



UNIVERSIDAD SIGLO 21
LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES
COACH EN LA EMPRESA ALONSO J Y JOSÉ A REDOLFI SRL**

DEVORA CARRIZO

LEGAJO: VRHU10377

DNI: 34.417.292

-2020-

Agradecimiento

Quiero dar las gracias de manera infinita a las personas que en estos 5 años de carrera estuvieron a mi lado de manera incondicional.

En primer lugar a mi hija Keila Lucia Torres que desde los 4 años entiende que su mamá no tiene todo el tiempo disponible para jugar y divertirse con ella, pero que es un esfuerzo que Dios mediante traerá grandes frutos. Hija querida quiero ser el ejemplo para vos y demostrarte que nunca es tarde para cumplir tus sueños.

En segundo lugar a mi esposo Esteban Ramón Torres, quien me alentó desde el primer momento que he decidido estudiar, y que juntos decidimos sacrificarnos trabajando y estudiando para lograr nuestras metas, demostrando persistencia a pesar de las caídas a nuestra hija. Mi amor gracias por aguantar mis momentos de ansiedad y por tus palabras alentadoras, que siempre son tan significativas para mí.

En tercer lugar a mi mamá Sandra Carrizo y abuelos Ignacio Carrizo y Anita Molina, que siempre me enseñaron a no bajar los brazos, motivándome desde la distancia a cumplir con mis anhelos. Que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Sin ustedes no estaría hoy entregando mi trabajo final de grado. Muchas gracias.

Resumen

El presente trabajo final de graduación está enfocado en la situación actual de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, en el análisis se observó la ausencia del área de Recursos humanos, lo que imposibilitaba el efectivo control en la aplicación de la comunicación interna y evaluación de desempeño del personal. Al abordar la situación se tuvieron en cuenta las problemáticas que se podría presentar al no tener en cuenta la comunicación interna como factor primordial para realizar nexos entre los empleados y para fortalecer la cultura en la organización. El plan consistió en motivar al personal a obtener los logros estipulados por la empresa a través de la comunicación interna y la capacitación a través de líder coach, como resultado al incentivo de cada integrante y motivación por parte del líder coach. También incorporamos el plan de inducción lo que implica transmitirle continuamente al nuevo integrante las políticas, valores, procedimientos y patrones de comportamiento que se esperan de él/ella en la organización. Con esta implementación obtuvimos el 8% de productividad, por cada peso del presupuesto invertido la ganancia fue de \$2,98.

Palabras claves: Comunicación interna, líder coach, Inducción, capacitación, cultura organizacional.

Abstract

The present final graduation work is focused on the current situation of the company AJ & JA Redolfi, located in the town of James Craik, Province of Córdoba, in the analysis the absence of the Human Resources area was observed, which made cash impossible control in the application of internal communication and evaluation of staff performance. When addressing the situation, the problems that could arise from not taking into account internal communication were taken into account as a primary factor to make links between employees and to strengthen the culture in the organization. The plan consists of motivating the personnel to obtain the achievements stipulated by the company through internal communication and training through the leader coach, as a result of the incentive of each member and motivation from the coach leader. We also incorporate the induction plan, which implies continuously transmitting to the new member the policies, values, procedures and behavior patterns expected of him / her in the organization. With this implementation we obtained 8% of productivity, for each peso of the invested budget the profit was \$ 2.98.

Key words: Internal communication, coach leader, Induction, training, culture.

ÍNDICE

1. <i>Agradecimiento</i>	2
2. <i>Resumen</i>	3
3. <i>Abstract</i>	3
4. <i>Introducción</i>	6
5. <i>Análisis de la situación</i>	9
5.1 <i>Fortalezas</i>	14
5.2 <i>Oportunidades:</i>	15
5.3 <i>Debilidades</i>	15
5.4 <i>Amenazas</i>	15
6. <i>Marco teórico</i>	18
6.1 <i>Comunicación interna</i>	18
6.2 <i>Cultura Organizacional</i>	19
6.3 <i>Inducción</i>	19
6.4 <i>Programa de inducción</i>	19
6.5 <i>Líder coach</i>	19
6.6 <i>Tecnología y comunicación</i>	19
7. <i>Diagnóstico y discusión</i>	20
8. <i>Plan de implementación</i>	23
8.1 <i>Objetivo general</i>	23
8.2 <i>Objetivos específicos</i>	23
8.3 <i>Alcance</i>	23
8.4 <i>Plan de comunicación interna</i>	23
8.5 <i>Acciones</i>	24
8.6 <i>Plan de inducción</i>	25
8.7 <i>Inducción general</i>	25
8.8 <i>Inducción específica</i>	25
8.9 <i>Acciones</i>	25
8.10 <i>Manual de inducción</i>	26
8.11 <i>Indagación</i>	26

8.12 <i>Demostración</i>	26
8.13 <i>Ensayo</i>	27
8.14 <i>Seguimiento</i>	27
8.15 <i>Recursos Humanos</i>	27
8.16 <i>Recursos materiales</i>	27
8.17 <i>Evaluación y seguimientos</i>	27
8.18 <i>Costos</i>	27
8.19 <i>Capacitación para gerentes y mandos medios</i>	27
8.20 <i>Experiencial- Outdoor</i>	28
8.21 <i>Acciones</i>	28
8.22 <i>Recursos humanos</i>	28
8.23 <i>Recursos materiales</i>	28
8.24 <i>Evaluación y seguimiento</i>	28
8.25 <i>Coaching en equipo</i>	28
8.26 <i>Acciones</i>	29
8.27 <i>Recursos humanos</i>	29
8.28 <i>Recursos materiales</i>	29
8.29 <i>Evaluación y seguimiento</i>	29
8.30 <i>Costos</i>	29
9. <i>Diagrama de Gantt</i>	28
10. <i>Presupuesto de implementación</i>	30
11. <i>Conclusión</i>	30
11.1 <i>Recomendaciones:</i>	31
11.2 <i>Referencias</i>	32
12. <i>Anexo -Encuesta de coaching para niveles gerenciales y mandos medios</i>	33
12.1 <i>Anexo - Plan de Inducción</i>	36
12.2 <i>Anexo - Evaluación</i>	36
12.3 <i>Anexo - Ley Federal de Trabajo (2012) Reglamento interno de trabajo</i>	40
12.4 <i>Anexo - Propuestas de medición o evaluación</i>	40

Introducción

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, tiene una trayectoria de 50 años en la comercialización y distribución en el sector mayorista de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Su actividad está basada en la comercialización y distribución de varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas, hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, todos los años conquista a nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, esto influye en tener como su nuevo objetivo realizar una inversión en un centro de distribución, para aumentar el volumen de las ventas, debido a que el espacio de su infraestructura generan limitaciones para compras a mayor escala, pérdidas de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control.

La Organización no cuenta con la planificación de la comunicación interna ni con una área de Recursos Humanos, lo que implica falta del proceso de inducción, selección del personal, promoción interna por antigüedad, arriesgando a ocasionar pérdidas y siniestros a terceros en vehículos de la empresa por la falta de competencia de los empleados y exponiendo a estos, al principio de Peter, lo que genera que los trabajadores sean menos productivos y que no tengan motivación de capacitación para obtener promoción de ascenso. Otra de las situaciones que se presentan es la falta de actualización de las nuevas tecnologías, como código de barra, para agilizar el control de los productos que son descargados del transporte con la lista de pedidos que se realizan de forma manual.

