes áreas: Ventas; Administración y Finanzas, logística y Depósitos; cuenta con contadores, asesores legales y formados en la materia de higiene y seguridad, y recepcionista.

Cuenta con autoservicios mayoristas que se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Para la distribución y cuenta con su propia flota de 73 vehículos para el desplazamiento y el servicio a sus clientes distribuidos en entre las 5 sucursales.

A continuación, se detallarán su visión, misión y valores:

- 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 LECCIÓN 5 de 18 Marco estratégico 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 hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa; Confianza; esfuerzo y dedicación; honestidad; sentido de equipo; responsabilidad social y comunitaria; y orientación al cliente.

Lo que se realiza es un análisis de todas las problemáticas existentes en la empresa y en base a la temática elegida elaborar una propuesta de mejora que permita resolver los inconvenientes que se encuentran en la misma. Se puede observar que poseen buena relación con sus empleados y derivan confianza, pero al no tener un área de recursos humanos tienen varios inconvenientes en los procesos que se derivarían a dicha área.

Los autores Piña Rodríguez y Serrano (2012) realizaron una investigación descriptiva-experimental, en el país de Cuba. En la revista Ciencias Holguin, referida al diseño de un sistema capaz de satisfacer la brecha existente en la gestión de la comunicación organizacional y enfoque comunicacional interno. El procedimiento resulta guía metodológica para las actividades de planificación, organización, evaluación y control de los procesos comunicativos en la organización, capaz de permitir la existencia de un sistema de comunicación coherente y armónico, contribuyendo a una mayor integración interna, fortaleciendo su cultura e identidad.

El trabajo de Cavagnaro Sofía (2014) titulado: El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento; estudiante de la Universidad Nacional de Cuyo, es un trabajo de tipo investigativo que busca indagar sobre raíces en nuestra sociedad actual, que se conoce como sociedad del conocimiento y que hace del saber el centro gravitacional de toda la vida social y productiva.

Gestionar la comunicación interna es primordial para que la entidad tenga un mensaje unificado, que sus trabajadores sean voceros de la misma y portadores de un discurso común hacia el exterior. Implica generar un trabajo dentro de las empresas que permita pasar de una organización fragmentada a una organización sólida

donde el empleado esté compenetrado con la identidad de la empresa a la cual pertenece. (Cavagnaro, 2014)

Por otro lado, en cuanto a la materia de liderazgo utilizaremos el estudio realizado por Santini, Patricia y Marshall, Diego (2014) titulado Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales.

El liderazgo organizacional es la habilidad que posee el líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa. (Santini & Marshall, 2014)

Tanto es así que John Maxwell (2009) establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual Maxwell define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. (Santini & Marshall, 2014)

En la relevancia de caso se observa beneficioso el análisis de la comunicación interna que posee A.J & J.A Redolfi S.R.L por que como se sabe la buena comunicación dentro de la empresa ayuda a que todo el personal este alineado con los valores, misión y visión de la organización como también colabora para que los empleados sean suficientemente efectivos y eficientes a la hora de lograr los objetivos de la misma. Por lo que gestionar y actualizar una buena comunicación interna por medio de perfiles de líderes sería significativo para los empleados sintiéndose parte de la empresa y para los empleadores para lograr los objetivos estratégicos y mantener un clima laboral pleno, la cual sería llevada a cabo por un especialista en recursos humanos.

Análisis de la situación

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, que son en general supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quiosco, comedores y perfumerías.

Su estructura organizacional está organizada de la siguiente manera:

Dirección

Se encuentra el Gerente General, Pablo Redolfi, que es el responsable de formular los objetivos de venta a largo, mediano y corto plazo estableciendo relaciones con los proveedores para fijar criterios de ventas. Tiene a cargo a la recepcionista que se ocupa de atender las llamadas de clientes y proveedores y manejar la agenda del mismo.

También tiene bajo su supervisión contadores, asesores legales y se encarga de la comunicación con los profesionales de Higiene y Seguridad.

Ventas

Conformado por un gerente que coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión de venta. Tiene a su disposición a los vendedores y supervisores de estos. Que son responsables de la atención al público y que deben garantizar un buen servicio y asesoramiento.

Administración

Aquí se encuentra el gerente de Administración y Finanzas que tiene bajo su mando al

Jefe de Logística y Depósito que coordina los viajes de entrega de mercadería por zona y estipula el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar;

bajo su supervisión se encuentran el responsable de pedidos que controla cantidades y tipo de mercadería que ingresa.

Personal de reparto que es el responsable de la manipulación de mercadería, entrega correcta en tiempo y forma. Distribución.

Encargado de despacho que controla el total de la mercadería a enviar, coordinando el envío de esta en cooperación con el encargado de logística y verificando los controles de mantenimiento de los vehículos, y en la sección de seguridad un sereno que controla el predio en general informando novedades entre los turnos.

Cajeros se ocupan realizar la facturación y cobranza diaria de la venta. Cobranzas, Facturación.

Proceso de comercialización de la empresa cuenta con 3 etapas:

1) ABASTECIMIENTO:

- a) Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores.
- b) Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.
- c) La empresa posee un sistema informático que proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual, este se podría ver modificado por el encargado de la compra.
- d) La gestión de pedidos es una tarea muy importante y podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock

2) RECEPCION:

- a) Se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores.
- b) Cuando llega el camión se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multi productos. Esta tarea se realiza por medio de auto elevadores manuales o mecánicos.
- c) Se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos se hace de manera manual.

- d) Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.
- e) Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.
- f) La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte

3) VENTAS

- a) Las ventas se realizan casi sin restricciones. No exigen volúmenes mínimos de compras, solo se pide como requisitos ser monotributistas o responsable inscriptos. A veces se venden los productos en packs cerrados, sucede cuando se necesita el producto rote o se venda con rapidez, con base en precios bajos.
- b) AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7,15 o 21 días desde que se realiza la venta.

Análisis de la industria

El mercado de la industria de la distribución y comercialización se mantiene en una constante evaluación de cómo mejorar el rendimiento ya que los precios no hace la diferencia en el mercado, es un punto que los clientes tienen en cuenta pero lo que realmente lo que ellos eligen es un conjunto de condiciones que son la calidad del precio y el servicio que se les ofrece lo hace elegir entre sus competidores.

Los valores (Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa; Confianza; esfuerzo y dedicación; honestidad; sentido de equipo; responsabilidad social y comunitaria; y orientación al cliente) en la empresa Redolfi son valores fundamentales que se trataron de mantener con el paso de los años para poder marcar la diferencia que tiene hoy en día en el mercado , a sus empleados tratan siempre de mantenerlos satisfechos para que ellos también cumplan con la empresa y con las expectativas de la misma ya que todos tienen el mismo objetivo. Con la situación económica que se vive actualmente en el país es muy difícil mantener dichos valores ya que el mercado es muy irregular y no se manejan los mismo balances de un mes a otro ,

esto lleva a que los gerentes como los dueños mantengan un máximo compromiso y estén muy presentes en el día a día de la empresa.

Análisis PESTEL

El siguiente análisis sirve para identificar los factores del entorno macro de la empresa, factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis Político: Se puede observar que con el gobierno actual en la mayoría de los clientes se ven desfavorecidos por el aumento de impuestos y la caída de las ventas e insumos. La inflación de hoy en día supera el aumento salarial y este desequilibrio se ve reflejado en el mercado. Con la llegada del virus Covid-19 al mundo y a nuestro país se adoptaron nuevas medidas que todas las empresas deben cumplir rigurosamente para ayudar a que no se propague el mismo. Se deberá cumplir con la medida de aislamiento social, preventivo y obligatorio exceptuando 24 oficios en ellos se encuentran aquellos que brinden necesidades básicas y esenciales, ya sean alimentos de primera necesidad, artículos de limpieza, medicamentos, entre otros, en el día a día. “Quedan exceptuados de la medida el personal que se desempeña en supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad” (Clarín, 2020)

Análisis Económico: Ya que los productos importados poseen un impuesto agregado, los artículos nacionales sacan una ventaja que se marca en el mercado y la sociedad lo elige por su menor costo; la falta de demanda se ve reflejada en el volumen de los pedidos de los clientes donde son más específicos en las cantidades que eligen de nuestros productos y las consultas sobre descuentos y formas de pago son más habituales. La nueva implementación que decidió gobierno nacional ha hecho que cada empresa sufra un desequilibrio en sus balances mensuales debido a la compra de insumos para desinfección y cuidado personal de cada empleado. Por otro lado las empresas con transporte de mercadería de primera necesidad pasaron a ser esenciales en este tiempo de prevención aumentando las ventas. Las empresas se han debido ajustar a precios “antiguos” que no han sufrido inflación esto conlleva a que los márgenes de ganancias sean menores a los esperados.

