

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

“La Influencia de un Líder Coach en la Gestión de RR.HH de la empresa

A.J & J.A Redolfi S.R.L.”



ALUMNA: Vedia Daniela Silvana

D.N.I. 28.848.965

LEGAJO: VRHU09618

CARRERA: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado se focalizó en el estudio de una empresa familiar mayorista, A.J & J.A Redolfi, dedicada a ofrecer una variedad de productos alimenticios, de limpieza, de perfumería y cigarrillos.

Su afán de expansión estructural y su orientación exclusiva hacia la satisfacción del cliente, resultó parcialmente exitosa frente a su rentabilidad productiva, debido a la existencia de una grieta respecto a la gestión de sus Recursos Humanos.

Por lo que se pretendió incorporar la figura de un Líder Coach como influencia positiva sobre los colaboradores que garantice el máximo potencial de sus habilidades para poder enfrentar los cambios del entorno. Mediante la formalización del proceso de inducción, se intentó reorganizar uno de los procesos fundamentales de gestión de sus recursos.

Por lo expuesto, la gestión de la comunicación interna funcionó como nexo en el desarrollo del proceso de inducción y la implementación del coaching que articularon como puntapié de un cambio en la estructura organizacional de la empresa.

Sin embargo, aunque estas acciones sean insuficientes, se pretende que la implementación de estas propuestas resulte el inicio de una nueva forma de gestión de los Recursos Humanos y que a partir de la capacitación del personal y el fortalecimiento de la comunicación, se desprendan nuevas herramientas, procedimientos y metodologías de trabajo prósperas para la empresa.

Palabras claves: Gestión de Recursos – Líder Coach – Comunicación Interna - Inducción

## **Abstract**

The following Graduation Final Task has been focused on the study of a family-owned wholesale company A.J & J.A Redolfi, dedicated to offering a variety of food, cleaning, perfumery and cigarette products.

Its pursuit of structural expansion and its exclusive orientation towards customer satisfaction has proved to be partially successful compared to its productive efficiency, due to a crack in its Human Resource management.

For that reason, it has been intended the incorporation of a leader coach whose positive influence on the rest of the partners guarantees the maximum potential of their abilities as to face the changes in the environment. Through the execution of the induction process, the reorganization of one of its resource management fundamental processes has been tried.

Accordingly, the management of internal communication functioned as a link in the development of the induction process and the implementation of coaching which articulated as a trigger for a change in the organizational structure of the company.

However, although these actions might be insufficient, the implementation of these proposals is intended to be the beginning of a new form of Human Resources management. Moreover, it is expected that from the personnel training and the communication strengthening, new tools, procedures and work methodologies will emerge being prosperous for the company.

**Key Words:** Resource Management- Leader Coach- Internal Communication- Induction

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de Situación.....	8
Marco Teórico.....	17
<i>Comunicación Interna</i> .....	17
<i>Proceso de Inducción</i> .....	18
<i>Líder Coach</i> .....	18
Diagnóstico y Discusión.....	20
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	20
Plan de implementación	
<i>Objetivos</i> .....	22
Propuesta I. Implementación herramientas de CI.....	22
Propuesta II: Proceso de Inducción .....	24
Propuesta III. Capacitación sobre Coaching y Comunicación.....	26
Evaluación del Impacto de Implementación	
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	27
<i>ROI (Retorno de la Inversión)</i> .....	28
Conclusión.....	30
<i>Recomendaciones</i> .....	30
Bibliografía.....	32
Anexos.....	34
Anexo I. Propuesta de Manual de Inducción para la empresa A.J &J.A Redolfi.	
Anexo II. Evaluación del Proceso de Inducción de Personal.	
Anexo III. Curso: “Fundamentos del liderazgo y el Coaching”.	
Anexo IV. Curso: “Como Comunicar de manera eficaz”.	

## INTRODUCCIÓN

A.J & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, su sede central está ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba en Argentina.

Con una trayectoria de 50 años que avalan su dedicación y su continuo crecimiento en el sector, presenta cuatro autoservicios mayoristas en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto y distribuidoras en Córdoba Capital, Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y James Craik. Esta última, es la principal distribuidora desde donde se centralizan las compras de los proveedores y se abastece al resto de las sucursales. Además, allí se ubica la administración.

La empresa está compuesta por 140 empleados y para la distribución de sus productos cuentan con 20 camiones, 28 utilitarios (grandes y medianos), 3 automóviles y 5 montacargas distribuidos en las sucursales.

En septiembre de 1959, haciendo un poco de historia, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, dieron sus primeros pasos iniciando un negocio de cigarrería, bazar y librería, que duro hasta 1975, donde ambos siguieron rumbos distintos. Fue cuando Alonso y José, su hijo y actual presidente de la empresa, enfrentaron el desafío del negocio de la distribución mayorista.

Desde el año 1976, comenzaron a expandirse, dedicándose a la distribución de cigarrillos, luego incorporaron la distribución de helados y productos congelados. Pero a fines del año 1993, la empresa pierde a su socio fundador lo que provocó además de un proceso complejo de sucesión, la presencia de los conflictos familiares típicos ante tal situación.

Luego de superar tales avatares, continuaron con la expansión de la empresa, entre lo más destacado se menciona la apertura de nuevas sucursales y autoservicios lo que facilitó el desarrollo hacia el interior de la provincia, llegando en la actualidad a tener 6000 clientes, traspasando fronteras alcanzando las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Atender las necesidades de los clientes, proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de

primeras marcas, es la misión que persigue la empresa, por lo que la estrategia es marcar una diferenciación respecto a sus competidores, a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Sin embargo, al hacer una introspección de A.J & J.A Redolfi S.R.L. en lo que refiere a la conducción de su personal, se observa que no presenta un área de Recursos Humanos. Sólo se liquidan sueldos a través de la Administración. A pesar de contar con una herramienta valiosa, como la descripción de cada puesto de trabajo del centro principal de James Craik, no existe proceso de selección, ni inducción de personal, las tareas del trabajo se aprenden día a día. No ofrece una gestión definida ni de sus recursos ni de sus procesos.

También, se distingue que debido a su cultura empresarial, existe un bajo índice de rotación, ya que la confianza sobre sus empleados es un criterio aceptado. También en las promociones internas adoptan el mismo juicio, pero además suman otro, la antigüedad, tal situación ha generado inconvenientes en el área de Depósito, teniendo que volver atrás con decisiones erróneas respecto al ascenso de empleados de esa área.

El proceso de comercialización de AJR consta de tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. Se ha evidenciado que durante la recepción, cuando se descargan los camiones, un empleado coteja los pedidos que se bajan del transporte con la lista de pedidos del proveedor, esto se realiza de manera manual ya que no cuentan con un sistema informatizado para dicha tarea.

En el área de ventas, no presenta planes de financiación alguna para sus clientes. Si bien los conocen, no tienen clasificación de éstos ni por volumen ni por comportamiento de sus compras. Son las redes sociales las encargadas de captar interesados.

Se advierte la carencia de un área de Seguridad e Higiene, donde la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad son los aspectos relevantes más llamativos señalados durante las inspecciones regulares que reciben.

Luego de puntualizar respecto a la situación de la empresa, se exponen ejemplos de tesis vinculadas con la temática: Líder Coach y comunicación interna.

En el Proyecto de Investigación Aplicada de tipo descriptiva, realizado por Petrocco N. (2018), se destacan las razones que justifican el desarrollo de Líderes coach en las organizaciones.

Este trabajo de Petrocco N. (2018) fue realizado mediante encuestas y entrevistas a gerentes y mandos medios del Banco Santander Río, correspondiente al Sector 5, el cual abarca 26 sucursales, en el Noroeste del Gran Buenos Aires. Lo relevante del proyecto realizado por Petrocco N. (2018), es la importancia de advertir por parte de la empresa, la necesidad de reconocer un proceso de cambio, ante resultados no satisfactorios que llevan a alejarse de los objetivos de la organización. Centrándose en el líder coach como agente de cambio, capaz de identificar y destacar las limitaciones que impidan una eficiente coordinación en la gestión y en el trabajo en equipo de la empresa. Concluyendo que el liderazgo coach, aporta grandes beneficios a la organización destacando la relevancia del “saber comunicar” del coach al mismo tiempo de empatizar con cada integrante de la misma y así prepararla para afrontar los desafíos del futuro.

El Proyecto de Aplicación Profesional, investigación de tipo descriptiva, realizado por Soto C. (2012), cuyo objetivo es promover herramientas de Liderazgo en el dueño de una empresa familiar, con la finalidad de mejorar la Comunicación Interna, corresponde a otro antecedente que focaliza su mirada en el análisis de la organización denominada Model Plac SRL que se desarrolla en el rubro de la metalúrgica y se ubica en el Barrio Villa Adela de la ciudad de Córdoba. En la cual se detecta que el estilo de liderazgo actual, no contribuía a una eficaz gestión de la comunicación interna entonces, se propone un plan de capacitación para el dueño basado en la importancia de ser un líder de tipo situacional, capaz de conducir un equipo de trabajo donde se modifique la comunicación interna que contribuya a las metas organizacionales. Posterior, evaluación y aplicación de acciones correctivas, si fueran necesarias.