La ausencia del área de Higiene y Seguridad Laboral dejó como consecuencia memorándum con observaciones en disponer listado de carga de los extintores con datos básicos, dos (2) unidades de dispenser, ubicados en oficinas y galpón con análisis físico-químico y bacteriológico del mismo, y de una (1) unidad de botiquín de primeros auxilios sin instalar, se solicita que esta sea remplazada por uno equivalente normalizado.

La finalidad de este reporte es el de analizar la empresa A.J.&J.A.Redolfi para posterior diagnóstico, planificación e implementación de una comunicación interna, debido al vertiginoso crecimiento en cantidad de empleados, flota de vehículos y alto nivel de competencia en el mercado donde desarrolla su actividad, con la finalidad de obtener resultados óptimos, brindando motivación a los trabajadores para lograr las metas estratégicas, según (Jesús García Jiménez; 1998), “utilizando el método de líderes coach, esta técnica de aplicación que influye mucho en el desempeño laboral es referenciar al desenvolvimiento que los empleados de la organización pueden cumplir día a día en el desarrollo de sus actividades y obligaciones que el cargo laboral demanda acorde a sus obligaciones”.

La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los trabajadores estén informados, si conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior.

Es un error pensar que la comunicación interna es “un lujo”, y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando, que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos de la administración de empresas del siglo XXI (...) (Muñiz R., 2017; pág. 112).

Se expone como antecedente para la contribución de lo descrito la Tesis de Maza, Melisa Graciela (2017) “Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba”, La investigación descriptiva, cuantitativa realizada en la Provincia de Córdoba, surgió de acercarse al usuario las herramientas necesarias para lograr una correcta gestión de comunicación interna, dedicada a la actividad comercial y al cliente final, a partir de la cual los directivos de Farmacia Líder decidieron crear una nueva área llamada comunicación interna y con ella gestionar la comunicación en el interior de la organización, esta estará en constante relación con el área de Recursos Humanos, Marketing y la Dirección General, trabajando en forma conjunta. Logrando reuniones para generar espacios de escuchas de parte de la empresa a los colaboradores, teniendo en cuenta que las personas al sentirse escuchadas y tenidas en cuenta incrementa su motivación y evita rumores.

Otro de los aportes tomados como referencias es “Clima Organizacional, comunicación, valores, y tipos culturales, del Instituto de Investigaciones y Asistencias Tecnológicas en Administración (IIATA), caso de empresa comercializadora de insumos para plásticos”, en la ciudad de Córdoba, por Arriaga, María y Rodríguez, Guillermo Adrián (2017), “define a la comunicación como la “común acción”. Aquello que permite coordinar acciones con otros para lograr un objetivo en común”, en esta investigación cuantitativa se realizaron encuestas al personal relacionadas a la comunicación, obteniendo como resultado en un (88,90%) que hay un gran temor en expresar desacuerdos con sus jefes, el mismo porcentaje se siente tenso y presionado laboralmente.

Para ellos se trabajara la motivación a fin de lograr mayor eficiencia e integración de todos los sectores, de modo que las tareas se realicen de modo más eficiente, si bien es un valor de trascendencia, tiene que ver con las habilidades comunicacionales de los líderes.

Las ventajas de implementar la comunicación interna y formación de líderes coach es la de aumentar la productividad, a través del intercambio de información vital guiada por el líder logrando que los trabajadores tengan confianza y aumenten su motivación a través de la participación para que se sientan implicados y satisfechos con las actividades que realizan. La desventaja es que si la comunicación no es bien transmitida por el líder coach puede ser confusa y mal interpretada por el trabajador, obteniendo resultados no esperado

Análisis de la situación

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar que a través de sus fundadores y generaciones sucesivas fueron transmitiendo valores fundamentales para la cultura organizacional, caracterizándose por ser de carácter paternalista entre jefes, directivos y mandos, medios lo que promueve a la práctica laboral informal.

Con respecto a la estructura organizacional A.J & J.A Redolfi S.R.L, no cuenta con el departamento de Recursos Humanos, lo que genera inconvenientes al momento de resolver situaciones complejas con el personal, teniendo en cuenta su continuo crecimiento de 132 empleados y al no considerar la comunicación interna como un factor primordial se destacan las siguientes problemáticas:

La falta del proceso de selección de personal afecta a la búsqueda idónea del candidato, debido a que los curriculum son recibidos y cuando hay necesidad en un área se recurren a ellos, evadiendo el tiempo y los pasos que se necesitan para este proceso. La falta de comunicación interna para realizar un análisis de las necesidades de la empresa y búsqueda del personal, conlleva a incorporar a quien no reúne el perfil buscado, debiendo el responsable del área adecuarse a la oferta de preselección.

Otra de las problemáticas es que el personal incorporado no recibe el proceso de inducción, desconoce la cultura, historia, objetivos, misión y valores de la empresa, lo que ocasiona demoras para su adaptación y pérdida de tiempo para la producción. Para el recién incorporado demuestra debilidad en la comunicación interna ocasionando un comienzo poco alentador.

Por otra parte la relación que tiene A.J & J.A Redolfi con los empleados es buena, y les da trabajo a las personas de los lugares en los que se encuentran, surge de esta cultura organizacional que no siempre se encuentra con el perfil del puesto, lo que permite a la comunicación interna como estrategia de capacitación para vincular al nuevo integrante en las tareas a desempeñar.

Generalizando las problemáticas vinculadas a la falta de implementar la comunicación interna, se enfatiza en la promoción interna, ya que se promueve al ascenso por criterios de confianza o años

de antigüedad. Esta metodología promueve a la carencia de capacitación y motivación como recompensa.

Para reconocer aquellos factores externos se realizó un análisis de la situación utilizando la herramienta denominada PESTEL.

Esta técnica consiste en describir el entorno externo que se encuentra expuesta la empresa, a través de seis factores: políticos, económicos, socio- culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada 2013).

Debido a la urgencia sanitaria que el mundo está sufriendo por el Covid-19 declarada pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y teniendo en cuenta el análisis político los gobiernos nacionales y las agencias supranacionales equilibran la seguridad sanitaria, los imperativos económicos y sociales con la inteligencia imperfecta y la evolución. Cuando se considera necesaria una respuesta política estricta, el sector micro y el macro en empresas se ven afectadas, con efectos a corto plazo y consecuencias a largo plazo menos esperadas y sin planes de contingencia.

En general, el crecimiento del PIB en el mundo, puede tener ventajas y desventajas en diferentes países, sus puntos porcentuales pueden llevarse a la baja, cambiando puntos porcentuales del crecimiento del PIB mundial, permitiendo que mercados e ideas de revolución en producción sean innecesarios ante las nuevas demandas que surjan por una pandemia.

En lo que se requiere de la economía la epidemia de coronavirus está afectando de forma importante la actividad económica global, sectores como el turismo, el comercio y las cadenas de producción y abastecimiento se encuentran entre los principales afectados. Los países tendrán que incurrir en importantes déficits públicos para impulsar sus sectores de salud y su actividad económica, uno de los principales riesgos que observa en la expansión del Covid-19 es que se trata de una crisis que tiene el potencial de acelerar la inflación en un entorno en el que se conjuntan una pandemia, fricciones comerciales, bajo crecimiento y una deuda abultada en la mayoría de los países, por lo que la recuperación requeriría de la cooperación internacional. Hatheway (2020).