El Gobierno retrotrajo los precios de productos de consumo familiar al 6 de marzo y fijó una lista de referencia con valores máximos, en el marco de las medidas

implementadas para "garantizar el abastecimiento y controlar el abuso de precios frente al impacto de la pandemia del Covid-19. (Sainz, 2020)

Desde el 20 de marzo y por 30 días, los precios de alimentos de la canasta básica, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza mantendrán, como máximo, el precio que tenían al 6 de marzo pasado. Esto aplica para hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios. (Argentina, 2020)

Análisis Socio/Cultural: La economía que se maneja actualmente hace que haya una brecha más grande entre las clases sociales donde la clase alta es mayormente beneficiada y por ende la clase media y baja son las que sufren más. La sociedad misma se acostumbra a comprar lo básico y necesario y hasta lo más económico en el día a día.

Con la llegada del virus Covid-19 el gobierno a tomado nuevas medidas que implementan el aislamiento social , preventivo y obligatorio hasta el 13 de Abril, creando un distanciamiento social en la comunidad, estas medidas han aumentado el impacto visual del presidente en la sociedad Argentina.

El mandatario anunció que tomó la decisión de "continuar la cuarentena" obligatoria "hasta que termine Semana Santa", es decir hasta el 13 de abril a las 00:00. Explicó que esa medida permitirá "seguir controlando la transmisión del virus" (12, 2020)

Análisis tecnológico: Las nuevas tecnológicas que se están desarrollando en la producción de los productos, envasado y distribución disminuyen el trabajo del hombre.

Con respecto al virus se deberá buscar una rigurosa higienización en las maquinarias ya que el mismo sobrevive desde horas hasta días dependiendo la materia.

A temperatura ambiente los coronavirus parecen vivir menos sobre aluminio y papel: de dos a ocho horas.

La temperatura es clave, según un estudio analizado que midió la supervivencia en el acero a 4, 20 y 40 grados. En la temperatura más fría el virus sobrevive más de 28 días, entre tres y 28 días a 20 grados y apenas de 4 a 96 horas a 40 grados.

El estudio también encontró que no importa si la carga viral inoculada en el experimento es mayor o menor, el tiempo de supervivencia no varía.

Otras superficies analizadas fueron:

- Madera: cuatro días.
- Vidrio: cuatro a cinco días.
- Plástico: varía de ocho horas a nueve días según la cepa.
- PVC: cinco días
- Siliconas: cinco días.
- Guantes quirúrgico: menos de ocho horas.
- Bata desechable de hospital: hasta dos días.
- Cerámica: cinco días.
- Teflón: cinco días.

La lavandina es muy efectiva para limpiar superficies en una dilución al 0,1 por ciento. Es decir, 10 mililitros de hipoclorito de sodio en 10 litros de agua, pero hay que dejarla actuar al menos un minuto. El trabajo recomienda utilizar el doble de dilución, esto es 20 mililitros cada 10 litros de agua.

El alcohol demostró ser más efectivo en concentraciones del 62 al 70 por ciento, pero con un tiempo de aplicación de por los menos un minuto. (Viano, 2020)

Análisis Ecológico: Las empresas están constantemente buscando nuevas formas de trabajo que sean beneficiosas para la naturaleza y el ambiente.

Actualmente se ha visto como ha disminuido el tráfico vehicular por la medida de cuarentena impuesta por el Gobierno actual, esto ha fomentado que la contaminación baje un gran porcentaje.

El aislamiento social obligatorio para evitar la propagación del coronavirus, con la consecuente caída brusca en la cantidad de vehículos en circulación, tiene un costado positivo: en la Ciudad de Buenos Aires la contaminación bajó un 50%. Así lo indican las mediciones de las estaciones de control atmosférico que el Gobierno porteño tiene en distintos puntos de Capital. (Estrucplan, 2020)

Análisis Legal: Los sindicatos y ART presionan cada vez más a las empresas para cumplan las normas de seguridad e higiene y condiciones laborales.

Análisis PORTER

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Se refiere al microentorno de la empresa.

Rivalidad entre competidores: Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios:

Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Mix de productos.

Estas son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Mediante el servicio que se le brinda a los clientes deben garantizarle que cualquier oferta que surja de forma exterior ellos siguen eligiendo a la empresa ya sea tanto por el precio como por el trato. Actualmente son dos los grandes competidores: Por un lado los mayoristas con salones comerciales por cada zona y las empresas con preventistas y entrega a domicilio. Dentro de los mayoristas con salones comerciales encontramos a Luconi Hnos; Grasano; Monje; Top; Baralle; Nueva Era; Dutto Hnos; Maxiconsumo; Yaguar; Roberto Basualdo SRL; Tarquino; Marco y Diarco. Y dentro de las empresas con preventistas y entrega a domicilio podemos encontrar a los dos principales competidores que son Rosental y

micropack, y competencias más pequeñas, como, Luconi Hnos; Baralle; Moran; Pirani; Rinaudo; Dutto; Vensall Hnos; Parodi; y Zaher.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos: Se puede controlar dicha amenaza mediante la publicidad de pros y contra de los productos y sobre todo lo más influyente los precios. Donde el consumidor hoy en día se ve más interesado en el producto de más bajo precio sin importar si es sustitutivo o no.

Poder de negociación de los proveedores: Ya que la diferencia de precio no es tan significativa a veces, la diferencia real se ve reflejada en el servicio que entrega la empresa sobre formas de pago y entrega de la mercadería donde se busca que el cliente se vea beneficiado sobre sus competidores.

El poder de negociación de los consumidores: es alto ya que existen muchos comercios donde el cliente puede optar por hacer sus compras, hay muchos oferentes como también mucha demanda por tratarse de productos alimenticios o de primera necesidad.

Análisis FODA

Es un método de estudio sobre la empresa estudiando sus características, internas que son las debilidades y fortalezas que tiene; y las externas como sus amenazas y oportunidades, comparándolas en un cuadro.

Fortalezas:

- Gerentes muy involucrados en la empresa
- Confianza entre empleado y empleador
- Trayectoria e imagen
- Gran cantidad de clientes
- Precios accesibles en el mercado
- Baja rotación de empleados

Oportunidades:

- Incrementar la cantidad de clientes

- Incorporar nuevas marcas
- Adquirir nuevas tecnologías para el trabajo.

Debilidades:

- Falta de procesos de Recursos Humanos como la inducción.
- Falta de capacitación en los diferentes puestos de trabajo.
- Comunicación interna deficiente.

Amenazas:

- Aparición de nuevos mayoristas.
- Que la competencia ofrezca el mismo producto a menor precio.

Al analizar los resultados del análisis FODA se observa:

La necesidad de crear un plan de comunicación interna como estrategia para lograr disminuir la debilidad interna que es la comunicación ineficiente, aprovechando las fortalezas de la empresa que son el buen clima laboral, la relación empleado-empleador y el compromiso de los gerentes en la empresa, es la oportunidad de poder realizar un plan de liderazgo y coaching y así evitar las amenazas externas de la organización.