Ante lo expuesto, se considera recomendable una mejora en la organización estructural de sus Recursos Humanos es decir, una gestión sobre ellos basada en la profesionalización, reforzando la comunicación interna y la vinculación a su cultura empresarial. Mediante la integración del líder coach en la empresa, como sistema de apoyo, se pretende “reordenar” la función de los empleados para que puedan lograr una adaptación a los cambios organizacionales con predisposición a la colaboración y al trabajo en equipo, para descubrir y desarrollar habilidades individuales de la mano del “coaching” añadiendo valor a la organización.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A.J & J. A Redolfi, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en Córdoba y en provincias vecinas. Para esto, cuenta con 140 empleados, los cuales están distribuidos entre el centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik y las cuatro sucursales restantes localizadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital. En ellas, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa presenta salones de ventas para autoservicios mayoristas con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar lo mejor posible toda la región.

Si bien, existe una buena relación entre la empresa y los empleados, la materia pendiente por parte del directorio es la formación de un área de recursos humanos, por lo que no se encuentran definidos los procesos de reclutamiento, selección, inducción ni promoción. Por citar algunos ejemplos, sucede que cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables evalúa y contrata si hay acuerdo con la Gerencia General o su asistente. Pero si es necesario un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se realiza mediante los diarios más reconocidos de la ciudad. Luego de la contratación, los empleados aprenden mientras trabajan porque no existe un proceso de inducción específico. Respecto al proceso de distribución de la empresa, consta de 3 etapas muy bien organizadas. Los empleados cumplen con las normas de cuidados y seguridad a pesar de no tener un área específica. La compra de máquinas nuevas hace posible la disminución de daños y errores respecto a las mismas así como también reduce accidentes laborales.

Se aprecia su foco en el crecimiento de ventas sostenido, postergando la capacitación y desarrollo de sus empleados.

A continuación se estudia el análisis del macro-entorno de la empresa, utilizando PESTEL como herramienta encargada de estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan al objeto de estudio desde su entorno más lejano.

Factores políticos/económicos. Referido al marco político argentino, en octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Por lo que luego de las elecciones, se contaba con cierta estabilidad política donde los desafíos para el nuevo gobierno serían atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la



inflación, la pobreza y la corrupción. Pero la llegada del coronavirus era inminente.

Para prevenir el aumento desmedido de infectados por la enfermedad, Argentina adoptó de manera preventiva una cuarentena obligatoria a nivel nacional. La duración e intensidad de la misma es determinante de la recesión durante todo el 2020, tanto en Argentina como en el mundo. La caída del PBI (Producto Bruto Interno: se refiere al valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un tiempo determinado) que Argentina experimentará en 2020 será una de las consecuencias.

La pandemia avanza y se encuentra con sobrado capital político para enfrentarla pero con escasos recursos económicos. En la carrera 2015-2019, la economía había logrado cruzar la línea de llegada con visibles signos de agotamiento, y empezaba a reponerse con un trabajo equilibrista sobre el orden fiscal combinado con inyecciones de recursos, pero todo se complica cada día más. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) publicó la tasa de desocupación al final de 2019: 8,9% promedio nacional y dos dígitos en grandes centros urbanos. Lo obvio es que Argentina antes de la cuarentena era ya bastante desafiante y tenía una larga lista de postergados. Previo a la crisis económica generada por el coronavirus, el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA estimaba una caída de 1,2%, aunque los primeros 10 consultados indicaban caída menor, de 0,5%. Las proyecciones quedaron totalmente obsoletas por la caída de los mercados globales y particularmente por el impacto de las economías con mayor relación comercial como China y Brasil.

Frente a la pandemia, Argentina respondió con anuncios fiscales y financieros que ascenderían –según estimaciones del Centro de Economía Política Argentina (CEPA)- a cerca de 2,4% del PBI, o unos \$680.000 millones y con tasa bajando a 38% (y a 24-26% para las líneas de asistencia de capital de trabajo). Trascienden cifras de importantes paquetes fiscales en otras partes del mundo, el FMI (Fondo Monetario Internacional) permite ver que el paquete de Estados Unidos llegaría al 10% del PBI (combinado con tasa de referencia de la Reserva Federal de 0 a 0,25%), Francia gastaría 2% del PBI en medidas fiscales y 13% en garantía de préstamos, Alemania 4,5%, Italia 1,4%, Portugal 4,4%, Austria 9%, Finlandia 6,4%, Bélgica 2%, entre otras.

Sin embargo, por estas horas, el principal interrogante respecto de la sostenibilidad de la cuarentena, con el fin de evitar despidos y/o quiebras, está en la propia sostenibilidad del entramado empresarial pequeño y mediano. Esta crisis de la economía real derivada de las políticas de aislamiento no significa solamente una

caída de demanda, sino un problema de circulación del dinero desde los consumidores hacia las empresas, y al interior de la propia cadena productiva y de servicios. Garantizar que las empresas reciban liquidez para hacer frente a costos operativos sin vender es una de las claves. El primer eslabón afectado es el comercio, que compró mercaderías antes del 19 de marzo y emitió cheques para fechas posteriores, el segundo es el distribuidor mayorista o la industria pyme, que tendrá gran cantidad de estos cheques en cartera entregados a la entidad financiera: si no se cubren, el banco los rechaza, y el tercer eslabón es la mediana/gran empresa proveedora de los anteriores, que tiene en su poder o entregados estos cheques: si no los cobra la suspensión de entregas no parece estar muy lejos.

Para esto es fundamental que se coloquen las líneas de crédito anunciadas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) por \$350.000 millones, en el marco de modificaciones regulatorias a las entidades financieras de rebaja del efectivo mínimo y de desprendimiento de Leliqs (Bono o préstamo que toma el BCRA con los bancos por una semana). Los créditos tienen por estos días a la banca pública como pieza esencial del engranaje financiero: ya el BAPRO (Banco de la Provincia de Buenos Aires) y el BNA (Banco de la Nación Argentina) definieron líneas con 24% de tasa nominal anual.

En consecuencia, la anomalía histórica pegó con intensidad en los sectores más postergados del país, por lo que se dispuso un paquete de medidas de emergencia orientado a preservar, inicialmente, la capacidad adquisitiva de los beneficiarios de los planes sociales, asignación universal por hijo, jubilados y pensionados, para posteriormente encargarse de ayudar con otras medidas económicas a las empresas más frágiles como las Pymes. En la actualidad, Argentina sigue con las medidas de aislamiento social por COVID-19 hasta el 20 de septiembre, el problema no solo se extiende por el AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires), sino que hay focos activos en al menos 18 provincias, las más preocupantes son las zonas del norte de Jujuy, Mendoza (Oeste), Santa Fe, Córdoba y Río Negro. A pesar de tal situación, se continúa abriendo distintas actividades mediante estrictos protocolos para que el golpe económico sea lo menos duro posible para el futuro del país.

Factores socioculturales. A partir del coronavirus, las costumbres de las personas cambiaron en todo sentido. Si bien, las empresas mayoristas son consideradas actividades esenciales, se vieron afectados tanto los empleados como los clientes/proveedores de las mismas, implementándose protocolos a los que debemos

acostumbrarnos poco a poco. Entre las nuevas medidas se destacan: nuevos horarios para la atención al cliente, cantidad de personas dentro del local, distanciamiento social, uso obligatorio de barbijos, elementos de cuidado personal para empleados, marcación de veredas, etc.

Factores tecnológicos. Estas tecnologías a implementar en un futuro, son algunos ejemplos para aumentar las ventas. Inteligencia artificial (IA). Puede ayudar a pronosticar y planificar la cantidad de mercadería necesaria. Es una de las tecnologías más usadas en los negocios.

La realidad aumentada ayudaría a crear experiencias, esta tecnología da la facilidad de probar artículos y elimina el desorden que ocurre cuando estos son probados físicamente.

Blockchain permitiría implantar un microchip para reconocer la originalidad de sus artículos. En supermercados comprometidos con cierto tipo de productos (productos orgánicos o kosher) se les podría confirmar a los clientes el origen y tratamiento del producto.

Autoservicio. Supermercados sin personas para la asistencia al cliente es lo que se anhela en el futuro. Al igual que la existencia de pagos de manera digital (Pagos con reconocimiento facial, es la segunda tecnología biométrica más usada después de las huellas digitales), utilización de códigos QR en los productos, estantes con sensores que reconozcan cuando se toma un producto y billeteras digitales.

A continuación, se mencionan los decretos y resoluciones establecidos por el Presidente relacionados con las empresas del rubro, para hacer frente al COVID 19, considerados dentro del marco legislativo argentino, por lo cual se ubican como factores legislativos:

- ❖ Resolución 100/20. Precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad. El objetivo de garantizar el abastecimiento y controlar el abuso de precios durante la emergencia sanitaria. La medida alcanza a hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios. (20/3/2020)
- ❖ Créditos a MiPyMEs para el pago de sueldos: el Banco Central brindará nuevos incentivos a las entidades financieras para que incrementen los préstamos a MiPyMEs para el pago de sueldos. (26/03/2020)
- ❖ Decreto 316/20 - Prórroga de vencimientos de deudas para PyMEs y Micro

PyMEs. (27/03/2020)

- ❖ Decreto 326/2020. Creación del Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Objetivo: facilitar el repago de los préstamos para capital de trabajo, incluyendo pagos de salarios, aportes y contribuciones patronales, y cobertura de cheques diferidos, y estarán destinadas a aquellas empresas inscriptas en el Registro MiPyMES. (31/03/2020)
- ❖ Decreto 332/2020 - Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Destinado tanto a empleadores como a trabajadores, consiste en la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de contribuciones patronales, la asignación compensatoria al salario para trabajadores a cargo del Estado, un sistema integral de prestaciones por desempleo, así como la asistencia a través del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (01/04/2020).