En el ámbito Político y Económico se hace alusión a lo establecido en nuestro país.

El Presidente de la Nación Argentina en acuerdo General con Ministros, Decreta mediante Boletín Oficial, Decreto 332/20, el programa de Asistencia de emergencia al trabajo y a la producción, consistirá en la obtención de uno o más de los siguientes beneficios:

- Postergación o reducción de hasta un noventa y cinco por ciento (95%) de pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Profesional Argentino.
- Salario complementario: asignación abonada por el Estado Nacional para los trabajadores en relación de dependencia privada.
- Asistencia por la Emergencia Sanitaria: Suma no contributiva respecto al Sistema Integrado Previsional Argentino abonada por el Estado para las y los trabajadores en relación de dependencia del sector privado, comprendidas en el régimen de la Ley N° 14.250 y sus modificaciones en empleadores que superen los cien (100) trabajadores.

El análisis en el aspecto Social influye en la Organización debido a que el consumo ha disminuido de forma notoria por el aislamiento preventivo obligatorio por la emergencia sanitaria que afrontamos, así mismo la demanda de consumo en barbijos, máscaras, alcohol en gel, elementos de limpieza se han convertido en elementos necesarios para la prevención de esta enfermedad.

Por otro lado en las Tecnologías se incrementa la necesidad de demanda de aquellos productos que son necesarios para el sistema hospitalario como la producción de respiradores, test para detectar la enfermedad.

Las consecuencias que las Organizaciones generan al factor ecológico pueden ser muy perjudiciales para el medio ambiente si están no se ajustan a las regulaciones establecidas por la Ley 25.675 que contempla esta cuestión, esta contiene normas de derecho civil por responsabilidad por daño al medio ambiente, de derecho procesal y de derecho administrativo (Honorable Congreso de la Nación Argentina.2002), abordando a la situación epidemiológica el medio ambiente ha disminuido el nivel de contaminación por el cese de la actividad industrial y de transporte.

En los factores Legales es primordial para las empresas respetar las normativas establecidas en la Ley N° 20.744 Régimen de contrato de trabajo, que establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado. Para resguardar la seguridad y salubridad de los trabajadores, se debe tener en cuenta la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad Laboral en la cual versa las obligaciones para

lograr un entorno seguro. Del mismo modo prevé las penalidades ante el derecho vulnerado correspondientes en caso de incumplimiento.

La Ordenanza N° 1564/07, establece que, a partir del año 2012, todas las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.), deben trasladarse fuera del tejido urbano.

Ante la situación epidemiológica mundial el Presidente de la República Argentina en acuerdo General con Ministros, establece mediante Decreto 3/200 adoptar medidas en concordancia con la situación sanitaria actual, tendientes a la prevención de brindar una mejor protección a las personas involucradas, evitando que se vean afectadas las relaciones laborales y las condiciones productivas de la nación. Las prevenciones mencionadas ocasionan turbulencias para los empleadores debido al bajo proceso de producción y a los gastos de remuneración al personal.

Para el análisis de competencia dentro de la industria y para poder desarrollar una estrategia de negocio, nos enfocamos en el análisis PORTER.

“El modelo de las cinco fuerzas de PORTER propone un marco de reflexión estratégica y sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa o unidad de negocio que operan en dicho sector” (Ciencia y Sociedad, 2014, pág. 58).

Poder de negociación con los clientes: En la actualidad A.J & J.A Redolfi S.R.L cuenta con aproximadamente 6.000 clientes entre supermercados, quioscos, bares y confiterías, librerías, bares y restaurantes, maxi quioscos, perfumería, comedores, farmacias y restaurantes, que por lo general no cuentan con medios para transportar la mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra lo que conlleva a que tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación de refiere. El sistema actual para captar a los clientes es el de las redes sociales en general, mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. No hay clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, al detalle de quien es individualmente lo tienen en un sistema que pueden acceder internamente. La estrategia utilizada es marcar la diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”, debido a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor.

A.J & J.A Redolfi S.R.L se caracteriza por la calidad del producto, compromiso a la satisfacción del cliente.

Poder de negociación de los proveedores: Es una empresa atractiva para los proveedores debido a que no tiene endeudamiento por el buen manejo de las finanzas. Comercializa productos de grandes empresas lo que garantiza confianza en el cliente con variedad de productos masivos de primera marca. Sin embargo se busca contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada.

Intensidad de la competencia actual: Las ventajas competitivas que marcan la diferencia de esta empresa es el tiempo acotado en la distribución de las variedad de productos que ofrece, con una tentadora propuesta de pago, otorgando facilidad a 30 días de plazo financiado y con un descuento de 2% y 3% de pago de contado, los clientes que quieren emerger en la industria se sienten atraídos por el asesoramiento y seguimiento que se les brinda. La competencia distribuye a largas distancias, lo que genera proponerse como estrategia ampliar la frecuencia de entrega.

Amenaza de productos sustitutos: La línea de productos que la empresa ofrece son variados ya que las ventas no están enfocadas en un producto en particular, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Una de las estrategias es crear un nuevo centro de distribución para incorporar nuevas líneas de productos.

Rivalidad entre competidores: Las compañías que compiten en la industria se clasifican en dos grandes grupos, uno de ellos son los Mayoristas con salones comerciales y el otro las empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Otro de los análisis necesarios de realizar son las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y de A.J & J.A Redolfi S.R.L para detectar nuevas oportunidades de estrategias en el mercado.

Fortalezas

- Experiencia en el sector mayorista.
- Buenas relaciones con los clientes.
- Precios y calidad en los productos.
- Conocimiento del mercado.
- No registra endeudamiento con proveedores.
- Financiación a clientes.

Oportunidades

- Sucursales cerca de los clientes
- Proyecto de un nuevo centro de distribución.

Debilidades

- No cuenta con las áreas de Recursos Humanos y de Higiene y Seguridad Laboral.
- Falta de proceso de Comunicación interna y formación de líder coach.
- Proceso de selección del personal e inducción.
- Tecnología.

Amenazas

- Mayoristas con salones comerciales.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio.
- Clientes que pueden cambiar de proveedor.

Fortalezas: La experiencia de 50 años de trayectoria en el sector mayorista, proporciona conocimiento acabado del mercado competitivo, lo que implicaría desde la ubicación de las bocas de expensas hasta los lugares de difícil acceso en las diferentes áreas geográficas donde lleva cabo su actividad, asimismo como consecuencia de dicha antigüedad se ve reflejado con las relaciones estrechas que vinculan los actores necesarios que intervienen en el ciclo del mercado clientes - proveedores, otra solidez alcanzada y de gran relevancia a la hora de competir es la confianza, dicha familiaridad se ve fortalecida como resultado del largo tiempo que ejecuta su actividad, en virtud de lo ya expuesto es necesario hacer mención a los factores que atrae más clientes en un mercado tan competitivo, hago referencia por un lado a la variedad de productos, bajos costo y a la calidad en una sostenido periodo, en segundo lugar beneficia de un descuento del 2% y del 3% por el pago de contado y de una financiación a 30 días. Gestiona asesoramiento y seguimiento personalizado de 15 días a nuevos emprendedores. Su ubicación es estratégica en el ámbito territorial.

