

Trabajo Final de Graduación

Líder coach, un facilitador de comunicación interna para la empresa “A.J. & J. A.
Redolfi S.R.L.”

Acuña, Nicomedes del Rosario

D.N.I: 35.677.530

Legajo: VRHU08583

Universidad Siglo XXI

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

San Pedro de Jujuy 2020



Agradecimientos

A mi mami RAQUEL REMENTERIA que nunca me soltó las manos y me ilumino siempre para seguir adelante.

A mi abuelo CACHO PRADO que siempre me brindo su apoyo incondicionalmente en todo, me enseñó los valores más importantes de mi vida.

A mis padres SILVANA PRADO Y NICOMEDES ACUÑA que siempre me enseñaron el sentido de la vida, el esfuerzo y la responsabilidad.

A mi hija ALMA ACUÑA razón de mi vivir y la constante búsqueda del progreso y los éxitos.

Resumen

El presente trabajo de graduación tuvo como propósito de estudio a la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. desde el perfil profesional de recursos humanos. A pesar de que se presentaron diversas falencias detectadas en la organización, se centró en la ausencia de una comunicación interna formal y de líderes que la promuevan. En función a lo revelado es que se utilizaron conceptos claves como marco teórico de expertos en las temáticas para abordar y fundamentar la propuesta presentada. A partir del diagnóstico establecido, debido al impacto negativo que tuvo su deficiencia en un plan formal de comunicación y un estilo de liderazgo que la refuerce y la falta de una correcta administración del personal es que se propuso implementar un plan de comunicación interna con el objetivo de optimizar los canales de información y capacitar a los niveles jerárquicos y mandos medios en herramientas de coaching para desarrollar potenciales líderes que funcionen como promotores de la comunicación y la coordinación de acciones en todas las áreas de la empresa.

Palabras claves: Comunicación interna, líderes, coaching, estrategias corporativas, cultura organizacional.

Abstract

This present graduation project had as a study proposal the family business A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. from the professional profile of human resources. In the same, despite the fact that there were various shortcomings, detected in the organization, it focused on the absence of formal internal communication and the leaders who were supposed to promote it. Based on what was discovered, key concepts were used as a theoretical framework of experts in the topics to approach and substantiate the proposal presented. Based on the established diagnosis, it is proposed to implement an internal communication plan in order to optimize information channels and qualify hierarchical levels and middle managers in coaching tools to develop potential leaders so that they work as promoters of communication and coordination of actions in all areas of the company.

Key words: internal communication, leaders, coaching, corporate strategies, organizational culture.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción	6
Análisis de la Situación	9
Marco Teórico	17
<i>Reclutamiento y Selección de personal</i>	17
<i>Comunicación organizacional</i>	17
<i>Comunicación interna</i>	18
<i>Coaching</i>	18
<i>Coaching en las organizaciones</i>	19
<i>Líder Coach</i>	19
Diagnóstico y Discusión	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de implementación	22
<i>Objetivos Generales</i>	22
<i>Objetivos Específicos:</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Acciones</i>	23
<i>Asignación de un responsable de la comunicación interna</i>	23
<i>Planificación de la comunicación interna</i>	23
<i>Capacitación en líder coach para niveles jerárquicos y mandos medios</i>	25
<i>Diagrama de Gantt</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Evaluación del impacto de la implementación.</i>	27
Conclusión	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	30
Anexos	32
Anexo I Organigrama de la empresa	32
Anexo II Descripción de puestos gerente del área de comunicación	33
Anexo III Cronograma de actividades de capacitación de coaching	36

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa de la localidad de James Craik, ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina. Esta organización lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos refrigerados, alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

A. J. & J. A. Redolfi, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de medios de transportes de pequeño, mediano y gran porte, un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a 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 si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

La empresa no cuenta con un profesional de Recursos Humanos que se encargue de procesos básicos como selección de personal o un proceso de inducción. Los ascensos se hacen por antigüedad del empleado y no con un previo estudio sobre capacidades y aptitudes para determinado puesto.

La empresa se caracteriza por no contar con un plan comunicación interno formal en la organización. La comunicación es una herramienta esencial y necesaria para que la empresa logre una integración de todos sus colaboradores en los objetivos, y alinearlos a la estrategia corporativa y cultura organizacional.

Las informalidades en los procedimientos relativos al área traen aparejado situaciones en el lugar de trabajo que no siempre serán las óptimas; como por ejemplo un negativo ambiente laboral, bajo rendimiento de productividad, no existen registro documentado para una adecuada planificación y organización interna.

Han existido empresas con problemáticas similares a A. J. & J. A. Redolfi:

Una de ellas es explicada por *Sánchez Borghi, María Florencia (2016)*: “Trabajando sobre la comunicación interna como herramienta fundamental de su gestión y desarrollo” (p.3). Este trabajo de tipo exploratorio cualitativo aborda el caso de la Farmacia Líder S.A. una empresa familiar cordobesa en crecimiento económico y expansión de sucursales, el mismo centra su estudio en la investigación de la comunicación interna de la empresa en base a 2 etapas, la primera un análisis de la comunicación y los canales utilizados empleando una herramienta de datos cualitativos, en la segunda etapa se procede al diagnóstico para poder establecer las soluciones de los problemas. Este trabajo se vincula con el proyecto a realizar ya que pertenece a la misma línea temática, Plan de comunicación interna, buscando soluciones a los problemas encontrados para mejorar la satisfacción laboral, el compromiso de la organización, como así también con lo relacionado al puesto de trabajo, teniendo un impacto positivo en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Continuando con la presentación de antecedentes relacionados a la problemática, Carrizo Daniela Belén y Ducler Sator Priscila estudiantes de la universidad nacional de Córdoba realizan esta investigación de una cooperativa de obras y servicios públicos basando sus intereses en la comunicación interna, comenzando por el relevamiento del estado actual de los procesos de comunicación mediante la realización de un diagnóstico y a partir del mismo solucionar los problemas elaborando una propuesta de comunicación interna.