Michael Porter (1979), profesor de Harvard, es un economista quien desarrolló la matriz de las 5 fuerzas que llevan su nombre, éstas son conocidas como: el poder de negociación del cliente, el poder de negociación del proveedor/vendedores, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la rivalidad de los competidores.

A continuación, se desarrolla esta herramienta de gestión, describiendo las 5 fuerzas en la empresa Redolfi. Lo interesante de este instrumento es la posibilidad de analizar y medir los recursos de cualquier empresa para poder establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas frente a las amenazas y debilidades que se presenten.

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

La estrategia que la empresa plantea es la “diferenciación” con respecto a sus

competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es posible gracias a que ofrece un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos en comparación a sus competidores, dos aspectos muy valorados por los clientes del sector.

Referido al poder de negociación de los proveedores o vendedores. Los mismos vendedores ofrecen un servicio de asesoramiento comercial específico ante la apertura de un nuevo negocio con un seguimiento posterior, con visitas cada 15 días, con el objetivo de ampliar la cartera de clientes. También, marca la diferencia respecto a sus competidores, acortando los plazos de entrega de entre 24 hs. y 48 hs., ofreciendo un mix de productos, un plan de financiación a 30 días y un descuento entre 2% y 3% por pago de contado. Y, ha concebido una nueva oportunidad de negocio, comercializar determinadas marcas, Molinos Rio de la Plata y Cepas, de manera exclusiva en la provincia de Córdoba.

Amenaza de nuevos competidores entrante. La principal barrera de entrada de nuevos productos/competidores, es crear economías de escala como ventaja competitiva mencionada anteriormente, como estrategia de negocio, y una inversión importante al inicio para comenzar a operar en la industria.

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

Amenaza de productos sustitutos. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, fundamentalmente si el sustituto es más barato o si ofrece mejor calidad. Frente a ello la empresa Redolfi ofrece un mix de marcas, dando amplia posibilidad de elección a sus clientes, ofreciendo servicio personalizado creando un vínculo duradero y lealtad con sus clientes.

Asimismo, aumentó y mejoró los canales de venta abriendo nuevas sucursales, y además ha logrado comercializar marcas de manera exclusiva.

Rivalidad entre los competidores. Este factor es el resultado de los cuatro puntos anteriormente mencionados y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

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

externo.

El análisis FODA, se complementa con el anteriormente desarrollado y consiste en destacar Fortalezas y Debilidades que presenta la empresa, mientras se detectan Oportunidades y Amenazas fuera de ella. Se desarrollan a continuación:

Fortalezas:

- ✓ AJR ofrece una variada línea de productos con precios altamente competitivos. 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. Por lo que, resulta fundamental crear economías de escala y ofrecer diferenciación en los productos como ventaja competitiva ante los competidores.
- La cantidad de sucursales existentes y la buena ubicación de las mismas, favorece las ventas, debido a que atrae clientes y mercados en el interior de Córdoba y el país. Un ejemplo de esta característica es la ubicación privilegiada de la distribuidora James Craik, favorecida por la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba. Esto se complementa con la flota de utilitarios que optimizan la distribución.
- Posicionamiento de la imagen de la empresa basada en la trayectoria que avala su trabajo. Cabe mencionar que en el año 2016, realizaron un cambio de logo que para ellos significó un rediseño de su imagen.
- Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos.
- Perfil solidario. Colaboran frecuentemente con instituciones.

Debilidades. No existe un área que marque un “camino” a sus empleados. Más específicamente, podemos mencionar la ausencia del Área de RR.HH. Influyendo directamente sobre los procesos claves de la gestión de éstos en la empresa, como lo

es la selección y reclutamiento del personal e inducción y promoción. Anteriormente, se describieron las situaciones dentro de la empresa respecto a esos procesos. Esto no sólo afecta a cada integrante de la organización sino también que influye sobre su desempeño en el área específica de trabajo. También, es preciso mencionar la falta de un área de Seguridad e Higiene, fundamental para proteger la salud de los trabajadores, con el objetivo de prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral. Tampoco tienen una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

**Amenazas.** El mundo del trabajo se ve profundamente afectado por la pandemia mundial del coronavirus o COVID 19. Además de ser una amenaza para la salud pública, las perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas. La OIT y sus mandantes (gobiernos, trabajadores y empleadores) tendrán un papel decisivo en la lucha contra el brote, pues han de velar por la seguridad de las personas y la sostenibilidad de las empresas y los puestos de trabajo.

**Competidores.** Se clasifican en dos grandes grupos: 1-Mayoristas con salones comerciales: Luconi Hnos (Río Tercero), Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era (en Río Cuarto), Dutto Hnos (San Francisco), Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco (Córdoba). 2- Empresas con preventistas y entrega a domicilio. Los principales competidores son empresas mayoristas, Rosental y Micropack, situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además, existen los pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se encuentran las sucursales de AJR.

**Oportunidades.** Dentro del contexto legislativo, se destaca la ordenanza N° 1564/07 sancionada en agosto de 2003, la cual exige trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano ofreciendo a cambio beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Dicha ordenanza, beneficia el plan de inversión del nuevo centro de distribución, que reemplazará a los pequeños depósitos ubicados dentro de James Craik. Dicha construcción, tendrá los siguientes beneficios: a) disminución del riesgo de roturas y robo debido a menores movimientos de la mercadería, b) mayor control del stock que disminuirá la cantidad de productos que se venzan por falta de rotación, c) mejora en la organización de la parte operativa al tener toda la mercadería en un solo depósito, d) mayor control de la mercadería al

disminuir el robo por tener un solo sector de entrada y salida, e) mejores condiciones de trabajo para el personal, f) menores recorridos para los autoelevadores, ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro y g) posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura.

Por lo expuesto, se interpreta que la empresa A.J & J.A Redolfi ha puesto todas sus fuerzas en priorizar el crecimiento sostenido del volumen de sus ventas, recientemente invirtiendo en el nuevo centro de distribución además de operar las sucursales presentes en toda Córdoba, validando así su plan estratégico y continuando su expansión.

Por ser una empresa familiar, se destaca su cultura empresarial, la confianza donde el poder de la palabra es honrado, el esfuerzo y la dedicación, valores que se toman de las generaciones anteriores, además de la honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a nadie, aplicando el sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo los valores familiares más íntimos.

La base del “coaching” es la comunicación porque el resultado del diálogo bidireccional entre sus intervinientes es el mejoramiento de las relaciones del equipo en sí.

“Los sistemas de comunicación interna y externa deben encontrarse relacionados y estos son mutuamente dependientes. Los Líderes son un factor fundamental para promover el desarrollo de ambos canales de mensajes y de coordinar sus funciones interdependientes” (Payeras, 2006, p.35).

Como profesionales, se considera importante focalizar en la relación entre los empleados de la empresa y el coaching, como herramienta clave. Este instrumento es importante en todo tipo de institución porque moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimulando a las personas hacia la producción de resultados, renovando las relaciones y haciendo eficaz la comunicación.



## Marco teórico

Primeramente, se desarrolla la importancia de la comunicación interna en una organización, luego se describe el proceso de inducción, para finalizar con el origen y relevancia de un líder coach, se concluye con un párrafo de integración de conceptos.

### *Comunicación interna.*

La comunicación es la habilidad de transmitir información, emociones, experiencias, es la transferencia de un mensaje. Este proceso necesita de la interacción entre un emisor, un receptor, un mensaje, un código, un canal apropiado y el ruido, que en muchas ocasiones entorpece la comunicación.

Queda definida la importancia del receptor debido a que la cuestión radica no en lo que se quiso comunicar, sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado. Por lo que, se debe pensar a la comunicación como un proceso en el cual se deben utilizar recursos para que los mensajes sean comprendidos correctamente por parte de los destinatarios.

La comunicación interna es aquella dirigida al personal y a todos los integrantes de una empresa. Es considerada una herramienta de gestión que mejora la competitividad, el clima de trabajo, el rendimiento, la productividad y el entorno.

El rol del Líder en la comunicación interna es muy importante. Muchas veces los líderes y los que ocupan cargos medios se quedan con la información y no la canalizan hacia sus colaboradores. Esto genera muchos problemas en las organizaciones, que no se vislumbra hasta que se presenta una crisis de comunicación.

Para favorecer la comunicación entre el líder coach y sus colaboradores es necesario, a) crear confianza en la comunicación oficial, evitando rumores y asegurando que la información llegue a través de los jefes, b) no perder credibilidad de líder, resolviendo problemas o dudas de sus colaboradores, c) contribuir al alineamiento organizacional mediante el conocimiento de los colaboradores en la realización de sus tareas diarias y el cumplimiento de las metas organizacionales, d) no perder el liderazgo: un jefe que no comunica no potencia su liderazgo, e) importancia de la innovación, escuchar todas las ideas generadas entre los colaboradores y canalizarlas en forma ascendente en la organización, evitando perder valiosas propuestas y muchas veces, ahorros sustantivos, f) evitar el “retrabajo”, para generar sinergia, las áreas deben comunicar sus proyectos entre sí, compartir sus ideas evitando gastar más dinero y tiempo en concretarlos.

### *Proceso de inducción.*

La inducción de los nuevos empleados de toda empresa se resume como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus labores y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta.

Es imprescindible reducir la ansiedad de los nuevos empleados durante este proceso, el cual se compone de 3 etapas básicas: Inducción general, inducción específica y evaluación. Para ello, la inducción debe contener mensajes claros, prácticos, que capten la atención y aseguren que el empleado retenga la información recibida, es conveniente que la misma sea brindada en varias jornadas para que resulte efectiva. Además, si es posible, la organización sumará el apoyo de la tutoría de empleados experimentados, quienes ayudarán al nuevo integrante durante los meses que disponga la organización.