Desde la visión de los Recursos Humanos no se debe perder de vista la necesidad de capacitación que deben recibir los gerentes, ya que es muy importante que se mantenga un buen clima laboral para el crecimiento y desarrollo que llevará con éxito a cumplir los objetivos de la empresa. Como también lograr mejorar la comunicación interna puesto que el efecto de está significará muchos beneficios para la empresa , ya que es posible transmitir la identidad de la empresa a los empleados, se logra promover una comunicación bidireccional generando clima de confianza y buena relación entre los empleados y los mandos medios, no solo eso sino también mejora la productividad al facilitar el intercambio de información útil sin trámites, además a través de esto los empleados pueden conocer la situación de la empresa, los logros de la misma, los objetivos y lo que deben realizar para contribuir al cumplimiento de estos. Otro aspecto es que ayuda a motivar al personal y la implementación de redes sociales corporativas,

contribuye al desarrollo de una cultura digital en la empresa. Asimismo la falta de un especialista en recursos humanos para llevar a cabo estas necesidades

Las aspiraciones a futuro son en cuanto a ventas y a publicidad 1de comercialización aplicando políticas implementadas por personal capacitado que se deben realizar de forma ordenada y organizada para poder optimizar los recursos.

En lo que se refiere a potenciar las capacidades del personal y en equipo, se recomienda tomar en serio lo que es el proceso para poder acompañar de manera eficiente el crecimiento de la organización comercial.

La empresa no contiene un área de recursos humanos, por lo que no cuenta con profesionales que estén capacitados para el desarrollo que se realizan en dicha área también no cuenta con la actualización de sus prácticas con el trato al personal. Al no poseer esta área no existe un programa de inducción para los puestos y cargos, creciendo el margen de error en el desempeño, ya que los ingresantes aprenden mientras trabajan. Tampoco trabajan en el talento humano ya que su criterio para la promoción interna es la antigüedad y la confianza esto provoca que los empleados se replanteen el esfuerzo y la capacitación necesaria.

Con el diagnostico se ven los resultados desfavorables de la empresa al no contar con una buena gestión de la comunicación, y no tener una imagen de un líder que se encargue de la comunicación interna.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordarán distintos autores que hacen referencia a la creación y la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos, la importancia de la comunicación en las organizaciones y el coaching como herramienta de desarrollo de los líderes del siglo 21.

Departamento de recursos humanos

Lacalle (2011) define al departamento de recursos humanos, como el área que desarrolla actividades importantes en la empresa, pues el mismo se encarga de gestionar y administrar el elemento humano de la empresa. Con el paso del tiempo el departamento adopto identidad propia, lo cual ha llevado al mismo a ocupar un lugar dentro del organigrama de la empresa. También hace hincapié en que la aparición de este departamento en el organigrama de las empresas, “supone dotarle de infraestructura y organización interna para llevar a cabo un variado conjunto de tareas”. (Armas., 2014) Asimismo, define en síntesis al departamento de recursos humanos, como “aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa” (Armas., 2014).

Por todo lo dicho, adherimos a la afirmación de que las funciones que el especialista de recursos humanos desarrolla en la actualidad son de las áreas administrativas, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento. La relevancia de esta área reside en que es el capital humano quien mueve a la organización y que la correcta selección y capacitación de esta puede definir el éxito de la misma. (MIRANDA, 2019)

Comunicación en las organizaciones

La comunicación debe ser asumida como una prioridad con la categoría de valor estratégico en el desempeño organizacional y empresarial, pues de su acertado manejo depende la generación de relaciones humanas enmarcadas en espacios de diálogo y equidad, de relaciones organizacionales acordes a las exigencias del mercado y de la responsabilidad social empresarial. A este aspecto del estudio comunicacional, se le denomina Comunicación Organizacional. (Domínguez, 2014)

(Fernandez Collado, 2010, pág. 93), establece este concepto: La comunicación en las organizaciones se considera como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema de terminado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes

La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Martin, 2012)

Una ventaja que resulta del buen manejo interno de la comunicación es la de garantizar la coherencia y credibilidad de los discursos empresariales. Así la apropiación de las consignas de la organización entre los trabajadores se viabiliza porque se consigue entender la ruta de trabajo empresarial y se logra identificación y respeto por las labores que le conciernen a cada colaborador. (Domínguez, 2014)

Carlos Fernandez Collado, (2010) nos explica que la comunicación interna está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta.

Entendemos que el objetivo de la comunicación interna en la empresa, es lograr permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. Este objetivo, plantea a su vez los siguientes aspectos: El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales; la facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran; la elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.

Líder coach y el coaching como herramienta.

Se define el liderazgo como las «cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos». Es decir, se trataría del conjunto de capacidades que posee una persona para influir objetiva y directamente en la mente de otras haciendo, en el logro de varias metas y objetivos. Asimismo, la palabra líder aquí se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. De nuevo nos gustaría mencionar al líder de la administración moderna, Peter Drucker, cuando afirma que «la innovación distingue entre un líder y un seguidor» además de que «gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas». (Roldán, 2013)

Como también consolidamos con que el Coaching, se trataría de un método que consiste en acompañar, facilitar y ayudar a descubrir a una persona o un grupo de ellas con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Su cometido es buscar un objetivo común e intentar alcanzarlo usando sus propios recursos. Tales destrezas incluso ayudan a conocerse mejor, a llevar una vida más plena y a entender, ya no sólo el objetivo laboral, sino también el sentido de la vida propia. (Roldán, 2013)

Roldán observo que entre las herramientas que usa el coach se destacan las lingüísticas, que estás consistirían en saber manejar de manera correcta un modelo de conversación que permita la reflexión del coachee, para que así entre en acción. En este modelo las buenas preguntas son esenciales. Otras de las herramientas son las emocionales y corporales, que para nosotros serían la misma cosa. Cuerpo y emoción están indisolublemente unidos. Toda expresión corporal supone una emoción y estado de ánimo, y toda emoción supone determinadas expresiones corporales. (Roldán, 2013)

Cuando son realmente buenos, los coaches y los mentores se meten en la cabeza de la gente a la que ayudan. Se dan cuenta de cómo deben ofrecer una retroalimentación eficaz. Saben cuándo insistir para mejorar el rendimiento y cuándo contenerse. En la forma de motivar a sus clientes demuestran cómo debe aplicarse la empatía. Me permito

repetir, a riesgo de parecer demasiado insistente, que en la empresa no se respecta demasiado. La gente duda de que los líderes puedan tomar decisiones difíciles si tienen en cuenta los sentimientos de todas las personas que vayan a verse afectadas, pero lo cierto es que los líderes empáticos no se limitan a simpatizar con la gente que los rodea: utilizan sus conocimientos para que sus empresas mejoren de forma sutil pero determinante. (Goleman, 2013).

Liderazgo esencial: sus efectos van más allá de garantizar que se haga bien un trabajo. Los subordinados también buscan en él una conexión de apoyo emocional, es decir, empatía. (Goleman, 2013)

Recursos humanos, coaching y comunicación interna son tres conceptos que están interrelacionados entre si todos persiguen un mismo objetivo que es poner a los colaboradores en el centro para lograr aumentar la productividad y las ganancias de la compañía.

Las personas son lo más importante que tiene una empresa y es por esto que hay que fidelizarlos y mantenerlos motivados para lograr de manera exitosa cumplir con los objetivos que hayan planteado, cuando más abierta sea la comunicación y la empatía de sus mandos medios se llegara más rápido a los resultados esperados, desarrollando equipos de trabajo de trabajo de alto rendimiento.

Diagnóstico y Discusión

Durante el análisis de la situación de la organización se observa que la empresa Redolfi S.R.L. cuenta con debilidades en el área de Recursos Humanos. El problema central de está, es la carencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de implementar un plan de comunicación interna y no perder de vista la necesidad de capacitación a los niveles de mando para poder desarrollar habilidades de liderazgo que logren que el personal y colaboradores puedan realizar correctamente sus funciones, los mismos deberán conocer que es lo que se quiere conseguir con el plan y como va a llevarse a cabo. Sumando a esto, se observa la carencia de un proceso de inducción para el personal que ingresa en la empresa. Los empleados aprenden mientras trabajan, provocando mas incidentes de lo debido. Se buscará diseñar el programa más adecuado para los incorporados. Siguiendo con las funciones que deberían desarrollarse respecto al personal, también se encuentra en falta la formalidad en los procesos de reclutamiento y selección, hay baja rotación de personal gracias a que la empresa mantiene una relación buena con sus empleados, manteniendo una relación de confianza, criterio que se utiliza para el ascenso o transferencia, teniendo criterios subjetivos.