El presente trabajo final consiste en la realización de un diagnóstico comunicacional dentro de la cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero. El mismo explora los circuitos de comunicación existentes, con el propósito de reconocer potenciales problemas en torno a la comunicación interna. El trabajo termina con el desarrollo de una propuesta que pretende mejorar los problemas comunicacionales encontrados (Carrizo, Daniela Belén, Ducler Sator, Priscila, 2017, p. 9).

Este proyecto está vinculado con el citado ya que ambos parten de los análisis en la falta de comunicación con los empleados y terminan con un plan de acción a implementar para resolver y generar mejoras en la comunicación.

Por último, *Marchesan, Cristian Alejandro (2017)*: “Este proyecto tiene como finalidad la detección de los aportes que brinda el coaching a los recursos humanos en

las organizaciones” (p. 6). El presente trabajo de tipo exploratorio cualitativo está vinculado al proyecto a realizar ya que se busca la formación de líderes para mejorar el ejercicio de liderazgo organizacional y nos aporta material fundamental en temática para capacitación y desarrollo de un líder coach como promotor de comunicación interna en la empresa.

La importancia de estudiar estos temas radica en la propuesta de mejorar la efectividad de los empleados en la empresa, con un plan de comunicación interna formal los empleados van a estar al día con toda la información que pueda proporcionar la empresa para la ejecución eficiente en sus puestos de trabajo, les va a permitir responder y adaptarse rápido a los cambios, una resolución de problemas a corto plazo, además de proporcionar un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados para con la empresa.

Un líder coach puede reforzar y facilitar a los colaboradores herramientas para consolidar una cultura organizacional positiva para la empresa, además de crear un ambiente abierto al aprendizaje constante para el logro de los objetivos propuestos por los directivos, a través del trabajo en equipo, coordinando acciones efectivas entre los distintos sectores, esto asociado a la comunicación interna.

Análisis de la Situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene una amplia trayectoria y presencia en el mercado mayorista hace más de 50 años. Cuenta con una cadena de sucursales, autoservicios mayoristas ubicados en 5 ciudades de la provincia de Córdoba. Es propietaria de una gran flota de vehículos propios para la distribución de sus productos tanto en la provincia de Córdoba como en las provincias vecinas.

La organización goza de un crecimiento en alza de espacios físicos e incorporación de personal gracias a que cuentan con una economía en escala por sus precios competitivos, diferenciación del producto, diferentes opciones de pagos y financiamientos para los clientes.

La estrategia de la empresa es diferenciarse de sus competidores a través de servicios orientados a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, esto es factible gracias a que brinda una amplia carta surtida de productos a bajo precio para sus clientes.

Sus competidores se clasifican en dos grandes grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio.

Con respecto a sus clientes son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores, perfumerías entre otros.

Su visión tiene muy claro los objetivos a cumplir que es el ser una empresa líder en el mercado en el que participa abierto a nuevas oportunidades de negocios, brindando calidad de servicio a sus clientes y desarrollo profesional y personal a sus empleados.

Su misión refleja el quehacer diario de la empresa, atendiendo las necesidades de los clientes con un servicio de distribución con productos de calidad y rapidez en la entrega, a través de los empleados ofreciéndoles el desarrollo de las habilidades y crecimiento dentro de la empresa.

Los valores en los que se basa son; el respeto, la confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente.

En el organigrama, muestra una estructura jerárquica piramidal de tipo vertical, y evidencia una toma de decisiones en el centro de distribución de James Craik en donde también se encuentra la administración y como está compuesto el centro de

distribución. En el nivel superior se encuentra el Gerente General. En el segundo nivel están el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y los Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad. En el tercer nivel, por debajo del Gerente de Ventas se encuentran el Supervisor de Vendedores y los Vendedores. Por debajo del Gerente de Administración y Finanzas se encuentran los departamentos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios, Bancos y Jefe de Depósito y Logística. El cuarto y último nivel corresponde a los departamentos que se encuentran debajo del Jefe de Depósito que son Distribución, Control de stock, Picking y Mantenimiento. La estructura de Sucursales también es vertical. En el nivel superior se encuentra el Centro de distribución James Craik, en el segundo nivel están las cuatro sucursales, en el tercer nivel se encuentran los autoservicios y en el cuarto nivel esta la Distribución. (ver anexos I)

La ausencia de un área de Recursos Humanos trae aparejado como consecuencia que no se lleve a cabo una correcta gestión estratégica del personal, como la selección del personal, ya que se reciben los curriculum y en caso de que exista una vacante en la empresa, quien evalúa y toma la decisión de contratar son los encargados del área y el gerente general. Los nuevos integrantes de la organización aprenden sobre el funcionamiento de sus tareas en el día a día en las áreas a las que fueron designados, por lo que no cuentan con un programa de inducción. Las promociones internas o ascensos son de acuerdo a la antigüedad de los empleados y no mediante un estudio previo de capacidades y aptitudes para determinado puesto. Esto como consecuencia les ha generado problemas en las áreas.