En consecuencia, uno de los mayores beneficios para las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen comienzo representa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

La finalidad de este proceso es lograr que el nuevo empleado aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus actividades.

### *Líder Coach*

El coaching tiene sus orígenes en el campo de los deportes con la figura del coach deportivo, que haciéndose cargo de una persona o un equipo, tenía como objetivo alcanzar en éstos sus niveles máximos de desempeño y el logro de sus aspiraciones. Se trata de una intervención con el fin de obtener resultados precisos, la superación de una meta y garantizar el triunfo frente a un adversario.

En este sentido, se establece la relación entre lo que es hoy el coaching con lo que era en sus orígenes. El papel de éste siempre fue el mismo, identificar las razones por las cuales el coacheado no puede cumplir sus metas y ayudarlo a generar las competencias y condiciones necesarias que conducirán al logro de sus aspiraciones.

Dice Goleman D. (2008): “Ser coach debe constituir una de las competencias centrales en un Líder”.

Se cita a Anzorena O. (2008), para describir cinco responsabilidades básicas que definen las conductas del Líder-Coach:

1. Construir una Visión Compartida: para que todos asuman la Visión como propia, la misma debe estar constituida por un conjunto de valores que determinen una forma de relacionarse y de gestionar el trabajo que implique una mejor calidad de vida para las personas involucradas. Un excelente ejemplo de líder es Mahatma Gandhi, quien dijo: “Seamos el cambio que queremos ver en el mundo”. Es desde este lugar de coherencia entre el decir y el hacer que los líderes construyen la autoridad que le es otorgada por las otras personas.

2. Delegar poder y crear responsabilidad: cuando se lidera desde el paradigma del desarrollo, se pasa del estilo de conducción de “delegar tareas” al de “delegar poder”. El objetivo es movilizar el potencial colectivo para que todos los integrantes aporten su saber y capacidad para el logro de los resultados requeridos, agregando valor al trabajo realizado, despliegue de talento y resolución de problemas.

3. Generar sinergia y trabajo en equipo: El concepto de liderazgo es inseparable al de trabajo en equipo. Es responsabilidad del liderazgo desarrollar un espíritu de equipo y un estilo de interrelación cooperativo que genere sentido de pertenencia y posibilite un accionar que se coordine y complemente en forma efectiva.

4. Facilitar el desarrollo de las potencialidades: El Líder-Coach los ayuda a identificar las brechas de efectividad en las tareas que realizan, a conectarse con sus potencialidades, a desarrollar el máximo de sus capacidades y a superar los desafíos que van encontrando en su desempeño.

5. Predisponer emocionalmente: en las empresas, la emocionalidad colectiva es uno de los factores que incide fuertemente en la productividad y efectividad organizacional.

Concluyendo, las organizaciones no existen si no hay comunicación, de ella dependen todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Es por eso, la importancia de la integración de Líderes Coach, como nueva herramienta para guiar a los trabajadores a potenciar sus habilidades y la seguridad en sí mismos, esa búsqueda de la potencialidad es concretada mediante el modo de comunicar. Esa gestión de la comunicación también influye durante el proceso de inducción, dicha conjunción determinará la efectividad del proceso que beneficiará no solo al empleado sino también a la organización y a sus clientes.

## **Diagnóstico y discusión**

A partir del análisis situacional de la empresa A.J & J.A Redolfi, se detectaron problemas respecto a la gestión de sus recursos humanos. Lo más relevante es que no presenta un área específica de ellos, como consecuencia existe una informalidad en los procesos de gestión de su personal. Por lo cual, los procesos de reclutamiento y selección son precarios. Se reciben curriculums y ante la presencia de una vacante, se contrata con el consentimiento del encargado del área y la gerencia. Si tienen necesidad de un cargo de alta responsabilidad, entonces se inicia la búsqueda por medio de los diarios más importantes. Se observan diseños de puestos no actualizados. El dilema de la situación es que a ninguno de los nuevos empleados le brindan información de la empresa, ni existe presentación del entorno laboral, etc. Es decir, no hay proceso de inducción mucho menos, existe un manual de inducción que funcione como guía, para que ambos puedan disminuir tensiones y fomentar la cultura de la empresa. Debido a la buena relación que guarda con sus empleados, hay bajo porcentaje de rotación de personal, además el criterio de confianza es utilizado para la promoción interna.

Frente a esto, es necesario capacitar a los mandos medios para que desarrollen habilidades sobre liderazgo coach y un adecuado manejo comunicacional, permitiendo el desarrollo del potencial de sus colaboradores. Además, formalizar el proceso de inducción sería de suma utilidad ya que se evitaría la improvisación en las labores, disminuyendo posibles errores y evitando la desmotivación. Buscando en último término, el aumento de ventas en la organización, favoreciendo aún más su economía.

En este sentido, las organizaciones buscan constantemente el éxito y el logro de los objetivos. Sin embargo, si los recursos humanos dentro de la misma no trabajan de manera conjunta, si no se ejerce buen liderazgo sobre ellos y si la comunicación interna es precaria es probable que los resultados no sean los deseados. Por eso, también es necesario el asesoramiento de un profesional de Recursos Humanos para que a partir de la situación empresarial, diseñe propuestas de mejora continua.

### *Conclusión Diagnóstica*

Por lo tanto, al implementar el coaching se intenta instruir a los mandos medios hacia un estilo de dirección orientado a los empleados. Con el objetivo de motivar y cuidar las relaciones humanas. A su vez, se focaliza en los trabajadores considerándolos de valor para la empresa y no, como simples medios de producción, comprendiéndolos y respetando sus necesidades, deseos, sentimientos e ideas.

La importancia de la resolución de la problemática en la empresa A.J & J.A Redolfi es imprescindible ya que todo lo que desarrolle a los recursos humanos de esa organización, resultará una ventaja competitiva para aumentar la productividad de la misma. En este caso, gracias a la propuesta del analista de recursos humanos, se pretende capacitar a mandos medios y formalizar el proceso de inducción para aliviar el nerviosismo que pueda llegar a aparecer, eso se logrará a partir de la formación de redes de comunicación coherentes y claras que concreten los resultados esperados.

## **Plan de implementación.**

### *A) Objetivos.*

Objetivo General.

\*Realizar un plan de implementación vinculando la gestión de la comunicación interna que permita fomentar el liderazgo coach en mandos medios y formalizar el proceso de inducción de los Recursos Humanos de la Empresa Redolfi con el objetivo de optimizar la rentabilidad de las ventas en un 5%.

Objetivos Específicos.

\* Implementar como herramientas sencillas de comunicación interna: la cartelera de anuncios, el buzón de sugerencias y reuniones, para afianzar vínculos entre los integrantes de la empresa.

\* Facilitar la adaptación de los empleados a sus funciones y a su entorno laboral mediante un plan de inducción que incluya un manual como guía y apoyo constante.

\* Capacitar a mandos medios sobre líder coach para el desarrollo de herramientas de comunicación y habilidades de liderazgo.

### *B) Alcance.*

El plan de Implementación se realizará en la Empresa Redolfi ubicada en la Provincia de Córdoba, la capacitación incluirá a todo el personal de la organización. La duración total será desde el 12 de octubre de 2020 hasta el 12 de febrero de 2021.

Dicho plan de implementación, fue diseñado por un analista de RR.HH contratado por la empresa que luego de realizar el análisis correspondiente, presentó las propuestas que a continuación se desarrollan.

### *C) Acciones.*

#### *1) Diseñar e implementar herramientas sencillas de comunicación interna.*

A continuación, se presentan herramientas para desarrollar una comunicación interna eficaz. Muchos de los problemas que existen en las organizaciones se solucionan con una mejor comunicación entre sus miembros. Se recomiendan 3 herramientas:

- a) Cartelera de Anuncios. A través de este medio se logra publicar de un modo económico y sencillo las noticias o mensajes que se quieren transmitir a la

empresa. Aunque existen principalmente dos desventajas: una es, que no se puede asegurar que todos reciban el mensaje y por otro, alguien debe dedicarse a eliminar los mensajes antiguos. Para disminuir esto, la cartelera deberá estar ubicada en el lugar por donde entran y salen los empleados en cada sucursal, con contenido preciso y actualizado. Se designará a una persona responsable para eliminar la información antigua.

- b) Buzón de sugerencias. Con esta herramienta se busca adquirir opiniones, valoraciones y propuestas para mejorar las labores. Es importante que todos los mensajes recibidos tengan respuestas y sean consideradas. La persona responsable de la cartelera de anuncios, es la que gestionará la información, elevará a quien corresponda y responderá en un máximo de 3 días. En caso de encontrar sugerencias anónimas se publicaran las respuestas en la cartelera de anuncios. En caso contrario además, se responderá de forma personal. Si la solución requiere de más tiempo, se comunicará que está en desarrollo de resolverse. Si la problemática requiere de una reunión, también se informara.
- c) Reuniones. Las reuniones deben tener un carácter necesario. Es decir que se establezcan con algún motivo o hecho necesario de compartir. Por lo que, las reuniones de carácter formal deben presentar día, horario y lugar preestablecidos, esto hará que las personas antes de asistir puedan conocer y preparar los temas a tratar. Es importante, reconducir el tema de la reunión cada vez que sea necesario. Al finalizar la reunión es recomendable resumir y recordar los puntos tratados y los acuerdos a los que se ha llegado en la reunión. En el marco de la pandemia, considerar que el lugar donde se realice la reunión no debe presentar calefacción, el número de personas (concurrir con barbijo, respetar el distanciamiento de 2 metros y tener a mano alcohol en gel antes de ingresar a la reunión) debe ser acotado, es decir no exceder la capacidad del salón y contar con una ventana o puerta abierta.