Es de importancia para la organización tener un plan de comunicación interna sostenible que involucre a todos los colaboradores para que así la empresa logre una nueva evolución, que implique también el fuerte compromiso con la misión, visión y valores de la organización; y un plan de formación en liderazgo coach que permita la transformación de los colaboradores en una cultura destinada al personal. Estos instrumentos llevarán a la empresa a profesionalizarse, en ese camino está la implementación de una comunicación interna, la capacitación de mandos medios en liderazgo coach y la de formar un departamento de Recursos Humanos que es una problemática. ya que al no contar con esto a la empresa le ha traído inconvenientes a la hora de comunicarse con sus colaboradores, siguiendo con la falta de capacitación en los mandos de gerencia y en la selección de personal altamente calificado para ocupar los puestos vacantes de una forma eficaz y eficiente. Al igual que una vez que se recluten y seleccionen los empleados para dichos puestos , se les exponga a un programa de inducción de la empresa y además de uno específico para cada puesto de trabajo. Esto

beneficiaria a la empresa ya que no habrá esos márgenes de errores que se encontraban anteriormente en los puestos de trabajo.

Es de alta relevancia que se resuelva lo antes planteado para que la dirección pueda seguir con su proceso de expansión dejando que los especialistas en esta área sean los responsables de voltear las capacidades de la empresa y volver sus debilidades una de sus fortalezas en el área personal, el beneficio será del 20% que recibirá la empresa es totalmente proporcional a la proximidad que se empiece a desarrollar el plan. El aporte del área de Recursos Humanos con su conocimiento, habilidades y capacidad puede llevar a la empresa a lograr una competitividad absoluta, y más en estos tiempos de cambios constantes, adaptaciones continuas y variabilidad de mercado; esta área llevara a tener gerentes más comprometidos y con un enfoque totalmente actualizado y dinámico que se verá reflejado en el desempeño día a día y posteriormente en los respectivos balances, aparte de tener un apoyo tendrán un respaldo que les brindara seguridad.

Plan de implementación

A continuación se explicará el plan de implementación para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. el cual tendrá un objetivo general y objetivos específicos que permitirán cumplir con el objetivo central.

Objetivo General

Formalizar un área de Recursos Humanos , diseñar un plan de comunicación interna e instruir a los mandos medios en el Coaching de manera tal que aumenten un 20% las ganancias en la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L .

Objetivos Específicos

- I. Contratar un responsable de Recursos Humanos a través de una consultora.
- II. Implementar un Plan de comunicación interna por medio de Intranet.
- III. Diseñar e implementar un proceso de inducción de personal.
- IV. Facultar a los mandos medios en liderazgo coach por medio de una capacitación.

Alcances

- Temporal: Inicio en el mes de Septiembre de 2020 con una duración de 5 meses, finalizando en Febrero de 2021.
- Ámbito geográfico: localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

I. Contratar un responsable de Recursos Humanos a través de una consultora.

Se le solicitará a una la consultora Nexo Group RRHH de la ciudad de Córdoba que realice la búsqueda de un especialista en el área de Recursos Humanos, que reúna las características que la empresa necesita para el puesto, competencias como liderazgo, que se enfoque en resultados, comprometido con la empresa y empleados y objetivo para que lleve adelante el proyecto de implementación de Comunicación Interna para la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ANEXO A.

La misma se encargará y será el responsable de las decisiones que se deban tomar ya que podrá expresarse y ejercer de manera libre. Se hará cargo de las tareas de recursos humanos, principalmente se enfocará en el plan de implementación, que lo llevará a cabo junto al gerente también hará las capacitaciones al personal sobre los mandos medios,

nuevo plan de comunicación interna, la capacitación a los gerentes y niveles jerárquicos para formarlos en Líderes coach y realizará el programa de inducción, secundariamente a esto, el especialista se encargará de realizar las capacitaciones que se necesiten a futuro, ya sea para los ingresantes como para el personal que ya trabaja para la empresa, como también la formalización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que la empresa presente una deficiencia en estas funciones.

El costo de empleado sueldo mensual: \$65.000 Adecco (2019).

Contribuciones patronales: 26% \$17.160

Plus vacacional: \$6.066,67

Costo de empleado anual: \$ 868.226,67

Las habilidades necesarias para su contratación serán las siguientes:

- Que este actualizado en las prácticas y tendencias de área de Recursos humanos.
- Que sepa gestionar de manera adecuada y correcta el tiempo.
- Debe tener habilidades para comunicar, saber expresarse y oír.
- Saber motivar de acuerdo a las necesidades de la empresa ya que como sabemos la empresa tiene sus objetivos y metas.
- Que sepa capacitar en liderazgo coach.
- Disponibilidad full time.

Costo: Consultora....= 1 sueldo + IVA (21%)

$$= \$58.000 + 21\% = \$78.650$$

La evaluación del especialista se hará pasado los primeros 6 meses que haya formalizado los procesos de reclutamiento y selección a través de un manual de puestos, además de eso, se espera del mismo a los 15 días tenga preparada la preliquidación de los sueldos para poder enviarlos al estudio contable.

II. Implementar un Plan de comunicación interna por medio de Intranet.

En este objetivo se llevará a cabo la Planificación e implementación de un Plan de comunicación interna, los responsables de llevarla a cabo serán el especialista de recursos humanos junto al gerente general de la empresa. Se combinará la experiencia y cultura del gerente general en la empresa con las estrategias y conocimientos del especialista para así obtener resultados más eficientes.

En primer lugar, se hará un diagnóstico general de cómo se encuentra la empresa con relación a la comunicación interna, se realizará una encuesta al personal ya que su opinión es relevante para la organización y de allí obtener resultados.

La encuesta será sobre los aspectos de la comunicación interna donde los puntos más importantes serán la transmisión de órdenes, comunicación entre los distintos puestos jerárquicos y la organización semanal de tareas por ejemplo. ANEXO B.

El plan comunicacional trata de generar canales comunicativos que sean rápidos y que todos puedan acceder a la información y novedades de la empresa para que cada empleado pueda desarrollar mejor sus tareas.

Los canales que se utilizarán serán:

- ✚ Intranet: La cual es una red informática interna de la empresa, basada en los estándares de Internet, en la que las computadoras están conectadas a uno o varios servidores web y que se pueden conectar las personas autorizadas, se comunicarán mediante foros y podrán compartir imágenes, audios, videos, documentos entre otros. Con esto también se logra que todas las sucursales de la empresa estén conectadas. En ella se compartirán las novedades, calendario y horarios de reuniones y capacitaciones, teléfonos e información de los empleados y de las sucursales. Carpetas de cada área con la información necesaria de la misma, donde expliquen las tareas, niveles jerárquicos, salidas de emergencia, entre otros. Habrá una pestaña en donde se muestre toda la información de la empresa, los productos que comercializa, distribuidores, proveedores, sucursales.

Para realizar esta actividad primero se deberá recaudar información necesaria, se redactará el contenido, se hará una reunión y se diseñará con programador posteriormente se harán pruebas y las correcciones necesarias, luego se hará una presentación a empleados y se llevará a evaluación. Los receptores son el directorio y empleados de todas las sucursales.

Los recursos a utilizar serán, primero humanos, que serán el directorio de la empresa, el especialista en sistemas y diseñador gráfico, luego los técnicos, se necesitarán computadoras, libretas, lapiceras.