También se caracteriza por no tener un plan de comunicación interna formal como herramienta de gestión que se encuentre alineada a la estrategia de la organización y planes integrales para garantizar la efectividad del colaborador en su área de trabajo y genere un sentido de pertenencia con la empresa. La comunicación interna es la promotora de grandes coordinaciones entre las acciones de las áreas de la empresa, el compromiso de los empleados y la productividad, por medio de diferentes canales para el logro de los objetivos propuestos.

La empresa debe tener datos e informes actualizados sobre la situación que atraviesa tanto en lo interno como en lo externo, para poder planificar y proyectar estrategias, por esto se procede primero con la herramienta de análisis pestel, este nos va a brindar datos concretos sobre el macro entorno en el que la empresa funciona, continuando con la herramienta de las cinco fuerzas de porter que nos otorgara

información del micro entorno y por último el análisis foda nos facilitara información para aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades de la empresa.

En el *análisis pestel*, se va a realizar un resumen de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales más relevante con el fin de reconocer los factores de influencia en la empresa.

En lo que hace a variable política, en la actualidad, la política argentina se concentra exclusivamente en evitar la propagación del COVID-19 esto genera incertidumbre e inseguridad en la toma de decisiones y planificaciones por parte de la empresa. El decreto 297/2020 de “aislamiento social preventivo y obligatorio” en su Art. 6° dejan exceptuado del cumplimiento de este a diferentes actividades, en el apartado 11° entre ellas supermercados mayoristas y minoristas. Liberando la continuidad de la empresa para poder seguir trabajando y así evitar inconvenientes económicos como lo hace en otras actividades el contexto actual. Hay un control estricto de precios cuidados por el decreto 351/2020 de “emergencia pública” que pueden afectar la empresa. ya que algunos proveedores antes de la publicación de dicho decreto aumentaron los precios de algunos insumos esenciales, como efecto esto se ve impactado en los precios de venta y para evitar multas o clausuras la empresa tiene que cargar con el incremento de proveedores para poder mantener los precios anteriores al decreto.

Por otro lado, el panorama económico se caracteriza por una inflación en alza, y una economía totalmente parada por la pandemia mundial, esto sumado a las nuevas negociaciones entre el gobierno y los bonistas extranjeros con el fin de reestructurar la deuda que tuvo un fuerte impacto en los precios del dólar. En este marco hay una influencia en el poder adquisitivo, precios y aumentos de gastos tributarios por lo que la empresa puede verse complicada en las inversiones y compras futuras.

En los aspectos sociales, las empresas tanto en el país como en todo el mundo están pasando por una fuerte transformación. En el contexto actual de aislamiento y de nuevas generaciones, hay un cambio de mentalidad en la manera de relacionarse, trabajar y alimentarse. Esto genera una nueva forma de hacer en la empresa. Se está modificando el trabajo, en donde el mundo de las redes digitales está manteniendo un papel importante en algunos sectores muy reducidos de las empresas ya que algunas tareas requieren de la mano de obra para su producción. Los datos publicados por INDEC en el segundo semestre de 2019, indican que la línea de pobreza alcanzo un 25,9% de los argentinos (INDEC, 2019). El desempleo informal en argentina está por

sobre el empleo formal con un 49,3% debido a los costos laborales que implica para un empleador.

La dimensión tecnológica en la argentina está teniendo grandes avances en las modalidades de venta, lo que lleva a las empresas a tomar un rumbo hacia un mercado en el que la rapidez de adaptación a las nuevas tendencias resulta crucial para tener una posición de liderazgo en el mundo digital. Los efectos del covid-19 llevo a que crecieran las ventas y pedidos por aplicaciones para él envió a domicilio de la mercadería por medio de un servicio de cadeteria. El teletrabajo está marcando un nuevo rumbo de hacer en la empresa para algunos sectores claves.

- En cuanto a la variable ecológica, Patricia Fernández miñardi (2020): “Estamos a favor de la prevención de las condiciones de vida de nuestro país, queremos construir una argentina medioambientalmente sustentable” Alberto Fernández presidente de la nación argentina. (<https://www.telam.com.ar/notas>)

Es tendencia promover entre los empleados el cuidado del medio ambiente. La ley 25.675 de protección del medio ambiente impone las regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir la contaminación del medio ambiente, el no cumplimiento de la misma puede traer consecuencias legales graves para la empresa.

Por último, las variables legales, en el marco de emergencia por el covid-19, surgieron decretos de cuidados de precios, medidas de higiene y seguridad según ley 19.587, que regulan el accionar de las empresas, ya que el cumplimiento de la misma es promotor de seguridad de la sociedad con la que interactúa a diario. La empresa debe tener en cuenta las normativas impuestas ya que el no cumplimiento de estas puede ser motivo de sanciones y consecuencias legales.