Se pretende afianzar la comunicación interna entre los miembros de la organización visibilizando las opiniones y posibles situaciones conflictivas que permanecen “escondidas”. Con el objetivo de encontrar soluciones para el mejor funcionamiento de la empresa.

Los siguientes elementos serán utilizados para la implementación de las herramientas de comunicación interna. Estarán ubicados en cada sucursal.

Elementos para cada sucursal	Precio unitario	Cantidad	Total
Pizarrón blanco Porcenalizado 90x60 cm	\$ 780	5	\$ 3900
Urna Acrílico Buzón de sugerencias 15x15x20 cm	\$ 900	5	\$ 4500
Bolígrafo Faber Castell Trilux 032 1mm medium Azul	\$ 20,41	5	\$ 102,05
Block Avon T/Oficio 80 Hojas Liso 35,6x21,6cm	\$ 149,10	5	\$ 745,50
TOTAL	\$ 1849,51		\$ 9247,55

*II) Realizar un plan de inducción incluyendo un manual de inducción con información general de la empresa.*

Cuando una persona se incorpora a una empresa se produce un proceso llamado Socialización, a través del cual el empleado empieza a comprender y aceptar valores, normas y convicciones propias de la organización. Para ayudar al nuevo empleado y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en la organización, es que tiene lugar el programa de inducción que contribuye a brindarle un comienzo laboral productivo.

Los tres puntos principales que se incluye en el Programa de inducción son los siguientes:

#### *Inducción General*

- Bienvenida a la empresa, para sentir confianza desde el comienzo.
- Recorrido por la empresa, es importante explicar con claridad cada punto importante de la empresa, como son las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, etc.
- Al hablar de la empresa se persigue que el colaborador se familiarice con ella. Los aspectos primordiales son: Cómo surgió la empresa, su historia y momento actual. Quiénes y cómo integran la empresa (Organigrama). Misión, visión y valores. Qué tipo de empresa es. Qué producen o qué servicios dan. Qué tipo de clientes tratan y cómo es el sistema productivo hasta llegar al producto final. Hacer énfasis en indicarle en qué parte del proceso se sitúa su puesto y la importancia de éste.



-Políticas generales de la empresa: se refiere a los lineamientos generales de la empresa, a las normas y responsabilidades, y a las prestaciones. Horario general de trabajo. Horas de comida, horario de descanso. Sanciones correspondientes. Uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas. Día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario. Qué se debe hacer cuando se falta. A quien debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud.

Vacaciones y días feriados. Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide. Áreas de servicio al personal, etcétera.

Esta instancia, tendrá una duración aproximada de 40 minutos aproximadamente y estará a cargo del Analista de Recursos Humanos. Se le entregará al empleado el Manual de Inducción como material de apoyo y consulta, presente en el Anexo I, con los lineamientos generales de la empresa.

#### *Inducción Específica.*

En esta inducción el trabajador recibirá toda aquella información que compete a su función en la empresa, con instrucciones claras y en lo posible sencillas de lo que debe o no hacer.

Esta parte de la inducción, estará a cargo del superior inmediato acompañado por el analista de RR.HH y durará aproximadamente 30 minutos.

La ubicación del empleado en su puesto de trabajo comprende exponer:

- Objetivos del puesto.
- Tareas a cargo del empleado.
- Cómo se espera que se desempeñe en su trabajo.
- Otros puestos con los que tiene relación.

Si fuera posible, la empresa podrá designar a un compañero tutor que acompañe al nuevo empleado durante los primeros meses.

Las dos instancias de inducción no serán tomadas de manera independiente en este proceso, es decir, una dependerá de la otra. No se podrá obtener una inducción específica sin haber pasado por la inducción general.

#### *Evaluación.*

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el analista de RR.HH realizará una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo

suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador. (Anexo II)

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de las labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, que debe tomarse de manera tan seria como las etapas de producción misma, ya que un nuevo trabajador bien entrenado con un buen recibimiento será más productivo en un futuro y junto con ello no se retrasará la producción de los demás trabajadores al tener un nuevo compañero no entrenado. A lo anterior se suma que un trabajador al que se logra transmitir la identidad de la empresa, será una persona que trabaje siempre con optimismo en pos de la organización y del cumplimiento de sus objetivos.

Por tanto, la inducción se realizará a los trabajadores actuales en un lapso máximo de 2 meses incluyendo la evaluación y posibles re-inducción y refuerzos. Se los dividirá en 4 grupos de 35 personas cada semana cubriendo el primer mes, en el segundo mes se analizará la necesidad o no de refuerzos de dicho proceso.

### *III) Capacitación de mandos medios en liderazgo coach y comunicación.*

En el marco de la pandemia se optó por una capacitación a distancia. Mediante el Curso Online denominado: “Fundamentos del liderazgo y el coaching”, se pretende el dominio de herramientas que faciliten el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos. La duración total es de 2 meses. El inicio de las clases será el 12 de octubre del 2020 hasta el 4 de diciembre del mismo año, cubriendo una unidad por semana. El costo del curso es de \$8000. En el Anexo III se detallan las particularidades del mismo.

Complementando lo anterior, el curso: “Cómo comunicar de manera eficaz”, permitirá generar comunicaciones eficaces en las relaciones interpersonales del ámbito laboral. La duración total es de 1 mes. Iniciando el 7 de diciembre del 2020 hasta el 2

de enero del año 2021. El costo del curso es de \$ 3000. En el Anexo IV se lo describe en detalle.

Los destinatarios de los cursos incluyen al Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Depósito y Logística de la sucursal de James Craik. Serán dictados por el Centro de e-learning de la Universidad tecnológica Nacional- Facultad Regional Buenos Aires. Se cursará virtualmente, una unidad por semana. La empresa permitirá el acceso a internet para la realización del cursado durante 2 horas por día dentro del horario laboral. Se recomienda utilizar su propia notebook o computadora laboral. Se proveerá de los elementos necesarios para tomar apuntes e imprimir módulos (Lapicera, block de hojas, etc.).

<b>Elementos necesarios para cursos</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Block Avon T/Oficio 80 Hojas Cuadrulado. 35,6x21,6cm	\$ 149,10	4	\$ 596,40
Bolígrafo Faber Castell Trilux 032 1mm medium Azul	\$ 20,41	4	\$ 81,64
Resaltador Ezco Transparente Fino Amarillo	\$ 28,05	4	\$ 112,20
Fotocopias de cursos	\$ 350,00	4	\$ 1.400,00
	\$ 547,56		\$ 2.190,24

Anteriormente, se explicó que para el análisis situacional de la empresa y posterior diseño de propuestas se contrata a un especialista en RR.HH, por el término de 5 meses, con un sueldo mensual de \$53.544.<sup>1</sup>

### *Evaluación del impacto de la implementación*

#### *1) Diagrama de Gantt*

Un diagrama de Gantt es una representación visual del avance de la propuesta (acciones específicas) a lo largo de un determinado tiempo específico.

---

<sup>1</sup> Esta estadística de sueldo está compuesta por 14 sueldos publicados en Encuestas IT por trabajadores de Analista de Recursos Humanos durante los últimos seis meses.

Actividad	Duración	MESES					
		1	2	3	4	5	6
Análisis de la empresa y diseño de las propuestas a implementar por el analista de RR.HH	5 MESES						
Diseño e implementación de Herramientas de Comunicación interna	1 MES						
Programa de Inducción	2 MESES						
Capacitación: Fundamentos del liderazgo y el coaching	2 MESES						
Capacitación: Cómo comunicar de manera eficaz	1 MES						

1) ROI

ACTIVIDADES SOBRE:		Costo total (INVERSIÓN)
Elementos implementación de CI	\$ 1849.52	\$ 9.247
Liderazgo/Coaching	\$ 8.000	\$ 32.000
Comunicación eficaz	\$ 3.000	\$ 12.000
Elementos para cursos	\$ 547.56	\$ 2.190
Sueldo Mensual ANALISTA RR.HH	\$ 53.544	\$ 267.720
<b>Total</b>		<b>\$ 323.157</b>

VENTAS NETAS PERÍODO 2018	\$ 10.417.492,07
VENTAS NETAS - INFLACIÓN ACT. 2020	\$ 17.911.539,84

INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD	5%	\$ 895.576,99
-------------------------------	----	---------------

$$\text{ROI: } \frac{\$ 895.577 - \$ 323.157}{323.157} \times 100 = 177\%$$

El Retorno de la Inversión para la propuesta sugerida es de 177%, significa que por cada peso que se invierte, se recupera \$177.

En otras palabras, las utilidades a recuperar (Beneficio) ascienden a \$ 895.577, provocan un incremento de la rentabilidad del 5%, con un porcentaje de retorno de la inversión de 177% por la implementación del plan propuesto, con proyección anual. Por lo que resulta beneficioso poner en marcha la propuesta.

## Conclusión

Si bien, A.J & J.A Redolfi se destaca por su amplia experiencia en el rubro mayorista con autoservicios en varias ciudades de la provincia de Córdoba, permitiendo optimizar la distribución y el servicio a sus clientes, prevalece una problemática al interior de la empresa, más concretamente en la gestión de sus Recursos Humanos.