Oportunidades: A.J & J.A Redolfi S.R.L cuenta con un proyecto de un nuevo centro de distribución, debido al masivo crecimiento en el mercado, lo que generaría un ahorro del 80% de \$ 50.000 anuales aproximadamente, los beneficios que trae aparejados son: disminución del riesgo de roturas y robos debido a los menores movimiento de la mercadería, vencimiento de la mercadería por falta de stock, mayor organización en la parte operativa, el personal trabajara en mejores condiciones, posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos.

Debilidades: La falta del área de Recursos Humanos involucra inconvenientes para la administración del personal, entre tanto la ausencia del proceso de comunicación interna, el programa de inducción, proceso de selección del personal, incompetencia al momento de la promoción interna, entre otros, por otro lado la falta de incorporar nuevos sistemas informáticos como códigos de barras, al sector de recepción de la mercadería para gestionar de manera eficaz el tiempo productivo. Otro factor que no comprende en la empresa es la estrategia planificada de publicidad y comunicación para construir una imagen, atraer nuevos clientes, y aumentar las ventas desde esta perspectiva. Contar con un inventario de los clientes permite entender los resultados del negocio en un nivel más profundo a través de números y datos exactos para identificar el fuerte de las ventas. Por otra parte no cuentan con un área específica en Higiene y Seguridad Laboral, si bien siguen con las recomendaciones técnicas realizadas por los inspectores, reciben observaciones que se podrían evitar, las críticas hacen referencia a la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad.

Amenazas: Los principales competidores en la zona son empresas con preventistas y entrega a domicilio, en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

La distribución a larga distancia es otra de las estrategias a las que aspira A.J & J.A Redolfi S.R.L, ya que es una de las ventajas que tienen los competidores por llegar a clientes de distintas zonas geográficas.

Considerando la información provista de la empresa y llegando a un análisis específico. Se interpretan las estrategias propuestas como una fortaleza ante la competencia en el mercado, la posibilidad de inversión en un centro de distribución evitara pérdidas y aumentara el volumen de las ventas, es necesario para este tipo de emprendimiento analizar las necesidades y deseos de los clientes en la zona, otras de las estrategias mencionadas en la entrevista por el Gerente es la de distribución a largas distancias, para estas perspectivas es necesaria la aplicación de la publicación y comunicación para atraer nuevos clientes.

La Ordenanza 1564/07, que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industrias, depósitos) fuera del tejido urbano, y lo que requiere la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad laboral para evitar llamados de atención o críticas de los supervisores y empleados.

Haciendo mención a la cultura que prima en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L de incorporar a empleados desde la zona donde se ubica, es necesario realizar un perfil de puesto para la atracción de candidatos idóneos.

El Proceso de selección del personal es largo, lleva tiempo y es complejo, es una decisión a tomar desde un análisis al personal pre seleccionado, los errores repercuten de manera negativa tanto en el candidato como en la empresa.

Finalizado el proceso de Selección es fundamental realizar el proceso de Inducción para los nuevos integrantes de la empresa, presentándoles la Organización, cultura, valores, misión, objetivos, capacitaciones, políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, programas de desarrollo específicos para su oficio, lo que facilitara el desarrollo de sus actividades, para favorecer el inicio y desarrollo de sentido de pertenencia.

La comunicación interna favorece al nuevo integrante en conocer desde sus inicios las perspectivas, objetivos, misiones, estrategias que prevalecen en la organización, haciéndolos sentir parte de ella, lo que conlleva a que estén dispuestos a dar todo de sí mismos. De igual manera para los demás integrantes antes incorporados se sienten parte de la organización, y de este modo se puede aprovechar al máximo el talento humano.

En cuanto a la promoción interna, los empleados pierden la motivación de capacitación, debido a que los ascensos se realizan por la antigüedad en el puesto y por la afinidad, esto genera un ambiente interno tenso y falta de idoneidad en los puestos que se les requiere.

Marco teórico

En el presente apartado hago mención de algunas referencias concretas que argumentan lo establecido, los conceptos a tener en cuenta son: cultura organizacional, comunicación interna, tecnología y comunicación, inducción, programa de inducción, líder coach y.

Cultura Organizacional

Harold (2001) refiere que cultura y entorno de las organizaciones enfoque en el desarrollo de los individuos las organizaciones espirituales reconocen el mérito y valor de los individuos. No solo dan empleo, sino que tratan de crear culturas en las que los trabajadores crezcan y aprendan. Confianza y franqueza las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, la honestidad y la franqueza.

Comunicación interna

La comunicación interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa, Otro concepto es contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo, la idea central es hacer partícipes a todos los miembros a cerca de lo que se hace, instándolos a colaborar, a sugerir, a comentar, de esta manera el intercambio de información se vuelve bidireccional. Según el Dr. Paul Capriotti (1998),

Con el fin de lograr entender todos los elementos que forman parte de este proceso se tendrán en cuenta diferentes autores que abordan sobre la temática.

Sara Díaz Frigero (2006) *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*, Ideas propias Editorial, Vigo, 1ra Edición pág. 11. Podemos lograr que la comunicación sea efectiva teniendo en cuenta los siguientes apartados:

- Establecimiento de un entorno adecuado.
- Claridad y concisión del mensaje.
- Lograr que la comunicación sea integradora.
- Aprovechamiento de los canales informales de comunicación,

- Evitar el exceso de la información.
- Difusión permanente.
- Utilización de términos que se adapten a la comprensión del oyente.
- Revisión y perfeccionamiento contante de los canales de comunicación.
- Atención a las reacciones del receptor y compromiso a la dirección de la organización que permita que la estrategia empresarial y la estrategia de comunicación caminen en el mismo sentido.

Tecnología y comunicación

La implementación de las TIC es un proceso estratégico orientado hacia una cultura de innovación que debe estar liderado desde la Dirección y en el que se deben implicar todas las personas de la empresa. Así, las TIC deben estar alineadas con la estrategia porque pueden ser la palanca de cambio hacia la diferenciación, y la estrategia la han de llevar a cabo las personas, que, en definitiva, son el motor de la innovación (Iglesias Sánchez, 2007).

Inducción

Mercado (2003) define la inducción como el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Programa de inducción

Koontz y Weihrich (2004), define que un programa de inducción son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

Líder coach

Bisquerra (2008: p. 164), “el coaching es una conversación que involucra como mínimo a dos personas”. En dicha conversación, cabe distinguir los tres elementos básicos que define dicho autor. El coach es la “persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y

profesional”, mientras que el coachee es la “persona que recibe la ayuda” y, finalmente, el coaching, descrito como “proceso de ayuda que implica al coach y al coachee. A veces el coachee puede ser un grupo”.

Con el objeto de concretar aquellos mecanismos de mejora que evidencian fortalezas gracias a las TIC, podemos decir que mediante estas se dispone de:

- Herramientas importantes que facilitan la gestión de procesos claves en la empresa, existiendo registros que facilitan la gestión postventa, percibiéndose la sistematización de los mismos sobre la base de procedimientos formales y documentados.
- Herramientas informáticas para transmitir los pedidos de venta y gestionar los datos de clientes.
- Análisis de costes, con la información que el sistema de gestión da en cuanto a zonas, proveedores, productos y clientes. Se dispone de los programas informáticos integrados. (Sagrario, 2007).