A continuación, el análisis de micro entorno, en este caso con las cinco fuerzas de *porter*, elaborada por el ingeniero Michael Eugene Porter en el año 1979. Este es un modelo estratégico que ofrece el análisis de cinco fuerzas; el poder de negociación de los clientes o compradores, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores. Este modelo nos establece los medios por cual se pueden maximizar los recursos y superar las competencias:

Poder de negociación de los clientes o compradores, los clientes son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores, perfumerías con recursos escasos, que no cuentan con medios de movilidad para el transporte de mercadería, ni con tiempo

suficiente para realizar un proceso de compra por lo que el poder de negociación del comprador es bajo, pero esto no asegura la estabilidad del cliente ya que, sí tiene poder de cambiar fácilmente de proveedor debido a la sensibilidad del cliente a los precios y a la alta competencia de empresas que comercializan productos similares.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores, debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, A. J. & J. A. Redolfi se diferencia con servicios en cumplimiento con los tiempos de entrega, ofrecen financiamiento de pago a 30 días o un descuento de 2% y 3% al contado, asesoramiento comercial a los clientes en nuevas aperturas de negocios, realizan visitas de seguimientos cada 15 días y un mix de productos.

Amenaza de nuevos entrantes, la estrategia de diferenciarse con servicios funciona como barrera de entrada para impedir que nuevos competidores ingresen al mercado.

Amenaza de nuevos productos, esta se hace presente debido a la sensibilidad de los clientes en cuanto a precios o alguna alternativa de producto de mejor calidad, frente a esto la empresa ofrece una gran extensión en cuanto a puntos de ventas, exclusividad de importantes marcas, un trato diferenciado con los clientes y un mix de productos de venta.

Rivalidad entre los competidores, la competencia se clasifica en dos grandes grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Por lo tanto, es fundamental que la empresa adopte estrategias de mejora de calidad, servicios, ampliación de canales de ventas, ofertas y financiación.

Por último, en este caso se procede con la herramienta *foda* para ahondar en la organización y comprender la situación de la empresa y su relación con el mercado con el fin de diseñar estrategias para el funcionamiento óptimo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Economía en crecimiento • Entregas en tiempo y forma • Diferenciación de servicios y productos • Conocimiento del mercado y clientes • Flota de vehículos propia • Confianza en el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una gestión de recursos humanos • No cuenta con un plan de comunicación interna • Tecnología desactualizada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento empresarial • Crecimiento de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia • Inflación del país • Clientes sensibles

Fuente: Elaboración propia.

La empresa presenta una economía de escala, ya que se diferencia de sus competidores por ofrecer precios competitivos frente a los proveedores. Otra de las grandes fortalezas es que las entregas las hace de acuerdo a lo pautado sin demoras diferenciando sus servicios de las otras empresas.

El conocer a sus clientes, marca un trato diferente con cada uno brindando la posibilidad de asesorarlos en lo comercial y en la compra de productos, esto le da la posibilidad de tener contacto cercano con las despensas, mini mercados y quioscos.

La confianza, los lleva a tener un buen clima laboral y una buena relación con los empleados, este indicador es alentador para planificar un plan de comunicación interna formal ya que se cuenta con la predisposición del personal.

En cuanto a las debilidades, las ejecuciones en lo que refiere a tareas de recursos humanos son deficientes, las descripciones de puestos están desactualizadas, los procesos de reclutamiento y selección para todas las áreas son inadecuados ya que al momento de existir una vacante se recurre a los curriculum que le entregan a diario en la empresa, cuando de cubrir puestos gerenciales se trata hacen publicaciones en diarios, no cuentan con un manual de inducción por lo que el empleado aprende en su

puesto de trabajo, la promoción interna se hacen por antigüedad y el criterio de la confianza no por capacidad o aptitud del personal, no existe un plan de capacitación en mandos medios y puestos gerenciales.

La organización carece de un plan de comunicación interna que ponga en funcionamiento los canales de comunicación, para una mejor interacción e integración entre los colaboradores y alinearlos con la estrategia corporativa.

La tecnología con la que trabajan esta desactualizada, teniendo en cuenta que las nuevas formas de pensamientos y necesidades demanda el uso de herramientas digitales que sean necesarias para colaborar con el cumplimiento de los planes estratégicos a incorporar en la empresa.

La oportunidad está en la comercialización de grandes marcas que le da a la empresa posibilidades de ventas en volumen y crecimiento. La inversión de un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico y con más capacidad y control para evitar la falta de stock y vencimientos de productos, también posibilita la distribución más efectiva por medio de los vehículos disponibles con los que cuenta la empresa.

Los competidores presentan una gran amenaza ya que venden los mismos productos. A pesar de la gran inflación no pueden aumentar los precios por los controles de precios por parte del gobierno, por la falta de poder adquisitivo de los clientes y por contar con clientes sensibles que cuando ven una diferencia de precio le compran a la competencia.

En la estructura de este organigrama de la empresa A.J. & J. A. Redolfi se puede observar una organización muy solvente, dirigida a las principales actividades de ventas, distribución, comercialización, facturaciones y cobranzas, pero la ausencia de un área de recursos humanos, por consiguiente, evidencia que el manejo del personal es deficiente en cuanto a una gestión estratégica del personal para una empresa en pleno crecimiento como la de esta familia.

La falta de este sector tiene como consecuencia no poner énfasis en procesos importantes para lograr el desarrollo y motivación en el personal para lograr productividad y eficiencia.

La comunicación resulta una herramienta fundamental y recomendable para la empresa, con el objetivo de poder establecer canales de información formales en donde desde el área de recursos humanos se pueda llegar a todas las áreas de la empresa, para gestionar y potenciar el capital humano.