- ✚ Whatsapp: También será una manera de mantener la comunicación con los colaboradores, realizando grupos de cada área, donde se resolverán dudas, recibirán la información de sus tareas, se generaran avisos y memorándums para mantener actualizado al personal;
- ✚ Mails: Se utilizarán para reportar semanalmente por la misma los resultados de las tareas que realizaron, y se utilizarán para comunicarse con urgencia con la área de dirección, dentro de este se podrán hacer sugerencias para promover la mejora constante, será un espacio para que los empleados participen y puedan motivarlos para tener sentido de pertenencia en la empresa.
- ✚ Reuniones: se harán mensuales con los mandos medios donde se harán balances y donde podrán expresar opiniones sobre las posibles mejoras o nuevas ideas que puedan aplicarse en las distintas áreas. El objetivo fundamental es mejorar la relación entre la dirección y el personal con una comunicación bidireccional y expresiva. Destinatarios: directorio y empleados
Recursos: Humanos: directorio de la empresa, personal. Técnicos: sala de reuniones, anotadores, lapiceras. Costo: no posee. Evaluación: encuesta
- ✚ Capacitaciones: Se harán trimestralmente para el personal, actualizándolo en las novedades que se tengan en la empresa, estas son beneficiosas también para adherir los valores, la cultura, la misión y visión de la empresa a por ejemplos los nuevos ingresantes de la empresa.

Para esto se realizarán posteriormente una capacitación para todo el personal para enseñar la manera correcta de utilización de los canales de comunicación. Esto lo realizará el personal de recursos humanos junto con el Gerente Gerencial ya que ambos van a estar involucrados conjuntamente en el Plan de Comunicación Interna.

Es de relevancia que se realice un seguimiento de la práctica para poder observar si hay que realizar correcciones y mejoras. La manera de evaluar serán con las herramientas siguientes: encuestas anónimas y que compartan en el mail con sugerencias para mejora o ideas.

Una vez finalizado el proyecto del plan se entregará toda la información al Gerente General y a la dirección para que lo estudien la propuesta y una vez aprobado se lleve a cabo.

Costo estimado: honorarios de programador: \$190.00 al año

Capacitación: \$80.000

Total del programador y la capacitación al personal en el plan de comunicación interna: $\$190.000 + \$80.000 = \$ 370.000$

Los precios de intranet fueron obtenidos de la página web Bitrix 24 (Bitrix 24, 2020)

III. Diseñar e implementar un proceso de inducción de personal.

Se realizará un programa de inducción para el personal ingresante el mismo tiene como objetivo ofrecer información a los nuevos empleados sobre las normas, cultura organizacional de la empresa y que su buen desempeño en la misma influenciará de forma positiva en el logro de los objetivos organizacionales. Con el fin de que puedan integrarse de forma efectiva al trabajo. Es importante señalar que las empresas que tienen un proceso de inducción logran motivar e involucrar a los empleados. En este transcurso será de adaptación y reconocimiento.

El objetivo general será facilitar el proceso de incorporación del personal que ingresa a las distintas áreas de la empresa, brindándole información sobre la organización en general y sobre los puestos de trabajo en particular, a los fines de lograr la plena adaptación del empleado a sus nuevas funciones y a su grupo de trabajo, orientando su desempeño hacia la mejora y eficiencia. Los objetivos específicos que se pretenden con el programa de inducción:

- ✓ Ahorro del tiempo de adaptación del empleado al puesto al que ingresa, al grupo de trabajo y a la repartición.
- ✓ Propiciar y acelerar la socialización del nuevo empleado.
- ✓ Clarificar expectativas del desempeño, rendimiento y modos de trabajo.
- ✓ Reducción de la rotación.
- ✓ Reducir el nivel de ansiedad de las personas.
- ✓ Ajustes de las expectativas.

Las acciones para realizar el programa serán:

- Diseñar el comienzo de la propuesta con una bienvenida de parte de la organización y la dirección.

- Diseñar el área en donde este la información de A.J. & J.A Redolfi S.R.L con su historia, su visión, misión y valores, como también con lo que cuenta la empresa.
- Diseñar el área de descripciones de puestos, su organigrama.
- Dar un cierre de todo, brindándole al lector lo que necesita para estar orientado y poder trabajar eficazmente.

Los recursos que necesitaremos serán: La página web de la empresa para saber de la historia de la empresa, como también con ayuda del Gerente General, personal las áreas para que nos ofrezcan información de los puestos.

Se realizará un seguimiento de evaluación de desempeño del personal por parte de la persona encargada de cada área de trabajo.

Se harán dos tipos de inducción, por un lado la general y por otra la específica, siguiendo con una evaluación:

- Inducción general: La misma será presentada en papel junto con el reglamento interno y se brindará al personal en la sala de conferencias, en la misma se observará la siguiente información:
 - BIENVENIDA A LA ORGANIZACIÓN.
 - DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.
 - HISTORIA.
 - VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.
 - ORGANIGRAMA.
 - REGLAMENTO INTERNO:
 - ✓ *Generalidades.*
 - ✓ *Políticas de la empresa.*
 - ✓ *Jornada Laboral.*
 - ✓ *Empleador. Representante Legal.*
 - ✓ *De los trabajadores.*
 - ✓ *Deber del trabajador.*
 - ✓ *Derechos y obligaciones del trabajador.*
 - ✓ *Reglas generales.*
 - ✓ *Beneficios.* ANEXO D.
- Inducción específica: El Jefe del área específica estará a cargo de estar presente, realizarán un recorrido por las instalaciones de la empresa, se presentará a los

compañeros al nuevo ingresante y podrán conversar activamente, logrando una charla fluida con dudas, consultas y preguntas que le puedan surgir al nuevo empleado. Está tendrá una duración de 40 min por la mañana cuando empiece la jornada laboral. En segundo paso se orientará al empleado en los aspectos específicos de las actividades a desempeñar. Siguiendo a esto se designará a un compañero que será como tutor que acompañe al ingresante durante los primeros meses que este a prueba. Acá se informarán las pautas y normas de las tareas que deberán llevar a cabo el ingresante; las responsabilidades, resultados esperados y objetivos del puesto

- ❖ Evaluación: Este será el tercer paso del proceso. Se realizará una evaluación a los 30 días aproximadamente, serán una entrevista con el mando medio del área en el cual se observará si hace falta una reinducción y se realizará otra a los 70 días para decidir la continuidad o no del empleado.

IV. Facultar a los mandos medios en Liderazgo Coach por medio de una capacitación.

En este punto se describirán temas específicos dependiendo las necesidades que se observaron. El objetivo es el de tratar la problemática particular de los Líderes, ayudarlos a resolver todos aquellos temas que se presentan como obstáculos en su avance hacia el liderazgo, mediante el tratamiento de casos reales a resolver durante la capacitación, hallando las causas y proponiendo alternativas de solución a las distintas problemáticas y que los participantes puedan desarrollar las competencias de un líder coach, el cual acompañará y ayudará a la comunicación interna. El responsable que llevará a cabo es el experto en recursos humanos, el cual tendrá capacidades y aptitudes en Coaching. Su alcance será en la casa central y sucursales, gerentes, mandos medios y jefes, que en total son 8.

- Gerentes general y comercial
- gerente de ventas
- gerente de administración y finanzas
- Jefe de depósito y logística
- gerentes de sucursales (4).

Descripción:

El líder coach es aquel que desarrolla las habilidades y competencias personales para la consecución de los objetivos empresariales. Como todo estilo de liderazgo, pretende conseguir unos resultados, pero no lo hace a base de imposiciones u órdenes, sino desarrollando el talento y las capacidades individuales. Se trata de poner el énfasis en las personas, ser cercano con los trabajadores y formar un equipo de trabajo sin sobresalir por encima de él; prestándole ayuda y apoyo y estando totalmente comprometido e implicado. En los tiempos actuales se demuestran como las organizaciones entregan más importancia a los procesos vinculares que en las mismas se dan; desde esta perspectiva se observa la necesidad de crear espacios para lograr entender el Coaching como una alternativa vincular necesaria para la actualidad. Las empresas empiezan a crear diferentes nuevos desafíos, a medida que esto va creciendo, surgen necesidades de nuevas técnicas, intervenciones y procedimientos y uno de los modos de dar respuesta a esto es el Coaching, permitiendo valorizar el concepto de aprendizaje transformacional y organizacional.

El curso intenta hacer un abordaje teórico y práctico del concepto del Coaching, poniendo una mirada múltiple aplicada a las Organizaciones.