Dentro del desarrollo del presente trabajo y a partir del análisis de situación, se ha mencionado la dificultad en la realización de las tareas cotidianas de los empleados que influyen directamente en el correcto funcionamiento de la empresa, por lo que se evidencia la ausencia de un proceso de inducción que guíe a los nuevos trabajadores desde el inicio de sus actividades. Por lo tanto, se propone como forma de subsanar esta carencia, la formalización de dicho proceso a través de una planificación en etapas sumando el apoyo de un manual de inducción al cual recurrir en caso de ser conveniente. Se contempla un seguimiento a cargo del encargado de área y posterior evaluación del proceso, con el fin de reforzar o reinducir al trabajador si fuera necesario.

Además, se propone como acción principal, capacitar a los mandos medios introduciendo el coaching como herramienta estratégica que les permita desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación para potenciar a los empleados y prepararlos para los desafíos venideros. Para lo cual, es indispensable la gestión de la comunicación interna que permita armar redes claras y afines en el modo de comunicar y comunicarse entre los empleados y sus jefes.

En conclusión, debido a la ausencia de un área de personal, se intenta apostar al desarrollo de los recursos humanos de la empresa A.J & J.A Redolfi, incorporando el coaching para beneficio de sus empleados cuyos aportes influirán directamente en la organización posibilitando un crecimiento de ventas siguiendo así los objetivos de la empresa pero sumando la capacitación y la motivación en los colaboradores. Se pretende como fin último, contribuir con el inicio de acciones que incentiven una nueva forma de gestión de los Recursos Humanos, para incorporar paulatinamente, nuevas herramientas, procesos y metodologías de trabajo que consoliden las funciones cotidianas de la empresa.

### *Recomendaciones*

Es necesario mencionar que las propuestas que se desarrollan en este trabajo, pretenden humildemente, ser el comienzo de una reorganización en la gestión de los recursos de la empresa A.J & J.A Redolfi. Por lo que la ejecución de estas acciones, no son soluciones

definitivas a la problemática planteada pero se desea que se adopten cotidianamente a la forma de trabajo, es decir más allá del periodo propuesto.

Sería significativo incorporar un área de Recursos Humanos que continúe con la formalización de otros procesos de gestión de personal, como la selección y reclutamiento del mismo, con el objetivo de incorporar personas idóneas a la empresa. Para lo cual, también, será necesario establecer lineamientos claros respecto a la promoción y la capacitación de los empleados continuando con su aprendizaje laboral según la función que realicen.

Además, se sugiere planificar un área de Seguridad e Higiene, punto clave para garantizar y proteger la salud de los trabajadores, controlar los accidentes laborales y las condiciones ambientales de trabajo.

Por último, sería pertinente la planificación de sistemas informáticos que estén centralizados en el área de Recursos Humanos, donde además de llevar el control de la mercadería, se organice una clasificación de clientes respecto al volumen y al comportamiento. Además, sumar la elaboración de un registro interno con información personal de cada empleado de la organización. Una opción sería la utilización de Intranet, una web a la que solo puedan acceder los miembros de la empresa para obtener información, documentación, etc. de la organización de un modo rápido con datos de acceso que la empresa les facilite según un criterio determinado. Esto también, abriría un canal nuevo de comunicación entre los empleados afianzando las relaciones entre ellos.

## Bibliografía.

- \*Anzorena, O. (2008). *Maestría Personal, El camino del Liderazgo*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones LEA.
- \*Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- \*Anzorena, O. (2019). *Líder Coach, Un Modelo para el Liderazgo el Coaching Organizacional*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- \*Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. España. Mc Graw Hill.
- \*Echeverría, R. (2011). *Ética y Coaching ontológico*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica SA.
- \*Payeras, J. (2006). *Coaching y liderazgo*. Editorial Díaz de Santos.
- \*Boletín oficial de la República Argentina (2020). *Legislación y avisos oficiales*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227750/20200414>.
- \*Cámpora, J (2019). Documento de Investigación: *Liderazgo global y coaching organizacional*. Universidad del Salvador Buenos Aires. Argentina. Recuperado de <https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/view/4849>
- \* Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación N° 57. Marzo 2016. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/555\\_libro.pdf#page=17](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=17)
- \*Destéfani, Y. (2012). *Formalización de Procesos de Recursos Humanos para la Empresa Villa Nueva S.A.* (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba- Argentina. Recuperada de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10449/TFG\\_YaninaDestefanis\\_Formalizaci%C3%B3n\\_de\\_Procesos\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_Para\\_la\\_Empresa\\_Villa\\_Nueva\\_S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10449/TFG_YaninaDestefanis_Formalizaci%C3%B3n_de_Procesos_de_Recursos_Humanos_Para_la_Empresa_Villa_Nueva_S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- \*González Lecardo D. (2008). *Proyecto de consultoría: el coaching y la comunicación* (tesis de Grado) Universidad Academia Humanismo Cristiano de Chile. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2143/TPERIO%2057.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



\*Petrocco N. (2018). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?* (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

\*Soto, C. S. (2012). *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares*. (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

\*Strada J. (29 de Marzo de 2020). *Pandemia parte 2: la crisis económica que nos espera*. *Ámbito financiero*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/cuarentena/pandemia-parte-2-la-crisis-economica-que-nos-espera-n5091935>

\*Villavicencio Álvarez y Ocaña Arguello (2017). *El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional*. Universidad de Palermo. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR\\_16\\_06.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO I

### **Propuesta de Manual de Inducción para la empresa A.J & J.A Redolfi.**

#### BIENVENIDA

“En nombre de todo el personal que trabaja en esta empresa, le damos la más cordial bienvenida y lo felicitamos porque desde hoy forma parte de la A.J & J.A Redolfi en la cual nos dedicamos a ofrecer una amplia variedad de productos alimenticios, de perfumería, de limpieza y cigarrillos con el fin de satisfacer a nuestros clientes no solo en cuanto a la calidad de los productos sino también en cuanto al precio. Para que conozca la institución en la que el día de hoy comienza un nuevo camino, le ofrecemos en estas pequeñas líneas la historia y descripción de la empresa, nuestros valores institucionales en conjunto con nuestra visión y misión. Así mismo, encontrará información acerca de nuestra estructura organizacional para que comience a conocer el que ahora es su centro de trabajo; saber qué se espera de usted y que beneficios obtendrá como colaborador nuestro. Ante cualquier consulta o inquietud, no dude en preguntarnos, estamos abiertos a cualquier sugerencia o a resolver, dentro de nuestras posibilidades, los problemas que se avecinen.

Le damos nuevamente la Bienvenida a esa institución, deseándole éxitos en su desempeño laboral”.

Gerente General de la Empresa Redolfi.

(Sucursal James Craik)

#### **Historia de la empresa**

En septiembre de 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, dieron sus primeros pasos iniciando un negocio de cigarrería, bazar y librería, que duro hasta 1975, donde ambos siguieron rumbos distintos. Fue cuando Alonso y José, su hijo y actual presidente de la empresa, enfrentaron el desafío del negocio de la distribución mayorista.

Desde el año 1976, comenzaron a expandirse, dedicándose a la distribución de cigarrillos, luego incorporaron la distribución de helados y productos congelados. Pero a fines del año 1993, la empresa pierde a su socio fundador lo que provocó además de un proceso complejo de sucesión, la presencia de los conflictos familiares típicos ante tal situación.

Luego de superar tales avatares, continuaron con la expansión de la empresa, entre lo más destacado podemos mencionar la apertura de nuevas sucursales y autoservicios lo que facilitó el desarrollo hacia el interior de la provincia, llegando en la actualidad a tener 6000 clientes, traspasando fronteras alcanzando las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

### **Descripción de la Empresa**

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

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de

productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

## **-MISIÓN, VISIÓN VALORES**

### Misión

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

### 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”.

### Valores

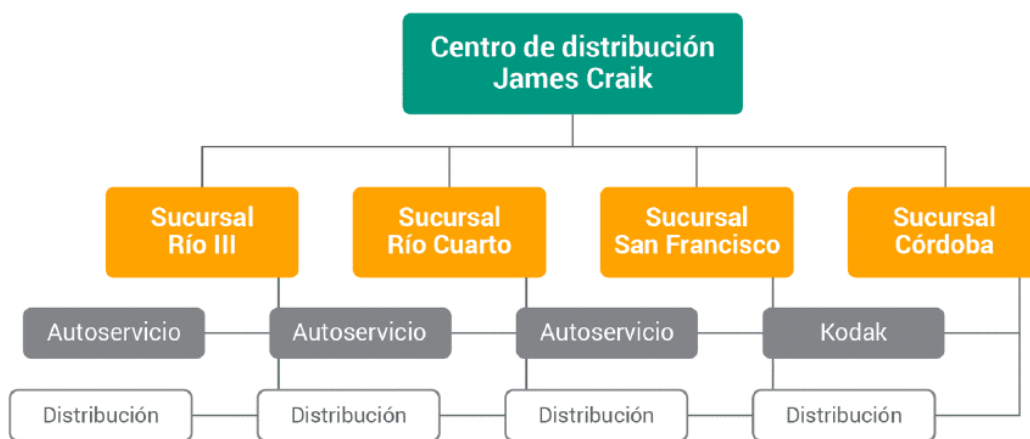
- ✓ Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa
- ✓ Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- ✓ Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- ✓ Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- ✓ Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- ✓ Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las

instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

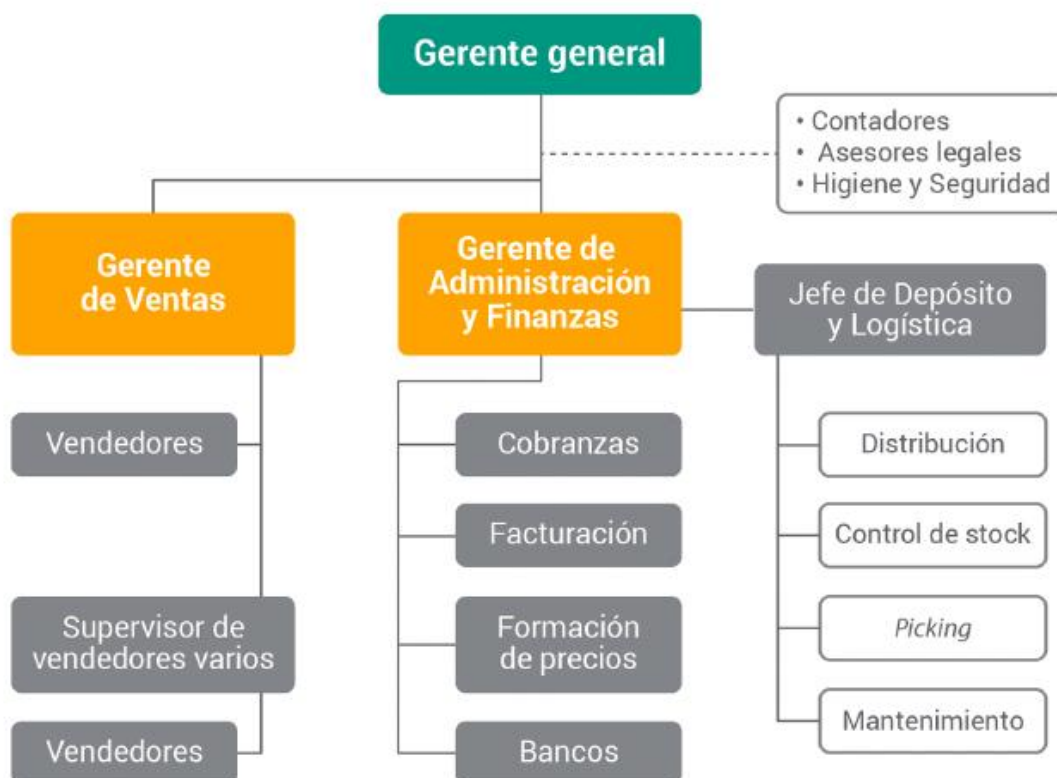
- ✓ Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

### Organigrama

En el siguiente organigrama se muestra cómo está constituida la empresa en cuanto a las sucursales y la composición de cada una de ellas.



El siguiente organigrama pertenece al Centro de James Craik desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



## Reglamento Interno

### Generalidades

- ✓ Todos los trabajadores de la Empresa A.J & J.A Redolfi están bajo el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio.
- ✓ La Remuneración es decir, la 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.
- ✓ Los requisitos a reunir para quienes deseen prestar servicios en la Empresa son:
  - Contar con la edad que especifica la Ley de Contrato de trabajo, teniendo en cuenta la insalubridad que caracterizan la actividad de la Empresa.
  - Entregar copia del Documento Nacional de Identidad.
  - Presentar el Certificado de Antecedentes Penales (CAP) en formato electrónico emitido

por el Registro Nacional de Reincidencia que certifique la ausencia de procesos penales pendientes.

-Realizar examen pre ocupacional con el médico que la Empresa designe.

- ✓ Todos los que ingresen a trabajar a la Empresa deben presentar su estudio pre ocupacional correspondiente (APTO) y deben ser registrados ante autoridad competente luego de la firma de un Contrato regido por la Ley de Contrato de Trabajo.
- ✓ Es derecho y deber de todos los trabajadores respetar las condiciones de Higiene y Seguridad que la Empresa disponga, utilizar los elementos de protección, vestimenta y calzado.
- ✓ Los trabajadores deberán concurrir a los controles periódicos con prestadores de ART contratada, cumpliendo lo establecido en la Ley de Riesgos de Trabajo vigente.
- ✓ Manejarse éticamente con los compañeros de trabajo y con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones en cada caso.

#### RESPECTO A LA JORNADA DE TRABAJO:

- La jornada laboral es de 7 horas diarias, la distribución de las horas de trabajo es decisión exclusiva del empleador conforme a la naturaleza de la actividad, el empleador está facultado para realizar cambios por razones de productividad y pactar horarios distintos.
- Todo el personal deberá ser puntual con el inicio de sus labores y respetar los horarios y turnos de trabajo. La tolerancia es de 10 minutos para el ingreso.
- Cualquier cambio en los respectivos turnos de trabajo serán notificados con 24 horas de anticipación, y los turnos rotativos serán coordinados semanalmente.

#### HORAS EXTRAS:

- Cuando la empresa por razones de productividad y demanda, considere necesario aumentar las horas de trabajo (horas extras), coordinará con el trabajador la cantidad de horas a realizar.
- El empleador deberá abonar al trabajador que preste servicios en horas extras, un recargo del 50% del salario habitual si se tratare de días comunes y del 100% en días sábados después de las 13hs, domingo y feriados.



- El trabajador deberá avisar a su encargado o jefe inmediato en caso de no poder concurrir al trabajo y justificar la inasistencia en un máximo de 24 hs. al momento de reintegrarse a la Empresa.

#### OTROS DERECHOS DEL TRABAJADOR:

- 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 (Solicitud de créditos, préstamos personales, estudio, etc.)
- Postularse para puestos sindicales y votar, sin que ello perjudique su relación laboral.
- Contar con todos los elementos de trabajo necesarios para desarrollar su tarea diaria, relacionados con su propia seguridad.

#### OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR:

- Proporcionar datos personales reales al empleador e informar en caso de cambios de domicilio.
- Respetar y mantener la higiene del lugar de trabajo y establecimiento, como así también mantener en buen estado los elementos y ropa de trabajo
- Cumplir con todas las directivas que imparta su jefe inmediato, además de horarios y tareas que se le fuesen asignados.
- Cumplir con la confidencialidad por la información que maneja en el puesto de trabajo.

#### **NORMAS GENERALES**

Cualquier trabajador será pasible de sanción en caso de incurrir en cualquier indisciplina o acto que perjudique el normal funcionamiento del establecimiento o genere pérdidas importantes por negligencia, en caso de repetirse y acumular sanciones podrá llegar a ser despedido.

Además, son causa de despido:

- concurrir a trabajar bajo el efecto de bebidas alcohólicas o estupefacientes;

- quien utilice los vehículos de la empresa y no respete las normas de tránsito, poniendo en peligro la integridad física propia, de compañeros de trabajo y de los ciudadanos en general;
- utilizar vehículos o herramientas de la empresa, para actividades y/o uso de carácter personal.

### **BENEFICIOS**

Todos los empleados podrán comprar nuestra mercadería, a precio de costo, la cual podrá ser abonada mediante tarjeta de débito o crédito hasta en 3 cuotas sin interés.

## ANEXO II

### Evaluación del Proceso de Inducción de Personal.

Fecha: / /

#### Datos del empleado.

Nombre apellido: .....

D.N.I.....

Puesto a desempeñar:.....

Con el objetivo de mejorar continuamente el proceso de inducción que se realiza a las personas que se vinculan a nuestra empresa, agradeceremos responda las siguientes preguntas.

#### Evaluación

##### **1) Respetto a los capacitadores del proceso.**

Marque con una cruz (X) el valor que más se identifique con su opinión:

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
MANEJO DEL TEMA POR PARTE DEL EXPOSITOR.			
CLARIDAD DE TEMAS PROGRAMADOS DURANTE EL PROCESO			
TIEMPO PROGRAMADO PARA LA INDUCCIÓN			
NIVEL DE EMPATÍA DEL EXPOSITOR			

## 2) Inducción General

Marcar cada consigna con una cruz (X) por SÍ o NO.

Consignas	SÍ	NO
Se le informo sobre la Misión, Visión y valores de la empresa.		
Se le suministró información general de la organización en cuanto a: Historia, objetivos, estructura, políticas y normas.		
Se le informó con relación a sus deberes y derechos		
Se le explico y mostró (de manera general) las instalaciones de la empresa		
Se le brindo material de apoyo (manual de inducción).		

## 3) Inducción Específica.

Consignas específicas	SÍ	NO
Se le informo tareas y objetivos que se esperan de su puesto.		
Le presentan a su encargado y compañeros de su área de trabajo.		
Se le informó cuales son las áreas con las que debe interactuar y como comunicarse con ellas.		
Se le brinda información de cómo realizar sus tareas y las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.		
Se le brinda un tutor para su acompañamiento por un tiempo determinado.		

¿Considera que la Inducción recibida contribuyó a ampliar su conocimiento de la empresa?  
\_\_\_\_\_.

¿Qué sugerencias o comentarios aportaría para el mejoramiento de éste proceso?

---



---



---

.....

**Firma Empleado**

.....

**Firma Capacitador**

## ANEXO III

### **Presentación general del curso: “Fundamentos del liderazgo y el coaching”.**

El liderazgo es un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese grupo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común. Estrechamente ligada al liderazgo tenemos a la motivación. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Poner en funcionamiento el liderazgo y la motivación permite crear equipos de trabajo cuyo efecto multiplicador permite obtener sinergia. Para ello es ideal que el líder sea a la vez coach. El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus empresas que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

#### Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

#### Objetivos específicos

- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Implementar un proceso de coaching.

#### Destinatarios

Para todas aquellas personas que quieran incorporar las habilidades del liderazgo y el coaching para su desarrollo personal y profesional.