El liderazgo toma un rol imprescindible como promotor de un plan de comunicación y de logro de propósitos de la empresa. Un líder consigue generar sentido y dirección a las tareas y objetivos propuestos, ayuda al desarrollo de las personas en las actividades y funciones a realizar dentro de la empresa, logrando generar un buen clima de trabajo, fomentando el trabajo en equipo y el logro colectivo de resultados positivos.

El líder coach es en potencia un facilitador de recursos, aprendizajes y distinciones, que brinda herramientas poderosas para el accionar efectivo del personal.

La imagen del líder coach es importante para apoyar las acciones claves que se tomen desde la gestión de recursos humano y promotor de fomentar el involucramiento y compromiso de todo el personal para que participen y apoyen los nuevos desafíos.

Marco Teórico

El presente trabajo toma como base los siguientes conceptos teóricos de diferentes autores que definen el reclutamiento y selección de personal, la comunicación organizacional y el coach como estilo de liderazgo.

Reclutamiento y Selección de personal

Según Idalberto Chiavenato (2007) el reclutamiento son técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos con el perfil idóneo para un determinado puesto en la organización de acuerdo a las necesidades de personal presentes y futuras que tenga la organización. Hay dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). (Idalberto Chiavenato, 2007, p. 158).

Continuando con el autor Idalberto Chiavenato (2007) nos dice que la selección es el paso siguiente al reclutamiento, se trata de escoger entre los candidatos reclutados a aquellos que más posibilidades tengan de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien cumpliendo con las necesidades de la organización.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es la suma de procesos comunicativos que se relacionan entre sí para el logro de los objetivos estratégicos,

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la

comunicación externa y la comunicación interna. (Brandolini, Frígoli, Hopkins, 2009, p. 11).

Comunicación interna

Según Brandolini, Frígoli, Hopkins (2009) en las nuevas formas de hacer empresa la comunicación interna es un instrumento indispensable para la estructura organizativa por sus resultados relacionados con la competitividad, el compromiso y consenso en la empresa. Lo cual coincide con lo desarrollado por Tesis (2012) la comunicación interna en los últimos años fue de gran interés por parte de las empresas y más específicamente seguida muy de cerca por gerentes, jefes de equipos, trabajadores en general por las influencias y soluciones que genera en el trabajo

Todo sistema de comunicación interna debe partir de una planificación bien diseñada, puede optar distintos canales de acuerdo a la estrategia de comunicación que adopte la empresa.

Según Brandolini, Frígoli, Hopkins (2009) el desarrollo de una exitosa implementación de comunicación interna debe partir de un plan de comunicación, el mismo consta de cinco instancias: el pre-diagnostico, el diagnostico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.

Tesis (2012) propone que la comunicación interna consta de 7 premisas: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, mejorar los logros, ¿y el cuadro de resultados?

Coaching

El coach es alguien que tiene potenciales desarrollos personales y ejerce el liderazgo en conversaciones facilitando el aprendizaje a otras personas para que estas puedan desarrollar sus propias herramientas para generar destrezas comunicativas y de acción efectivas.

Rafael Echeverría (2009) el dominio de competencia de un coach es facilitar aprendizajes, proporcionar herramientas para el individuo y equipos con el fin de que encuentren salidas a los obstáculos y puedan emprender acciones que los lleven a alcanzar los objetivos propuestos.

Coaching en las organizaciones

Según Rafael Echeverría (2009) los directivos de las empresas van a requerir desarrollar competencias de un coach con el motivo de disponer de distinciones y habilidades para captar obstáculos que impacten directamente en el desempeño y el aprendizaje del personal limitando la acción y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos.

Peter Hawkins (2012) las organizaciones necesitan del rol de un coach que ayude a los equipos según las necesidades y particularidades de cada uno como descubrir su identidad, a identificar qué es lo que desea conseguir y para que, ayudar a coordinar acciones entre los equipos, a que tomen conciencia sobre la manera que tienen de comunicarse, a mejorar la forma de gestionar colectivamente y emocionalmente los fracasos y éxitos, a aprender a evaluar su desempeño y brindar su propio feed-back con el fin de buscar de manera consciente mejoras y calidad.

Líder Coach

Según Peter Hawkins (2012) el mundo empresarial necesita cada vez más de directivos efectivos, capaces de superar obstáculos y desafíos amplios. El líder coach es quien se centra en el cliente interno organizacional, asesorando y desarrollando personas y equipos de trabajo. Un buen líder coach como lo propone el autor tiene que tener desarrollada las siguientes capacidades; auto concienciación y escuchar al equipo como colectivo, autosatisfacción, permanecer en la zona de asociación, asumir el liderazgo apropiado, compromiso de relación, fomentar, motivar y transmitir el optimismo apropiado, trabajar con la diferencia, conexión entre culturas, madurez ética, sentido del humor y de la humildad.

Los autores presentados coinciden en la importancia que tiene para una empresa el reclutamiento y la selección de una persona con las competencias idóneas para determinado puesto de trabajo y el desarrollo de la comunicación interna y de líderes coach como un medio para lograr los objetivos propuestos, generar sentido de pertenencia de todo el personal, coordinar acciones entre las diferentes áreas de la empresa y el personal, generar actitud positiva y mejoras en la productividad.