Los objetivos del mismo es lograr que los mandos medios puedan dar cuenta de los conocimientos introductorios y las competencias esenciales para un exitoso desenvolvimiento como Coach o Líder.

Su contenido será el establecimiento de los fundamentos del Coaching, explorar de las raíces filosóficas, psicológicas y sociológicas del coaching, en la que se tomara contacto con la filosofía antigua y moderna, con distintas escuelas de la psicología y con el aporte de las sociologías.

Duración: 12 horas/ Lunes a Viernes 2 hs por día.

Lugar: Se realizará en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Se evaluará la percepción de liderazgo del personal a su superior, se hará mediante un test de Liderazgo. ANEXO C.

Costo: Capacitación \$5.000 por persona. Sería un total de \$40.000

El costo y temario del curso fueron obtenidos de Capacitarte, sitio web especializado en formación online y a distancia. (Capacitarte, 2020)

Diagrama De Gantt

Acciones por realizar	Sept-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-20	Feb-20													
Acudir a la consultora x especialista en recursos humanos	■	■	■	■															
Introducir al especialista en recursos humanos en la empresa y en el plan					■	■													
Implementación de intranet							■	■											
Capacitación al personal sobre el plan de comunicación interna									■	■	■	■							
Evaluación del intranet y el buen uso de parte del personal											■	■							
Capacitación en Lideres Coach a Niveles Jerárquicos y Mandos Medios.											■	■							
Diseñar plan de inducción													■	■	■				
Evaluación al personal																■	■	■	■

Evaluación del impacto de la implementación

El ROI es una herramienta mide la eficiencia de la inversión realizada por su impacto financiero, con este dato podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión, con el fin de ser un complemento para la toma de la decisión por parte de la Directiva de la Empresa para la efectiva implementación del plan de implementación.

El total activo para la fecha del 12/2018 era de \$133.734.167,66 este monto se actualizará de acuerdo con la inflación de los años 2019 y el acumulado hasta junio del año 2020.

Ajuste por año	Valor
Balance diciembre 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019 53,8% (Lewkowicz, 2020)	\$ 16.022.041,28
Inflación a junio 2020 11,1% (Jueguen, 2020)	\$ 17.800.487,86
Total 20% ganancias	\$3.560.097,572

Ahora bien, se espera que con el plan de acción la empresa aumente un 20% más sus ventas por lo tanto el valor esperado será de \$ 3.560.097,572

Los costos del proyecto son los siguientes:

Búsqueda de un especialista en recursos humanos	\$ 78.650
Contratación del especialista en recursos humanos	\$ 868.226,67
Implementación de Intranet	\$ 190.000
Capacitación al personal en Intranet y plan comunicación interna	\$ 80.000
Capacitación en Lideres Coach	\$ 40.000
TOTAL	\$ 1.256.876,67

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(3.560.097,572 - 1.256.876,67)}{1.256.876,67} \times 100$$

ROI =	183,2%
--------------	---------------

Esto significa que por cada peso (\$) que la empresa invierta la ganancia será de \$1,83 o en su defecto cada 100 invertido ganará \$183.

Conclusiones

Como conclusión del presente reporte de caso aplicado sobre la empresa Redolfi S.RL. se desprende que las acciones propuestas impactan directamente en la reorganización de la compañía debido que hasta ahora las decisiones las tomaba únicamente el directorio no solo en lo que respecta a el negocio sino también a los recursos humanos. Si bien la empresa ha logrado la diversificación de sus productos y el crecimiento de su patrimonio, no se ha desarrollado en lo que refiere a personal. Resultando ser los recursos humanos los encargados de cumplir los objetivos y metas establecidas por la organización.

Se observaron problemáticas en la comunicación interna damnificando el clima laboral lo que llevo a una baja productividad por parte de los empleados obstaculizando el funcionamiento general de la empresa. La misma al no tener canales de comunicación que llevarán la información y mensajes que necesitarán ser difundidos, los deberes de los trabajadores se volvían complejos. Por esto, es que luego del análisis que se realizó a la empresa se decidió que era necesario llevar a cabo un plan de implementación para mejorar la comunicación interna.

Se establecen nuevos programas, desde que el personal ingresa a la organización, logrando así la mejor adaptación posible del mismo, se instauran canales eficaces para la transmisión de mensajes para que la información y/o noticias lleguen a todo el personal en todo momento, y que los empleados y empleadores estén constantemente en contacto y tengan todas las herramientas necesarias al alcance de la mano. Para que esto se dé de manera eficiente y eficaz es necesario que la empresa realice capacitaciones que sean y fueran necesarias para la adaptación de este nuevo plan de comunicación interna logrando así también que los empleados adhieran los valores, la cultura, la misión y visión de la empresa. Como bien sabemos la buena comunicación interna, logra productividad en el interior de la empresa, reflejándola hacia el exterior.

Se observa que los roles no están bien definidos dentro de la empresa, y se propone implementar la capacitación de coaching para que los mandos jerárquicos adquieran nuevas habilidades de comunicación y potencien a los empleados en su labor, explotando en cada uno sus destrezas y habilidades; y la realización de un programa de inducción para adherir los valores, cultura organizacional, misión, visión y políticas de la empresa desde que el empleado ingresa en la organización. De esta forma, se buscar

lograr que el personal y la empresa aumenten su productividad y mejoren la gestión del personal y sus recursos humanos.

Recomendaciones

Es de relevancia explicar que si bien el plan de implementación para mejorar la comunicación interna y la mejora de gestión en el personal es una propuesta nueva y transformadora para la empresa, no sea suficiente, es por eso que se recomienda que se realice la instauración de un espacio de recursos humanos que se encargue y realice todos los procesos que tengan que ver con el área, ya sean capacitaciones, asesoramiento al personal como al área directiva y mandos jerárquicos, entre otras, para también liberar trabajar a los directivos y que ellos se encarguen de los deberes de su área.

De esta forma se podrá analizar y aumentar el rendimiento del personal, ya que se le pondrá vista y énfasis en el control y capacitación de los mismos para seguir logrando el crecimiento de la empresa y su productividad, e incorporando el personal adecuado a las vacantes requeridas ayudando a disminuir las pérdidas de rotación, tiempos de adaptación, margen de error, entre otras.

Bibliografía

- 12, P. (30 de 03 de 2020). *página12.com*. Obtenido de página12.com:
<https://www.pagina12.com.ar/256225-coronavirus-alberto-fernandez-anuncio-que-sigue-la-cuarenten>
- Aprendum. (2020). Obtenido de Aprendum: <https://www.aprendum.com.ar/curso-online-lider-coach/>
- Argentina, G. d. (06 de 03 de 2020). *argentina.gob*. Obtenido de argentina.gob:
<https://www.argentina.gob.ar/preciosmaximos>
- Armas., C. J. (2014). Importancia y participación del departamento de recursos humanos en las organizaciones actuales. En C. J. Armas, *Importancia y participación del departamento de recursos humanos en las organizaciones actuales*. (págs. 9-11). Santa Cruz de Tenerife, España.
- Bitrix 24. (2020). Obtenido de Bitrix 24: <https://www.bitrix24.es/prices/>
- Capacitarte. (1 de Junio de 2020). *Capacitarte*. Obtenido de Capacitarte:
<https://www.capacitarte.org/curso/curso-introduccion-coaching-profesional>
- Cavagnaro, S. (2014). *El nuevo paradigma de la comunicacion interna en la sociedad del conocimiento*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Clarín. (19 de 03 de 2020). *Clarín.com*. Obtenido de Clarín.com:
https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-rubros-exceptuados-cuarentena-total_0_Gtyxst-wM.html
- Domínguez, D. M. (2014). EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:. En D. M. Domínguez, *EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA*: (págs. 10-30). Quito.
- Estrucplan. (30 de 03 de 2020). *Estrucplan.com*. Obtenido de Estrucplan.com:
<https://estrucplan.com.ar/la-contaminacion-en-buenos-aires-bajo-a-la-mitad-por-la-cuarentena/>
- Fernandez Collado, C. (2010). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Trillas.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones B, S. A.
- Group, T. A. (2019). *Guía Salarial Regional*. Argentina- Uruguay.
- Jueguen, F. (11 de Junio de 2020). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de [https://www.lanacion.com.ar: https://www.lanacion.com.ar/economia/ipc-inflacion-indec-mayo-nid2377745](https://www.lanacion.com.ar/economia/ipc-inflacion-indec-mayo-nid2377745)
- Lewkowicz, J. (16 de Enero de 2020). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar: https://www.pagina12.com.ar/241918-la-inflacion-del-2019-fue-la-mas-alta-en-28-anos>
- Martin, F. (2012). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas.