Es pertinente resaltar estos conceptos, para realizar un mejor diagnóstico, teniendo en cuenta las problemáticas abordadas, la comunicación interna es fundamental para el éxito de la empresa, se logra un contacto más estrecho con los empleados, en tal sentido si aplicamos las Tecnologías y Comunicación serán una forma más moderna e innovadora, además de facilitar la gestión de procesos claves en la empresa, aplicándolas como una nueva cultura Organizacional, los líderes coach serán los que potencien cada acción en la comunicación, con la finalidad de lograr definir y desarrollar la imagen pública, renovar la cultura organizacional, cultivar la motivación, integración y participación de Recursos Humanos. Al mismo tiempo que se involucra y motiva al personal, todo ello influirá de forma rentable y eficaz a la hora de ponerse en funcionamiento en el mercado.

Diagnóstico y discusión

Teniendo en cuenta lo desarrollado previamente y destacando como principal factor la falta de implementación de una comunicación formal y líder coach, se refleja la falta de una estrategia que logre como resultado la motivación y atracción del personal para el óptimo rendimiento en la producción.

Entre otro de los aspectos negativos, que imposibilita la correcta selección del personal es la cultura actual de la empresa de incorporar personal de los lugares donde se encuentran sin realizar un proceso de selección del personal, lo que repercute en consecuencias futuras por no cumplir con el perfil deseado. Los empleados no tienen el beneficio de la promoción de ascenso por capacitación e idoneidad, por tal motivo pierden la motivación y el interés en la eficacia al momento de realizar las tareas, esto advierte al personal sobre el bajo compromiso de la dirección para integrar a su personal en la estrategia corporativa, otro aspecto es el plan de inducción, este proceso inicial no se realiza para orientar al nuevo integrante sobre la cultura, misión, visión y objetivos, ocasionando pérdida de tiempo para su adaptación. Esta cultura actual dificulta a los empleados a comprender los valores priman en la Organización.

Las nuevas tecnologías favorecen el incremento en la productividad y competencia, sin embargo A.J & J.A Redolfi S.R.L, no cuenta con sistemas informáticos como códigos de barra en el sector de la recepción de la mercadería para gestionar de manera eficaz el tiempo productivo, tampoco con un inventario de los clientes para conocer los datos exactos y poder identificar el fuerte de las ventas en un mercado tan competitivo.

Analizados los problemas detectados se propone el diseño de un plan de comunicación interna y del desarrollo de un curso para líderes coach orientado a los altos y medios mandos. Como objetivo principal, se espera que se puedan transmitir de manera adecuada los objetivos y estrategias de la empresa, así también los objetivos específicos de cada empleado, que al conocer sus responsabilidades la producción será más eficaz. Para comunicar de manera correcta los líderes deben ser creíbles y naturales, que transmitan confianza. Vale la pena resolver este problema para generar la motivación de los miembros logrando que se involucren y comprometan con las tareas encomendadas aportando así de su talento, crear hábitos institucionales y que diariamente se valore su esfuerzo, lo que

genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa. El talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados, se debe retener a los mejores para no perder en la competitividad.

Plan de implementación

Objetivo general

Realizar un plan de implementación vinculada a la comunicación interna y líderes coach para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L con el fin de fortalecer competencias técnicas y habilidades de gestión a través de la capacitación de gerentes y mandos medios, con la finalidad de incrementar la productividad a un 8%.

Objetivos específicos

- Diseñar un plan de comunicación interna para optimizar el uso de los canales de comunicación interna de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de la empresa, utilizando métodos informáticos.
- Ejecutar un plan de Inducción como parte de la cultura Organizacional, con el fin de orientar y adaptar a los trabajadores que ingresan a la organización, así también a aquellos que son transferidos a otras áreas, a modo de estrategia retener el talento humano haciéndolos sentir motivados e integrados a la empresa, utilizando métodos de participación.
- Capacitar a los gerentes y mandos medios sobre las herramientas de conducción para acompañar al desarrollo de competencias organizacionales y mejorar sus capacidades de comunicación. Esta capacitación está orientada a líder coach, utilizando métodos conversacionales reflexivos – emotivos.

Alcance

Se estima en un periodo de 12 meses a partir del mes de agosto del año 2020 hasta el mes de julio del año 2021 inclusive, debido a la emergencia sanitaria de Covid-19, para evitar exponer el contacto directo entre el personal, la capacitación se realizara de forma virtual hasta que los contagios dejen de ser una amenaza para la salud, finalizada dicha emergencia la capacitación será en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Plan de comunicación interna

El presente proceso integra a la totalidad del personal, las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa de la empresa, se deberá proponer un responsable de la comunicación que sea el encargado de adaptar las acciones propuestas, es recomendable que el encargado de esta actividad tenga experiencia y conocimiento de la cultura en la empresa.

Se utilizaran los siguientes flujos de comunicación:

- *Escritos*: Pueden realizarse a través de comunicados, cartas, manuales, publicaciones institucionales. Estos canales son útiles principalmente porque permiten mantener un registro tangible y verificable del mensaje a comunicar en la organización.
- *Orales*: Dentro de este medio, se encuentran los mensajes transmitidos durante las reuniones, las conversaciones personales y las llamadas telefónicas.
- *Tecnológicos*: correos electrónicos, chat, redes sociales, servicios de videollamadas.

Acciones

Se propone el uso de reuniones formales que sean programadas con horarios definidos y con una agenda redactada previamente a la reunión, y que esta se envíe a los participantes para que tengan conocimiento y preparación acerca de los temas a tratar, otro de los medios formales que utilizaremos será el intranet, un sistema informático de red privada que permite el acceso a sistemas propios de la empresa, además permite compartir archivos de forma confidencial.

Entre los medios de comunicación menos formal se tendrá acceso al Email, cada usuario contara con una cuenta institucional, en la que se le comunicara acerca de todas las novedades, concursos, capacitaciones, reuniones, entre otras, por último el uso de whatsapp es un medio informal pero facilita y fomenta la comunicación, por este medio se podrán formar grupos de trabajo por área.

Se capacitara al personal sobre el uso correcto de los medios de comunicación en un periodo de 2 (meses) y se realizara un seguimiento de la ejecución para encontrar posibles desviaciones, correcciones u oportunidades de mejora. Se tendrán en cuenta los siguientes apartados para la evaluación.

- Nivel y calidad de información de los integrantes sobre la empresa.
- Información de los trabajadores sobre sus labores.
- Comunicación de supervisores con subalternos.
- Calidad de comunicación entre los trabajadores.
- Comunicación entre departamentos y gerencia.

Recursos humanos: Gerente, mandos medios, empleados.

Recursos materiales: computadoras, internet

Costos: Instalación y administración de redes, comunicación y sistemas operativos \$ 70.197 + administrador de base de datos \$ 70.197 + soporte técnico \$55.153, aproximadamente un total de \$195.547, los gastos del soporte técnico son de forma ocasional. (Presupuesto de empresa electortega).

Plan de Inducción

Con este proceso los trabajadores que ingresan a la organización, así como aquellos que son transferidos a otras áreas ocupando un nuevo cargo dentro de esta, se les debe integrar la inducción necesaria para facilitar su proceso de incorporación, tanto a su puesto de trabajo como a la organización, lo que implica transmitirle continuamente las políticas, valores, procedimientos y patrones de comportamiento que se esperan de él/ella en la organización.