Diagnóstico y Discusión

Por todo lo expuesto en lo desarrollado previamente es pertinente resaltar en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. el impacto negativo que genera su deficiencia en un plan formal de comunicación interna y un estilo de liderazgo que promueva y refuerce los lazos de comunicación. Esto sumado a la falta de una correcta administración del personal que coordine las capacitaciones y desarrollos del personal.

Debido a que los niveles gerenciales y de mandos medios no tienen desarrolladas competencias de liderazgo y comunicaciones efectivas para un adecuado manejo del personal a cargo, tiene un grado de influencia negativa en el personal, generando malestar y baja productividad ya que a veces no conocen los objetivos de la organización o los procesos operativos de cada área.

Los nuevos empleados aprenden en el hacer diario a sus nuevas actividades, no tienen una inducción adecuada previo a su incorporación, como consecuencia pueden existir errores graves en los procesos.

La comunicación interna es el medio para fortalecer los equipos de trabajo y el ambiente laboral ya que los empleados conocen el real funcionamiento de la organización por este motivo se puede generar una mayor productividad, mejora la transparencia organizacional no dan lugar a los rumores y los radios pasillos ya que se mantiene siempre informados a los trabajadores y fortalece a la empresa en cuanto a resolución de conflictos.

El coaching es un gran promotor de la comunicación y la coordinación de acciones, desarrollando personas con potenciales de liderazgo y herramientas conversacionales capaz de facilitar a otras personas los medios por los cuales lograr sus objetivos, adaptarse a nuevos entornos, lograr un ambiente laboral adecuado para el trabajo, comunicación efectiva y productividad.

Conclusión diagnóstica

De acuerdo al apartado anterior resulta necesario en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. asignar a un responsable para la implementación de un plan de comunicación interna para lograr fortalecer los lazos entre la empresa y el personal buscando el beneficio mutuo, para llegar a obtener efectividad en las directivas que se

impongan desde las gerencias o mandos medios y una coordinación de acciones entre el personal y los sectores de la empresa, así como también desarrollar el potencial de liderazgo de los gerentes y mandos medios con el fin de establecer un funcionamiento óptimo de la comunicación para una mejor productividad, coordinación y por sobre todo un personal motivado y comprometido con la empresa.

Plan de implementación

Objetivos Generales:

Diseñar un plan de comunicación interna para la empresa A.J. & J. A. Redolfi y entrenar líderes coach para promover el funcionamiento óptimo de la comunicación en la empresa como una actividad organizada, con el fin de obtener un aumento en la productividad de ventas en un 5%.

Objetivos Específicos:

Reclutar y seleccionar internamente a un responsable de la comunicación interna.

Establecer los procesos (diagnóstico, planificación, ejecución del plan, seguimiento y monitoreo), las herramientas; encuestas de clima, los canales de comunicación; reuniones, capacitaciones, folletería, intranet, e-mail, buzón de seguimientos, e indicadores de comunicación interna; auditorias de comunicación interna, registro de resultados y sondeos de opinión interna.

Capacitar a los niveles jerárquicos y mandos medios en herramientas de coaching con un programa único para ambos con el fin de potenciar el liderazgo y promover la comunicación.

Alcance

La propuesta de implementación de un plan de comunicación interna se desarrolla para la empresa A.J. & J.A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba. Se pretende que se lleve a cabo en el plazo de 9 meses desde julio del 2020 y marzo del 2021. De acuerdo al contexto actual de pandemia se debe tener en cuenta que se pueden ver implicados algunos procesos y tiempos pactados para la planificación, por lo que es fundamental adaptar cada vez que se lo requiera, la planificación para poder continuar con la puesta en marcha de la misma.

Acciones

Reclutar y seleccionar internamente a un responsable de la comunicación interna

Se recomienda que la gerencia general sea la responsable de reclutar y seleccionar a un encargado de la puesta en marcha de la comunicación interna en la empresa, se debe tener presente que la persona elegida para la tarea debe tener conocimiento en comunicación y tener un perfil acorde al área designada. Se propone que la búsqueda se realice internamente por el motivo de que la persona elegida conoce la empresa, sus usos y costumbres, conoce al personal y tipos de comunicaciones que manejan. (Ver anexo II)

Se propone realizar la búsqueda de una persona con servicio de tiempo completo en la empresa para que trabaje en el plan de comunicación interna, debe poseer conocimientos de la empresa, el personal, canales de comunicación actuales.

Es importante que cuente con un espacio de uso exclusivo, una oficina con todos los recursos y elementos para poder trabajar en dicho plan y tener privacidad en las entrevistas con el personal.

Planificación de la comunicación interna

Diagnostico

Se realizará un diagnostico utilizando herramientas para investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del publico interno en materia de comunicación. A través de una encuesta de clima que nos proporcione datos concretos para analizar las debilidades y amenazas sobre la gestión de la comunicación dentro de la empresa.

Planificación

Se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico y táctico tomando como guía las necesidades detectadas.

Objetivo: Desarrollar un plan para optimizar la comunicación interna que proporcione una eficaz recepción y comprensión de los mensajes orientados al público interno y que promueva una actividad eficiente y organizadora.

En esta instancia se deben establecer los canales, es decir evaluar que canales son efectivos para la comunicación y recepción de los mensajes. Teniendo en cuenta los canales formales e informales de comunicación que existen en la empresa para poder comunicar de manera eficaz.