- MIRANDA, D. E. (2019). ANTOLOGÍA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. En D. E. MIRANDA, *ANTOLOGÍA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS* (pág. 17). Ciudad de Mexico.
- Piña Rodriguez, R. A., & Serrano, N. L. (2012). Gestion de la comunicacion organizacional y enfoque comunicacional interno. *Ciencias Holguin*, 1.
- Roldán, M. J. (2013). *¡Éxito coach!* Barcelona: Editorial Planeta, S. A.
- Sainz, A. (19 de 03 de 2020). *Lanación.com*. Obtenido de Lanación.com: <https://www.lanacion.com.ar/economia/precios-maximos-la-lista-productos-fijo-gobierno-nid2345338>
- Santini, P., & Marshall, D. (2014). *Coaching y liderazgo como estrategias para la formacion de competencias profesionales*. Cordoba: Universidad siglo 21.
- Viano, L. (17 de 03 de 2020). *lavo.com*. Obtenido de lavo.com: <https://www.lavo.com.ar/ciudadanos/cuanto-dura-coronavirus-sobre-metal-plastico-o-madera-0>

Anexos

A. Perfil de puesto para la búsqueda del especialista en recursos humanos

 A.J. & J.A. REDOLFI		NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
PERFIL DEL PUESTO			
1. REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PERSONAL			
1.1 PERFIL DEL PERSONAL SEXO: Indistinto EDAD: de 25 a 45 años ESTADO CIVIL: Indistinto 1.1.1 CUALIDADES/HABILIDADES *Que este actualizado en las practicas y tendencias de Recursos Humanos *Innovador *Responsable *Liderazgo Coach *Buena comunicación *Buena gestión del tiempo *Trabajo en equipo *Buenas habilidades interpersonales		1.2 ESCOLARIDAD DESEADA Licenciatura en Recursos Humanos 1.3 CONOCIMIENTOS BÁSICOS Idioma adicional: Inglés intermedio 1.3.1 Experiencia en Gestión de Recursos Humanos 1.3.2 Manejo de Office a nivel técnico 1.3.3 Capacitado en Liderazgo Coach	
2.0 EXPERIENCIA			
Mínimo 5 años en labores similares			
3.0 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
3.1 OBJETIVO: Diseñar un plan de comunicación interna y formar líderes coach en la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L para aumentar sus ganancias			

B. Modelo de encuesta para evaluar la comunicación interna y el clima laboral.

Son afirmaciones que se responden del 1 a 10. Donde el 1 significando no favorable y 10 favorable. Con estos resultados se podrá observar cómo se encuentra la comunicación interna.

Niveles jerárquicos / Mandos medios

Transferencia de mandados	
Comunicación entre los diferentes puestos de jerárquicos	
Mi jefe cumple y hace consumir las políticas, normas, procesos y valores de la compañía	
Se optimiza el uso de recursos para lograr los resultados esperados	
Se realiza una eficiente asignación de tareas y organización de trabajo	
Hay incentivos por adaptar mi forma de trabajar ante situaciones complicadas	

Con mi actitud contribuyo a generar un buen clima de trabajo	
Entiendo la importancia del aporte que hacemos con mi equipo a los resultados de la compañía	
Me identifico con los valores de la Compañía y considero que forman parte de la cultura diaria de nuestro trabajo	

C. Test de liderazgo

Se darán una serie de opciones y deberán elegir entre la opción 1 o la opción 2.

Dependiendo los resultados se analizarán si el liderazgo coaching fue entendido y comprendido por parte de los mandos medios y jerárquicos.

1) Creo que la clave del éxito es conocer las necesidades de la gente.	2) Prefiero darle al personal una dirección clave a seguir.	
1) Ayudo al personal a identificar sus fortalezas y debilidades	2) Insisto en la excelencia	
1) Creo que se necesita decir al personal que hacer	2) Incluyo a todo el personal en la toma de decisiones	
1) Soy bueno vendiendo la visión de a donde tenemos que dirigirnos.	2) Animo a la gente a trabajar en su desarrollo.	
1) Me enfoco en promover la armonía entre los empleados.	2) Prefiero liderar con el ejemplo.	
1) Doy mis valoraciones a la gente sobre su rendimiento.	2) Espero que la gente haga lo que yo le digo.	
1) Organizo reuniones para decidir que se necesita hacer.	2) Creo que mi trabajo principal es completar tareas con gran calidad.	
1) Convenzo al personal explicando que se tiene que hacer.	2) Creo en la gente en como hace su trabajo.	
1) Creo que la gente necesita saber exactamente lo que se espera de ellos.	2) Recompensó al empleado acorde a su rendimiento.	
1) Doy al personal una opinión constructiva cuando se han equivocado en el trabajo.	2) Hago que el personal cumpla inmediatamente porque aumenta la calidad y cantidad	

1) Proveo una idea clara con dirección a largo plazo	2) Solo delego las tareas en gente que sé que harán un buen trabajo.	
1) Delego tareas con instrucciones claras.	2) Ayudo al personal a ver que aprender es un proceso continuo.	

D. Programa de inducción:



BIENVENIDA

Bienvenido a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Nos complace brindarte una cálida bienvenida a nuestra compañía.

Sabemos que al integrarte a nuestro equipo de trabajo contaremos con todo tu entusiasmo y compromiso para realizar las labores y tareas que se dispongan en el día a día.

Esperamos que pueda adaptarse pronto a nuestro ritmo de trabajo. La experiencia que adquirirá contribuirá a su crecimiento personal y profesional.

Bienvenido otra vez y suerte.

Saludos,

La Dirección.



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, es una empresa con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista con la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros, en el interior de país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona y muy querida. Se creó en el año 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi al cual denominaron Redolfi Hermanos. Con el tiempo ambos hermanos decidieron seguir su camino, por el año 1975 y Alonso Jacobo

Redolfi encaró el desafío de desarrollar un negocio mayorista, que con el tiempo une como socio a su hijo José.

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. Actualmente se encuentra dirigida por José y sus 3 hijos, Pablo, Ignacio y Lucas. Y 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, MISIÓN Y VALORES

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 LECCIÓN 5 de 18 Marco estratégico 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 hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa; Confianza; esfuerzo y dedicación; honestidad; sentido de equipo; responsabilidad social y comunitaria; y orientación al cliente.



Mercado.

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

Productos.

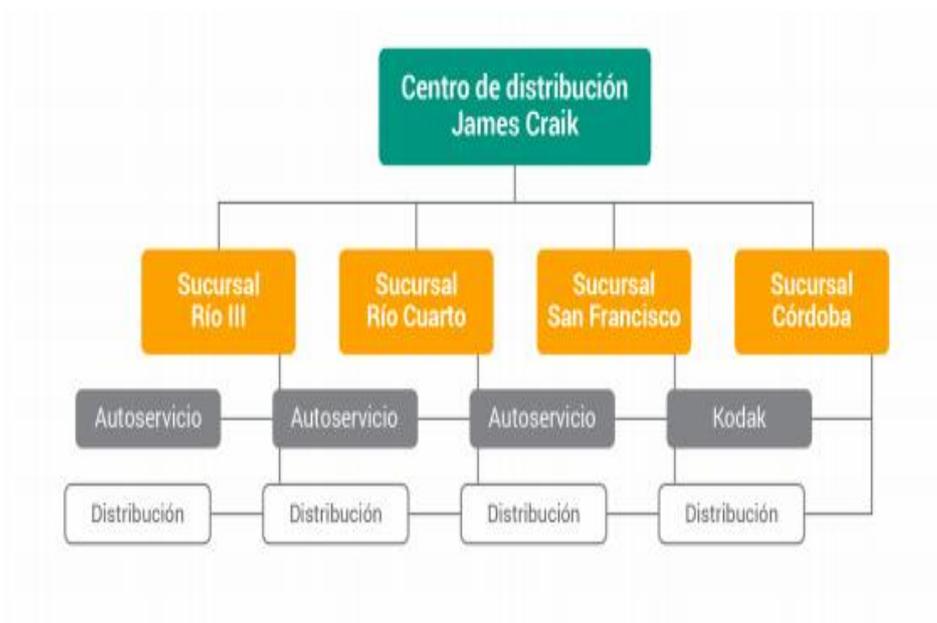
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, 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.”