Inducción General

- Presentación de los nuevos empleados, organigrama, visión, misión y los objetivos de la empresa.
- Mostrarle su lugar específico de trabajo, tareas, equipo e instrumentos. (Entrega del perfil del puesto). Explicando sus funciones responsabilidades y la misión principal.
- Los aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Comunicarle acerca de las actividades (cumpleaños, aniversarios, etc.).
- Otorgar manuales de procedimientos, reglamentos, régimen disciplinario.
- Dar a conocer las normas de disciplina y de seguridad industrial.
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.

Inducción Específica

- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud.
- El trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos.

Acciones

El siguiente proceso se realizara en un periodo de siete (7) meses, en el cual se contemplan dos (2) meses para el diseño del manual de inducción y cinco (5) para la capacitación.

Se realizara en:

- Diseñar un manual de Inducción.
- indagar y preparar al trabajador.
- Demostrar las tareas que tiene que realizar.
- Ensayar la ejecución de las actividades.
- Hacer un seguimiento y comprobar si el trabajador logro con los objetivos.

Es fundamental que este proceso sea de enfoque integral y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

El presente se llevara a cabo a partir del mes de agosto del año 2020, de manera permanente, en cuanto a la ubicación geográfica transcurrirá en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Manual de Inducción: Se le entregara al nuevo trabajador un manual en el que encontrara en detalle toda la información de la empresa, misión, valores, objetivos, aspectos relativos al contrato laboral, procedimientos, reglamentos, régimen disciplinario, normas de seguridad, entre otros.

Indagación: Consiste en preguntar al nuevo integrante lo que ya sabe sobre las actividades, esto permitirá conocer sobre las habilidades y destrezas a través de una demostración. Se deberá tener en cuenta las características genéticas, sus propias experiencias de vida, su contexto social, sus valores, intereses y metas, es necesario despertar el interés del trabajador y hacer coincidir en lo posible sus objetivos con los objetivos y expectativas que la organización tiene respecto a su desempeño. Es fundamental mantenerse predispuesto a las dudas e inquietudes que surjan.

Demostración: Consiste en explicar paso a paso las tareas que componen la actividad, integrando lo nuevo con el saber previo del trabajador.

El Jefe inmediato superior recibirá una capacitación de dos (2) meses aproximadamente, este deberá asumir el papel de facilitador, orientador, de alguien que estimule la participación dándole al trabajador la posibilidad de pensar, de preguntar y de investigar, esto llevara al trabajador a confiar más en su capacidad de trabajo y a que se sienta con autonomía para resolver problemas asimismo tendrá su espacio de participación.

La demostración se realizara con videos, diapositivas, diagramas de flujo con fotografías, que ayuden a representar gráficamente cada fase del proceso.

Ensayo: El nuevo empleado debe realizar la actividad, explicando los puntos, el supervisor deberá resaltar los aciertos y corregir los errores cometidos. Este momento facilita detectar el tiempo que dicho empleado demorara en culminar con sus objetivos.

Se debe mostrar y explicar varias veces la tarea hasta tanto se esté seguro que la ha comprendido suficientemente.

Seguimiento: Una vez que el empleado se encuentre cumpliendo con las actividades, se deberá evaluar la efectividad del entrenamiento identificando las áreas donde es necesario reforzar o dar reconocimiento.

Esto debe repetirse hasta que se tenga la certeza de que el trabajador está en capacidad de realizar las labores encargadas, además es necesario indicarle a donde o a quien debe recurrir en caso de que le surjan dificultades.

Se realizara un método sistemático de seguimiento constante de observaciones, para la evaluación de desempeño, estas observaciones deben ser un proceso continuo, no solo a los empleados nuevos, sino además con el resto del personal a su cargo.

Recursos Humanos: Gerente, mandos medios, Superior inmediato, compañeros.

Recursos materiales: agencia diseño gráfico fotográfico, proyector, computadora.

Evaluación y seguimiento: Encuesta.

Costos: Diseño gráfico de Manual de Inducción \$ 90.000 (Incluye diagrama de flujo fotográfico y videos + impresión).

Capacitación para gerente y mandos medios: La efectividad se obtiene cuando el coaching enfrenta los problemas desde su origen, incrementar la capacidad de sus empleados permite potenciar las competencias para enfrentar competitivamente los cambios del entorno, resulta ser la mejor herramienta para obtener resultados efectivos, es por ello que resulta vital desarrollar en las personas la habilidad de liderazgo, para que estas sean capaces de lidiar con los retos y puedan moverse ágilmente en escenarios de incertidumbre.

Por tal razón desarrollaremos un programa que consiste en fortalecer las habilidades y liderazgos, trabajo en equipo, comunicación, metas compartidas, escucha empática y generación de compromisos individuales y colectivos, utilizando una metodología compuesta por dos (2) sesiones, que estarán acompañadas de elementos de seguimiento y control que permiten una alineación constante con los propósitos de este programa.

- Etapa 1: Experiencial – Outdoor.
- Etapa 2: Coaching de equipos.

Experiencial – Outdoor: Es un proceso que genera integración entre las personas que conforman la organización, estas actividades provocan reflexiones y compromisos de mejora individual y grupal.

Acciones: Las actividades se realizaran durante los días laborales, compuesta por 12 (doce) sesiones, 1 (una) por mes, cada una con jornadas de dos horas de trabajo en forma continua de 08:00 am a 10am, la capacitación será modalidad home hasta que perdure la emergencia sanitaria

del covid-19, las clases se otorgaran de forma individual y grupal, a través de aulas virtuales de uso exclusivo para los participantes, en este sitio web los participantes podrán acceder a documentos, herramientas y materiales aplicados en las actividades, se trabajara desde la vivencia y la experiencia grupal desarrollando conceptos de compromiso, motivación, liderazgo, comunicación, el trabajo en equipo, la actitud, la efectividad, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia, este proceso se apoya en métodos conversacionales reflexivos – emotivos, centrados en la formulación de preguntas reveladoras, que facilitan la auto-observación y el consecuente cambio en la forma de percibir una situación. Antes de iniciar con el ejercicio se establecerán acuerdos para cada una de las actividades, tales como: manejo de sistema zoom, participación en el grupo, sentido de presencia en cada grupo, entre otros.

Recursos humanos: Gerente general, gerente comercial, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, responsable de pedidos, encargado de despacho, vendedor de mostrador, profesional coach.

Recursos materiales: Los materiales a utilizar serán proyector, computadora, sala para capacitar, utilizados terminada la emergencia sanitaria covid 19.

Evaluación y seguimiento: Encuesta.

Costos: contrato de profesional coach en centro de estudio e investigación en comunicación social \$ 1800/h, (\$ 43.200), sistema zoom \$15,00 mensuales, computadoras, proyector y sala para capacitar disponible en la empresa.

Coaching de equipos

Acciones: Las actividades de estas sesiones se organizaran en dos (2) grupos, cada uno compuesto por cuatro (4) personas, se realizaran los días miércoles de la segunda semana de cada mes de 10:00am a 12:00am durante doce (12) meses, se trabajara sobre habilidades individuales – grupales y la aplicación para potencializar su gestión. La finalidad es que los líderes fortalecieran el trabajo con las personas a su cargo.

Recursos humanos: Gerente general, gerente comercial, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, responsable de pedidos, encargado de despacho, vendedor de mostrador.

Recursos materiales: los utilizados en la sesión de Experiencial – Outdoor.

Evaluación y seguimiento: Encuesta.