#### Temario

## **Módulo 1: Liderazgo y motivación**

### **Unidad 1: Liderazgo Parte 1**

- Concepto de liderazgo
- Competencias del liderazgo
- Inteligencia emocional en el liderazgo

### **Unidad 2: Liderazgo Parte 2**

- La comunicación efectiva
- Coherencia y credibilidad del líder

### **Unidad 3: Motivación Parte 1**

- Qué es la motivación
- Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

### **Unidad 4: Motivación Parte 2**

- Cómo motivar
- El poder que hay dentro de nosotros

## **Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching**

### **Unidad 5: Trabajo en equipo Parte 1**

- Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

### **Unidad 6: Trabajo en equipo Parte 2**

- El proceso del trabajo en equipo
- En conflicto en el trabajo en equipo

### **Unidad 7: Coaching Parte 1**

- Qué es el coaching
- Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
- Tipos de coaching

### **Unidad 8: Coaching Parte 2**

- La sesión de coaching
- Herramientas prácticas de trabajo

**Nota: No es necesario contar con requisitos previos.**

### **Metodología de enseñanza-aprendizaje**

La modalidad de e - Learning Colaborativo es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Se trata de una modalidad básicamente asincrónica que aprovecha pedagógicamente los recursos de la Web 2.0, con un complemento sincrónico, por medio de la realización de clases en tiempo real,

logrando superar de esta forma, la instancia de autoestudio.

El trayecto formativo consta de Módulos; cada uno de ellos está conformado por unidades, las cuales a su vez, integran los contenidos temáticos.

Así, en cada unidad, Usted contará con:

- Foros Proactivos de interacción y comunicación propuestos por el docente para la presentación de dudas, consultas y opiniones, la discusión y la retroalimentación (feedback) entre profesores/tutores - alumnos; y alumnos entre sí.
- Otras vías de consulta al docente, foro de dudas, salas de chat, mensajería interna del campus.
- Material de lectura obligatoria y complementaria.
- Actividades y trabajos integradores de aplicación de los conocimientos adquiridos, individuales y/o grupales.
- Clases en tiempo real, 2 encuentros por módulo, en el Aula Virtual Sincrónica.

#### Modalidad de evaluación y acreditación

La Evaluación del trayecto formativo comprende una Evaluación Integradora por módulo y una Evaluación Integradora Final Obligatoria (EFIO), que se basa en la realización por parte del alumno de la entrega de una tarea (consigna específica para su desarrollo) o cuestionario autoadministrado (calificación automática). Dicha evaluación final cuenta con una segunda instancia de Examen Recuperatorio, para aquellos participantes que no aprobaron la primera o no la realizaron dentro de las fechas estipuladas por Cronograma.

A su vez, se tendrá en cuenta también, para la evaluación:

- La descarga y lectura de todos los elementos que componen la unidad temática. Grado de participación en todos los foros proactivos propuestos en cada una de las unidades temáticas.
- La asistencia y/o descarga de las clases virtuales en tiempo real.
- La entrega y aprobación de todas las actividades y ejercicios que se consignent como obligatorios.

- La dedicación horaria indicada en cada caso para lograr el máximo rendimiento del estudio.
- El alumno deberá finalizar la cursada dentro de la duración del trayecto sin excepción. Terminado el mismo, no podrá entregar ni descargar nada adeudado y deberá cursar nuevamente en un próximo inicio, en caso de desear finalizarlo.

La acreditación del trayecto constará de la Aprobación de lo indicado en la evaluación obligatoria.

La calificación será cualitativa: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo. Las tres calificaciones primeras, otorgan un certificado de "Aprobación". Aquellos alumnos que no hayan alcanzado alguna de estas tres calificaciones o no hayan realizado la EFI, podrán obtener una calificación y certificación de Participación, previa comprobación por parte del Profesor – Tutor de ciertos criterios de evaluación.

Duración: 2 meses (8 Semanas).

Carga horaria: 60 hs.

Dirección y cuerpo docente: Claudio Alejandro Fernández

Se graduó de Abogado en la UBA, de Magíster en Dirección de Empresas en la UNED (España) y de Magíster en Coaching y PNL en la UNESCO (España). También es Profesor Universitario egresado de la Universidad Maimónides.

Desde el 2009 es docente universitario y capacitador in company. Sus cursos están orientados a la administración estratégica, la gestión de pymes, el desarrollo de habilidades directivas, el liderazgo, la comunicación y el proceso de venta consultivo.

En la UTN–FRBA es profesor titular de Administración General I, II y Seminario I, II y III de la Tecnicatura Universitaria en Administración, y dicta diversos cursos relacionados con la gestión de las Pymes y las habilidades blandas en modalidad e-Learning.

En la Ftad. De Ciencias Económicas de la UBA dictó los cursos de Gestión de Pymes, Desarrollo de competencias directivas, Herramientas de gestión gerencial y Comunicación eficaz en modalidad presencial.

En el ámbito privado es consultor en Gestión Organizacional en Alkem Consultores. Anteriormente se desempeñó como mando medio y directivo de importantes empresas,



tanto a nivel nacional como en el exterior, fundamentalmente en los sectores de prensa e inmobiliario

## ANEXO IV

### **Presentación del Curso: COMO COMUNICAR DE MANERA EFICAZ**

Este curso propone un contenido dirigido a mejorar la comunicación tanto en el ámbito personal como laboral, entendiendo que dicha comunicación es la base para desarrollar relaciones eficaces, y que sirvan de apoyo fundamental para actividades como la venta y la negociación.

#### Objetivo general

Adquirir conocimientos para generar comunicaciones eficaces en sus relaciones interpersonales.

#### Objetivos específicos

Que los participantes:

- Conozcan el proceso de la comunicación.
- Conozcan las barreras y los puentes comunicacionales.
- Conozcan los fundamentos de la PNL en la comunicación.
- Conozcan el lenguaje corporal.
- Adquieran los recursos y herramientas para mejorar la comunicación en el ámbito personal y laboral.

#### Destinatarios

Todos aquellos interesados en conocer e incorporar los principios de la comunicación eficaz.

-Sin requisitos previos.

#### Metodología de enseñanza-aprendizaje

Lectura crítica del material de lectura por parte de los alumnos. Consultas e intercambios en los foros, dirigidos y coordinados por el profesor-tutor. Clases en tiempo real. Ejercicios prácticos y evaluaciones sobre la base de análisis de situaciones y casos en contextos laborales y profesionales y, según el carácter de los temas y objetivos de la especialidad o curso, cuestionarios del tipo multiple-choice.

#### Modalidad educativa

La modalidad es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Las actividades que se realizarán serán:

- Foros de discusión semanal propuestos por el docente (un foro por unidad).

- Consulta al docente a través de e-mail o chat.
- Dictado de clases en tiempo real mediante un Aula Virtual Sincrónica (AVS)
- Material de lectura semanal y por unidad temática
- Actividades individuales y/o grupales de aplicación práctica semanal y por unidad temática.
- Evaluaciones semanales y por unidad temática sobre la base de trabajos prácticos de aplicación de los conocimientos adquiridos.

#### Modalidad de evaluación y acreditación

Para acreditar y certificar el curso, los participantes deberán aprobar una Evaluación Final Integradora Obligatoria.

#### **Temario**

##### *Unidad 1: Introducción*

- 1.1 Definición de la comunicación
- 1.2 Desarrollo del proceso de la comunicación
- 1.3 Niveles de la comunicación

##### *Unidad 2: Cómo gestionar la comunicación*

- 2.1 Asertividad y herramientas comunicacionales
- 2.2 Comunicación y persuasión
- 2.3 La comunicación en los conflictos

##### *Unidad 3: Introducción a la Programación Neurolingüística*

- 3.1 Empatía y PNL
- 3.2 Modelo VAK y mapas mentales
- 3.3 Errores comunicacionales vs comunicación eficaz

##### *Unidad 4: Lenguaje corporal*

- 4.1 El cuerpo es el mensaje
- 4.2 La expresión del rostro
- 4.3 La expresión de las manos

Duración: 1 mes (4 semanas).

Carga horaria: **30hs.**

#### Certificación

A todos los participantes que hayan aprobado el curso cumpliendo con todos los requisitos establecidos, se les extenderá un certificado de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, FRBA, UTN. Aquellos que aun habiendo participado activamente en los foros y realizado las actividades prácticas no cumplimentaran los requisitos de evaluación, recibirán un certificado de participación en el curso.

#### Dirección y cuerpo docente

##### **Claudio Fernandez**

Se graduó de Abogado en la UBA, de Magíster en Dirección de Empresas en la UNED (España) y de Magíster en Coaching y PNL en la UNESCO (España). También es Profesor Universitario egresado de la Universidad Maimónides. Desde el 2009 es docente universitario y capacitador in company. Sus cursos están orientados a la administración estratégica, la gestión de pymes, el desarrollo de habilidades directivas, el liderazgo, la comunicación y el proceso de venta consultivo. En la UTN–FRBA es profesor titular de Administración General I, II y Seminario I, II y III de la Tecnicatura Universitaria en Administración, y dicta diversos cursos relacionados con la gestión de las Pymes y las habilidades blandas en modalidad e-Learning. En la Ftad. De Ciencias Económicas de la UBA dictó los cursos de Gestión de Pymes, Desarrollo de competencias directivas, Herramientas de gestión gerencial y Comunicación eficaz en modalidad presencial. En el ámbito privado es consultor en Gestión Organizacional en Alkem Consultores. Anteriormente se desempeñó como mando medio y directivo de importantes empresas, tanto a nivel nacional como en el exterior, fundamentalmente en los sectores de prensa e inmobiliario.