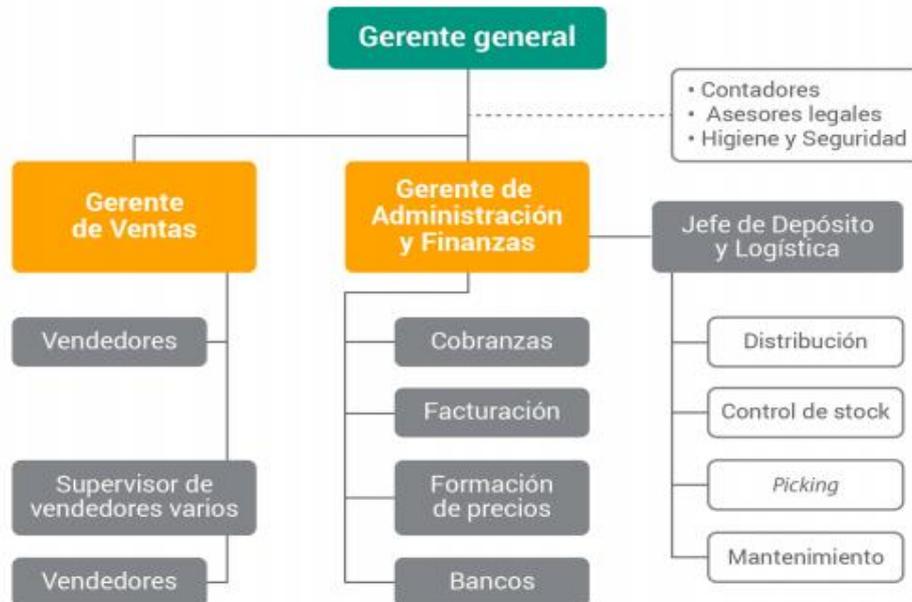


ORGANIGRAMA.

Organigrama de las sucursales.



Organigrama de James Craik.



REGLAMENTO INTERNO

Generalidades.

El siguiente reglamento interno contiene un conjunto de ideales esenciales para el correcto funcionamiento de la organización, con lineamientos que rigen para todo el personal en relación de dependencia y empleador. Se entregará al comienzo de la relación laboral a cada nuevo integrante para su lectura y comprensión. El mismo permanecerá actualizado y a disposición de los empleados. Él mismo podrá ser consultado siempre y cuando sea necesario.

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

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.

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

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.

5 - El presente reglamento interno, previo debe ser aprobado por el Ministerio de Trabajo, 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.

Políticas de la empresa.

6- *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

7- *Remuneración:* se consume mensualmente y se abona el tercer día hábil posterior al cierre de mes, para todos los empleados 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.

Jornada laboral.

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

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

10- El cambio de horarios en los pertinentes turnos serán avisados con 24 horas de anticipación, y los turnos rotativos serán dispuestos semanalmente.

11- Si así la empresa necesitará por razones de productividad y demanda aumentar las horas laborales, corresponderá coordinar con el personal dichas horas suplementarias, y éstas serán remuneradas según corresponda conforme a la ley de contrato de trabajo.

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

13- 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.

14 - La planilla de horarios acordados serán colocadas a la vista de todo el personal.

15- 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.

16- 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 posible de sanción e incluso incurrirá en abandono de tareas. El empleador está facultado para conceder el permiso o negarlo.

Empleador. Representante legal.

17- El representante legal de la Empresa, el Gerente General, será el único facultado para contratar a nombre de la empresa, conforme a modalidades que establece la Ley de Contrato de Trabajo. Quienes realicen funciones de dirección y administración, podrán contratar y dar por finalizados contratos previamente autorización escrita del Gerente General.

De los trabajadores.

18 - 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.

19 – 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.

20 - La Empresa dispone de supervisores para efectuar control de ausentismo, es deber del trabajador el cumplimiento de horarios con respecto a lo pactado previamente.

21 – Todo el personal debe ser puntual con el inicio de sus labores y respetar los horarios y turnos de trabajo. La tolerancia máxima es de 15 minutos para su ingreso. Superado este tiempo se dejará la decisión del ingreso a su jefe de área.

22 - Queda prohibido retirarse del establecimiento sin previa autorización de jefes de área.

23- Las reiteradas llegadas tarde y las inasistencias injustificadas, serán posible de sanción, dependiendo la gravedad del caso que se trate, acorde a la cantidad de advertencias, historial del legajo personal y días de inasistencia.

24 – Cuando el trabajador no pudiera concurrir a prestar servicios, deberá avisar previamente en un lapso de 24 hs anterior a la falta, en el caso de que su inasistencia ocurriera previo a las horas de trabajo se le pide que avise con la mayor antelación posible. Se le pedirá un justificado de la falta hasta 48 hs de la misma. 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.

25- 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.

Derechos y obligaciones del trabajador.

26 – Es derecho y obligación de los trabajadores cumplir 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.

27 - 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.

28- 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Cumplir con tareas encomendadas con responsabilidad y dedicación, cumpliendo con todos los requerimientos de su actividad, higiene y seguridad.

Reglas generales.

29- Incurrir en cualquier indisciplina o acto que perjudique el funcionamiento normal del establecimiento o cree pérdidas por negligencia, será una posible sanción en proporción a la gravedad de la indisciplina, su reiteración y acumulación es causal de despido.

30 - Además son causa de despido:

-concurrir a laborar bajo efecto de bebidas alcohólicas o estupefacientes;

-utilizar vehículos de la empresa, para actividades de origen personal, como así también herramientas de trabajo para uso personal.

31 - Se entregarán 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.

32- Queda a responsabilidad del trabajador mantener diariamente la limpieza de la vestimenta.

33 – El trabajador debe comunicar a su superior ante cualquier desperfecto rotura que sufran los elementos y las herramientas de trabajo.

34- Ante una rotura el empleador no debe hacerse cargo del mismo, sino el empleado, a no ser que se haya deteriorado con el uso y el tiempo.

35- En el caso de transigir un accidente laboral, el empleado deberá avisar a su Jefe de área lo sucedido de forma inmediata, donde el Jefe le dirá las acciones a llevar a cabo.

36- Queda prohibido realizar una actividad que implique poner en riesgo la integridad física del empleado como la de los compañeros de trabajo.

37 – El ingreso y egreso del personal en el establecimiento serán controlados por los empleados a cargo en la guardia.

Beneficios.

38- Beneficios Sociales:

- El pago de un % de la mutual elegida descontando el restante del recibo de sueldo.
- El otorgamiento ó pago de seminarios y capacitaciones.

39- Capacitaciones y desarrollo: Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro personal, por tal motivo se invitará a diversos cursos de capacitación, siendo de suma importancia que se acuda a cada uno de ellos cuando se le indique.

Desde de tu primer día de trabajo en la empresa vas a hacer una pieza fundamental para el desarrollo de la Compañía por lo que tienes que desempeñar bien tu trabajo y si tienes alguna duda o sugerencia no dudes en decirnos. Nos da mucho gusto tenerte en la empresa.

¡BIENVENIDO AL EQUIPO DE A.J. & J.A Redolfi S.R.L!

«Cuando el saber y la oportunidad se juntan, la gente lo llama suerte»