Evaluación del impacto de la implementación

Presupuesto de implementación

Inversión	
Profesional coach	\$43.200
Sistema zoom	\$15.00
Profesional coach en equipo	\$22.800
Honorario diseño de manual de inducción	\$90.000
Instalación de redes	\$70.197
Administrador base de datos	\$70.197
Soporte técnico	\$55.153
Total	\$351.562

Año	Inflación	Ingresos
31/12/2018		\$ 10.417.452,07
31/12/2019	53.8%	\$ 16.022.041,28
31/05/2020	9,4%	\$ 17.528.113,16

Total	8%	\$1.402.249,05
--------------	-----------	-----------------------

ROI	
$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$	
$\frac{\$ 1.402.249,05 - \$ 351.562}{\$ 351.562} \times 100$	

298%

Al realizar la evaluación del impacto se tuvo en cuenta los ingresos de los años 2018, 2019, 2020, con la inflación que a cada uno le concierne, al año 2020 con la inflación del 9,4 se obtuvo un ingreso de \$ 17.528.113,16 al cual se le calcula el 8% de productividad \$1.402.249,05, resultado que es restado en la inversión de (\$351.562) dividido por la inversión (\$351.562) y multiplicado por 100, lo que refleja una ganancia de \$2,98 por cada peso del presupuesto invertido.

Conclusión

La falta del proceso planificado y formalizado de una gestión de comunicación repercute negativamente en la organización, debido a que la ausencia de esta proporciona incoherencia y desintegración entre objetivos, planes, acciones y bienestar del personal, lo que genera rotación de personal, baja rentabilidad y un clima poco armonioso en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, los aspectos que conllevan a esta situación son:

- Los empleados desconocen sobre las metas y objetivos de la empresa.
- Los empleados ante una inquietud o situación problemática no tienen contención por parte de la superioridad.
- La falta de motivación repercute en la efectividad de las tareas.
- Los ascensos se otorgan por antigüedad y no por capacidad.
- Se expone a riesgos a los empleados que realizan determinadas tareas, de las cuales no fueron capacitados.
- No se cuenta con un plan de inducción para los nuevos integrantes y para los ya incorporados.
- La falta de un sistema informático que potencie la producción a través de la agilidad, para el control de la mercadería que se recepciona.

Abordar las temáticas del plan de comunicación interna, en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, permite promover un flujo de comunicación bidireccional, contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los empleados y mandos medios.

El plan de inducción para los nuevos integrantes y para el personal ya incorporado fundamenta en ellos un sentimiento de pertenencia e identidad, lo que se traduce al impulso de la productividad, en un ambiente de cooperación.

La capacitación de líder coach brinda beneficios en la mejora de desempeño tanto a nivel individual como grupal, permite la comunicación efectiva de la organización, la cual facilita transmitir a los empleados sobre la cultura, aprender sobre los grupos de trabajo, adaptarse a los cambios de manera eficaz y eficiente. Estas herramientas estimulan la colaboración y la participación del grupo de trabajo

Recomendaciones

Se debe adoptar una cultura organizacional que identifique a la empresa, con sus valores, misión, objetivos, creencias y hábitos, lo que facilita detectar problemas en los grupos de trabajo o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la empresa ya que este es un valorpreciado por los empleados.

Aplicar un proceso de selección de personal y garantizar un contrato organizado, transparente y justo tiene una importancia suprema para el éxito, ya que contratar a una persona que no se adecue al perfil de puesto genera aumento en los costos de formación / capacitación, realizar una correcta selección elimina significativamente la rotación del personal.

Una herramienta fundamental que se debe implementar para medir la capacitación del personal es realizar una evaluación de desempeño que mida las fortalezas y debilidades de modo de resaltar las habilidades, actitudes y conocimientos del personal, resaltando sus competencias. A.J & J.A Redolfi S.R.L, tiene como cultura la promoción de ascenso por antigüedad sin evaluar las capacidades del personal, lo que a futuro ocasiona dificultades para el logro de las tareas.

Referencias

Arriaga, María y Rodríguez, Guillermo Adrián (2017) "Instituto de Investigaciones y Asistencias Tecnológicas en Administración (IIATA)

Fernando Martin Martin, (2011). El plan estratégico de Comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria, Correspondencias & Análisis, pág.103.

(Iglesias Sánchez, 2007).

John Whitmore (2009) Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas Edición revisada y ampliada, 1ra Edición pág. 1

Maza, Melisa Graciela (2017) "Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica. Parada (2013).

Dr. Paul Capriotti (1998).

(Sagrario, 2007).

Bisquerra, R. (2008). Coaching: un reto para los orientadores.

Mercado Salvador (2003), "Administración aplicada, teoría y práctica, 2º edición.

Koontz y Weihrich (2004).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>

<http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/Maza%2C%20Melisa.FR11.pdf>

https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-gobierno-pagara-parte-sueldo-trabajadores-empresas-crisis_0_6Dz57CXrH.html

<http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/7869/Arriaga%20y%20otros,%20clima%20organizacional,comunicacion,valores.pdf?sequence=3>

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=politica+y+el+coronavirus+en+las+empresas+del+mundo&btnG=

Anexo

Encuesta de coaching para niveles gerenciales y mandos medios.

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer los resultados de sus competencias personales y profesionales después de haber realizado el curso de capacitación para fortalecer habilidades y liderazgo.

La información se utilizará para propósitos únicamente académicos e investigativos y por ende los datos obtenidos se manejarán bajo absoluta confidencialidad.

Agradecemos de antemano su disposición e interés para responder la encuesta con la mayor sinceridad posible.



Por favor marque la opción de respuesta que considere más adecuada. Sexo:

- Masculino
- Femenino

Profesión: _____ Cargo: _____

1. En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad:
 - a. Entre 20 y 30 años
 - b. Entre 31 y 40 años
 - c. Entre 41 y 50 años
 - d. Más de 50 años

2. ¿Cuáles de las siguientes variables asocia con un proceso de coaching?
 - a. Desarrollar competencias laborales y personales
 - b. Creación de nuevas perspectivas de las interacciones laborales
 - c. Aprovechar oportunidades de crecimiento a nivel personal y profesional.
 - d. Todas las anteriores

3. ¿Considera usted que un proceso de coaching ejecutivo mejora las habilidades comunicativas y la capacidad de inter-relacionarse con las personas con las cuales comparte en su entorno laboral?
 - a. Mejora las relaciones interpersonales y laborales
 - b. No mejora las relaciones interpersonales y laborales
 - c. Podría deteriorar las relaciones interpersonales y laborales

4. Califique la importancia y trascendencia que usted le da a un proceso de coaching

5. ejecutivo para lograr metas gerenciales.
- Totalmente importante y necesario
 - Importante y no necesario.
 - No merece suficiente importancia
 - No es importante
6. ¿En qué medida se han notado el impacto de los cambios en el rol laboral que usted desempeña en la organización, después de realizar la capacitación de coaching?
- 7.
- El cambio ha sido bastante notorio
 - El cambio ha sido paulatino
 - El cambio ha sido poco notorio para la organización
 - No se ha evidenciado ningún cambio.
8. ¿Qué competencias cree usted que le falta desarrollar para lograr su más alto nivel laboral y personal?
- _____
9. En el cuadro que se presenta a continuación valore el efecto que para usted tienen los objetivos alcanzados en el proceso de capacitación coaching. Para responder tenga en cuenta la siguiente escala:
- Nada importante.
 - Poco importante.
 - Importante.
 - Muy importante