En la siguiente etapa se va a elegir los canales orales, escritos y tecnológicos por donde va a circular la comunicación siempre teniendo en cuenta si el destinatario tiene acceso al medio o no. Para poder así garantizar que la comunicación llegue a todos los empleados respetando las necesidades de comunicación de la empresa.

Se propone para A.J. & J.A. el uso de:

Reuniones: Las reuniones son un espacio de comunicación para informar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con una agenda de temas a tratar, un espacio acorde, se debe definir el horario y convocar a los participantes con antelación para que los mismos se puedan ir organizando para asistir.

Capacitación: Son útiles para transmitir información y permite la interacción de los empleados ya que les da la posibilidad de hacer preguntas a los capacitadores sobre dudas que tengan del tema en cuestión. Preferentemente son con asistencia presencial.

Folletería: Con diseños sencillos y prácticos para el personal con temas particulares como las coberturas de ART o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral?, campañas de concientización y normas de seguridad.

Intranet: Es una red privada en donde su acceso está restringido únicamente a los empleados autorizados de la empresa. Esta herramienta de comunicación apoya la tarea diaria del trabajador, ya que dispone en su flujo todo interno todo un caudal de información, archivos, imágenes, disposiciones que comparten todo los equipos y áreas de la empresa.

E-mails: el correo electrónico permite enviar y recibir información en forma individual o conjunta, es importante que todos los empleados tengan acceso a una cuenta corporativa de e-mail. Se puede utilizar para enviar comunicación sobre cambios entre los diferentes sectores, comunicaciones desde la gerencia a todo el personal, newsletters semanales, mensuales o trimestrales.

Buzón de sugerencias e ideas: es un canal de información en donde se permite la comunicación desde debajo de la línea hacia la gerencia, fomenta la participación de los empleados en la construcción de mejoras para la organización.

Ejecución del plan

Con el respaldo de la gerencia en la ejecución de la comunicación interna, se deberá capacitar al personal en su totalidad sobre el uso de los canales de comunicación interna, brindando ayuda a todos en el proceso de adaptación y asimilación de las nuevas prácticas de comunicación.

Seguimiento y monitoreo

Es necesario realizar periódicamente una evaluación de la gestión de comunicación interna para que a partir de las falencias detectadas se pueda ajustar el plan, encontrar mejoras y transformarlo en un futuro si fuera necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

Se propone las siguientes herramientas para el seguimiento y monitoreo: Auditorias de comunicación interna, registro de resultados, sondeos de opinión interna.

Capacitación en líder coach para niveles jerárquicos y mandos medios

Alcance

La siguiente propuesta está enfocada en capacitar con un único programa durante 7 meses a partir de julio del 2020 a enero del 2021 en herramientas de líder coach a los directivos y mandos medios de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

Programa de capacitación

Para la capacitación se incluye a los niveles jerárquicos y mandos medios de la sucursal de James Craick provincia de Córdoba, se propone contratar los servicios de una escuela de coaching externa.

También se deberá cumplir con todas las condiciones de satisfacción que requiera la escuela de coaching para llevar adelante la capacitación, los mismos son: un salón con buena iluminación, un proyector, audio y micrófono, una pizarra, sillas cómodas, anotadores y lapiceras, se deberá organizar un break con refrigerios, computadoras para clases virtuales.

Se propone realizar una capacitación in-Company dirigida al directorio y mandos medios de la empresa. Organizada por el gerente general y el gerente a cargo del área de comunicación en conjunto con los especialistas externos.

Se espera que los capacitados desarrollen habilidades que les permita potenciar su campo de acción y transmitir las al equipo a cargo para facilitarles aprendizajes y fomentar la comunicación.

Resultados esperados

- Aprenderá habilidades blandas o sociales.
- Le permitirá lograr las más óptimas coordinaciones de acciones, logrará conseguir cooperación de su gente y trabajo de equipo.
- Podrá lograr que la gente se comprometa con su trabajo. Y podrá también lograr que la gente cumpla las promesas que realice, creando así mejores climas de trabajo.
- Aprenderá nuevas corporalidades para enfrentar desafíos, así como también comprenderá como administrar las emociones.
- Aprenderá a diseñar conversaciones más efectivas y productivas.
- Desarrollar buena escucha para observar cosas que antes no observaba.
- Administración del tiempo laboral y personal.
- Capacidad de aprendizaje autónomo.
- Mejora la toma de decisiones y el liderazgo.
- Capacidad para hablar en público.
- Negociación y manejo de relaciones,

Metodología

- Dos módulos de 7 meses
- Una reunión semanal de 3 hs. y 30 min. con el equipo de coach
- Participación en reuniones grupales
- Lectura del material teórico. Enviado por e-mail
- Dirigir una audiencia a un grupo reducido en donde aplica lo aprendido, desarrolla su capacidad de hablar y su compromiso como aprendiz.
- Realiza 2 conferencias “Generales Regionales” organizadas y coordinadas por el grupo de estudio a fin de probar su potencial de aprendizaje en organización, gestión y liderazgo. (Ver anexo III)

Costos de la capacitación

Concepto	Precio	Observaciones	Costo total
Capacitador externo	\$36.000 c/u	Son 7 participantes	\$252.000
Librería	\$1.500	útiles	\$1500
Break	\$1500	Son 28 clases	\$42000
			\$295.500

Terminada la capacitación es importante medir el impacto de la capacitación primero en los participantes mediante una encuesta de satisfacción y segundo el impacto en la organización a través de la herramienta ROI.