Nº	Competencia	Valoración			
1	Identificar fortalezas, puntos débiles y áreas de mejora.	1	2	3	4
2	Clarificar mi visión y misión personal.	1	2	3	4
3	Cambiar antiguos hábitos por comportamientos más eficaces.	1	2	3	4
4	Ampliar mi perspectiva y mi curiosidad en todo aspecto.	1	2	3	4
5	Ocupar tiempo para dedicarlo a lo que de verdad importa.	1	2	3	4
6	Aumentar mi nivel de productividad en el rol que desempeño.	1	2	3	4

7	Resolución de conflictos.	1	2	3	4
8	Toma de decisiones gerenciales efectivas.	1	2	3	4
9	Trabajo en equipo más dinámico y eficaz.	1	2	3	4
10	Mejorar la calidad de mis relaciones Laborales con (mi equipo de trabajo, jefes, colaboradores y pares).	1	2	3	4
11	Incrementar mi desempeño en el trabajo.	1	2	3	4
12	Conseguir un mayor equilibrio entre trabajo y familia.	1	2	3	4

10. En cuál de las siguientes competencias se enfocó usted durante el proceso de coaching y actualmente hacen parte integral de su desempeño profesional. (recuerde que puede marcar más de una).

- a. Priorizar necesidades y ejecutarlas.
- b. Trabajo en equipo.
- c. Cohesión grupal.
- d. Capacidad de negociación.
- e. Orientación hacia resultados.
- f. Superación de obstáculos.
- g. Seguimiento a los objetivos.
- h. Orientación hacia clientes.
- i. Pensamiento analítico.
- j. Comunicación.
- k. Liderazgo.
- l. Flexibilidad.
- m. Trabajo bajo presión.

Nº	Competencia	Valoración
1	Priorizar necesidades y ejecutarlas.	1 2 3 4
2	Trabajo en equipo	1 2 3 4
3	Capacidad de negociación.	1 2 3 4
4	Orientación hacia	

	resultados	1	2	3	4
5	Superación de Obstáculos	1	2	3	4
6	Orientación hacia clientes (investiga necesidades y nivel de satisfacción)	1	2	3	4
7	Pensamiento analítico.	1	2	3	4
8	Comunicación.	1	2	3	4
9	Liderazgo.	1	2	3	4
10	Capacidad de trabajo bajo presión.	1	2	3	4
11	Cohesión grupal.	1	2	3	4
12	Seguimiento a objetivos.	1	2	3	4
13	Flexibilidad	1	2	3	4
14		1	2	3	4

Utilice el espacio en blanco para añadir otras competencias que considere importantes y no estén incluidas en el listado ofrecido.

¡Agradecemos de antemano su colaboración!

Plan de Inducción

Evaluación

La evaluación es con la finalidad de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, que no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador. A continuación se presenta un formato de seguimiento a la inducción.

Seguimiento al programa de Inducción



A.J. & J.A.
REDOLFI

Con el fin de resolverle oportunamente algunas inquietudes o dudas que le hayan quedado después de haber asistido al programa de inducción, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) el primer cuadro, en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta, o el segundo cuadro, cuando usted requiera mayor información sobre dicho aspecto.

Aspectos claves de la Inducción	Es clara la explicación	Quisiera tener más información
<p><i>Como reportarse al trabajo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo marcar el tiempo - Cómo vestirse para trabajar - Uso de los casilleros para guardar sus pertenencias - Uso del transporte (cuando es suministrado por la empresa) 		
<p><i>Como informar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencias o problemas personales - Accidentes de trabajo - Factores de riesgo en el puesto o sección 		
<p><i>Estándares de seguridad</i></p> <p>Cada sección dependiendo de los factores de riesgo del personal, definirá los aspectos a evaluar, como por ejemplo: Uso de extinguidores; uso de elementos de protección personal; orden y limpieza</p>		
<p><i>Elementos de protección personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo y a quién solicitar los elementos necesarios para realizar su oficio 		
<p><i>Seguridad social</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos profesionales - Salud - Pensiones 		

<p><i>Reglamentos y Programas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno de trabajo - Reglamento de higiene y seguridad - Programa de salud ocupacional 		
<p><i>Escriba cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su trabajo</i></p>		

❖ Elaboración propia

Aspectos claves de la inducción	Es clara la explicación	Quisiera tener más información
limpieza, etc.		
<p><i>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo y a quién solicitarlos • Elementos necesarios para realizar su oficio 		
<p><i>SEGURIDAD SOCIAL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos profesionales • Salud • Pensiones 		
<p><i>REGLAMENTOS Y PROGRAMAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno de trabajo • Reglamento de higiene y seguridad • Programa de salud ocupacional 		
<p><i>Escriba cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su trabajo</i></p>		

Ejercicio 1: Inducción en seguridad

(Tiempo aproximado: 15 minutos)

Realizar el ejercicio del anexo 1

La Ley Federal de Trabajo (2012) Reglamento interno de trabajo

El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

El artículo 423 de la LFT dispone sus contenidos. El reglamento contendrá:

I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;

II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;

III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;

IV. Días y lugares de pago;

V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, de la misma LFT, fracción V: -Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos.

La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.

VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;

VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;

VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;

IX. Permisos y licencias;

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción;

XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

*Comunicación interna**Propuestas de medición o evaluación.*

Nr o.	Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Variables	Instrumento
1	Lograr el compromiso y apoyo de la Gerencia General en las actividades de comunicación interna	Comprometer al 100% la Gerencia General.	Nivel de percepción hacia la comunicación interna por parte de la Gerencia General	% cobertura + % satisfacción + alineación de la comunicación	Cobertura Satisfacción Alineación con el objetivo general	Encuesta
2	Lograr que la información y actividades de comunicación llegue a todos el personal de la empresa	Que la información llegue al 100% del personal	Nivel de aplicación de la comunicación por parte de la gerencia, mandos medios y Personal en general	Sumatoria de las preguntas al personal sobre el servicio de comunicación interna / cruce de las dimensiones de integración de recursos y organización	Ninguna	Encuesta
3	Propiciar una comunicación efectiva, abierta y fluida entre todas las áreas de la empresa	El 100% del personal conozcan los medios de comunicación existentes	Efectividad de los medios de comunicación	% de cobertura y % de satisfacción	Cobertura Satisfacción	Encuesta
4	Propiciar una efectiva distribución de la información a través de los procesos, medios y canales elegidos entre todas las áreas de la empresa	Que el 100% de los empleados estén al tanto de la situación actual de la empresa	Efectividad de la transmisión del mensaje	Sumatoria de preguntas sobre comportamiento o de la organización frente a la comunicación + grado de satisfacción del clima laboral	Ninguna	Encuesta
5	Evaluar la percepción de liderazgo del personal a su superior.	Lograr los resultados esperado del líder.	Nivel de percepción del Líder	Promedio de la suma de los resultados obtenidos del test	Ninguna	Test de liderazgo

6	Evaluar la eficacia del líder	Lograr resultados esperados personal	los del	Análisis Costos - Beneficios	Beneficios/ Costos	Beneficios Costos	Análisis cuantitat.
---	-------------------------------	--------------------------------------	---------	------------------------------	--------------------	-------------------	---------------------