Marco de tiempo para la implementación

Evaluación del impacto de la implementación.

Actividades	Tiempo / Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reclutamiento y selección interna	■											
Implementación del plan de comunicación	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Diagnostico	■											
Planificación/selección de canales		■	■									
Ejecución				■	■	■						
Monitoreo				■	■	■	■	■	■			
Capacitación lider coach	■	■	■	■	■	■						

Actividad	Costo Mensual	Costo total Anual
Responsable del area de comunicación	\$40.000	\$520.000
Elementos de oficina (pizarra, lapiceras, marcadores, borradores)	\$5.000	\$5.000
Compra de Buzon de sugerencia por 7	\$7.000	\$7.000
Capacitación por 7 personas	\$36.000	\$252.000
Articulos de librería (cuadernillos y lapiceras)	\$1.500	\$150.000
Break por 28 clases (infusiones, gaseosas, sandwich, galletas, etc.) para 7 personas	\$1.500	\$42.000
Costo total gastos		\$976.000
Bruto de ventas Redolfi	\$68.959.226,30	
Incremento de rentabilidad %5	\$3.447.961,31	

Calculo de retorno de inversión

$$\text{Beneficios-costos} \times 100\% = \frac{\$3.447.961,31 - \$976.000}{\$976.000} \times 100 = 316,6\%$$

Costos

\$976.000

El incremento de rentabilidad de un 5% tiene como beneficio para la empresa un aumento en las ventas de \$3.447.961,31, esto sobre la inversión a realizar por parte de la empresa de \$976.000 le da como ganancia un porcentaje de retorno de inversión positivo por la implementación de este proyecto del 316,6% anual.

Esto muestra que la empresa estuvo perdiendo probablemente en sus ventas anual \$3.446.961,31 debido a las problemáticas ya planteadas dentro de la organización, con una inversión de \$976.000 la empresa podría aumentar un 5% sus ganancias en ventas anuales que es el principal objetivo y que se pueden ver reflejadas sobre el cálculo del retorno de inversión con un resultado positivo de un 316,6%, este resultado confirma lo factible que es propuesta.

El incremento de las rentabilidades de ser exitosa la implementación según los números calculados sobre la inversión serian de \$2.471.961,31, esto quiere decir que por cada peso invertido la empresa gano \$316,60 por el resultado de las mejoras implementadas.

Conclusión

A lo largo del presente trabajo, de acuerdo al análisis realizado, se puede concluir que si bien A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa en pleno crecimiento económico, comercial y de infraestructura, ha descuidado la gestión estratégica de sus recursos humanos y más aún la comunicación interna y la formación de líderes en los puestos gerenciales y de mandos medios.

No tener presente estos factores en una empresa en alza puede ser un obstáculo, ya que en los contextos actuales se requieren de una rápida respuesta y adaptación a los cambios, una acertada administración del personal y gestión de la comunicación para garantizar un óptimo funcionamiento del personal, un buen clima laboral y altos rendimientos en la productividad.

Para dar solución a lo planteado, se propone una acción que sea viable al problema actual de la empresa, tomando de corrientes teóricas enfoques y herramientas que permitan la implementación y mejora de las problemáticas. De esta manera se abordó la elaboración de una propuesta para mejorar la comunicación interna y el estilo de liderazgo para mejorar la rentabilidad de la empresa y la organización interna, fomentando el buen clima laboral, la vocación de servicio y el sentido de pertenencia por parte de los empleados para que de esta manera el éxito del crecimiento que atraviesa la empresa se sostenga en el tiempo y aumente la productividad.

Recomendaciones

Principalmente se propone recomendar a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. crear un área de recursos humanos que se encargue de la plantilla del personal en su totalidad, formalizando procesos referidos al área, que le permita identificar y analizar distintas necesidades que se encuentran en la empresa, como ser, organización y planificación del personal, reclutamiento y selección, programas de inducción, capacitaciones, programas de carrera del personal, seguridad y salud laboral, evaluaciones de desempeño, mediciones del nivel de satisfacción del personal y todo lo que refiere a administración del personal.

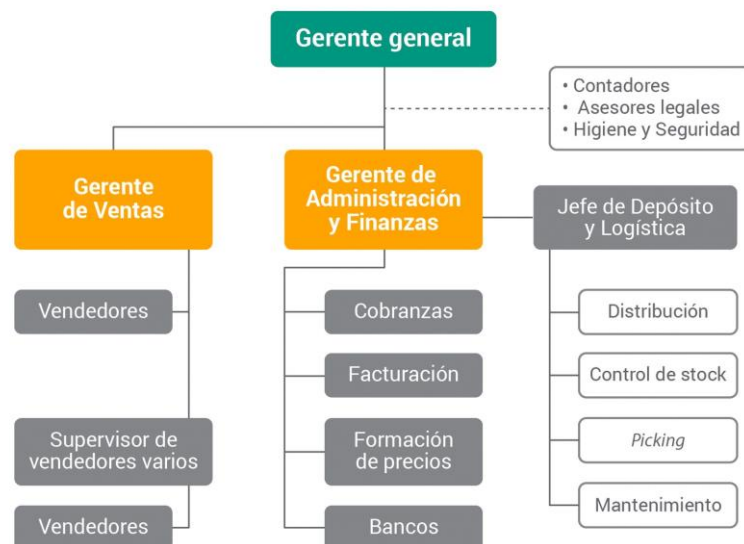
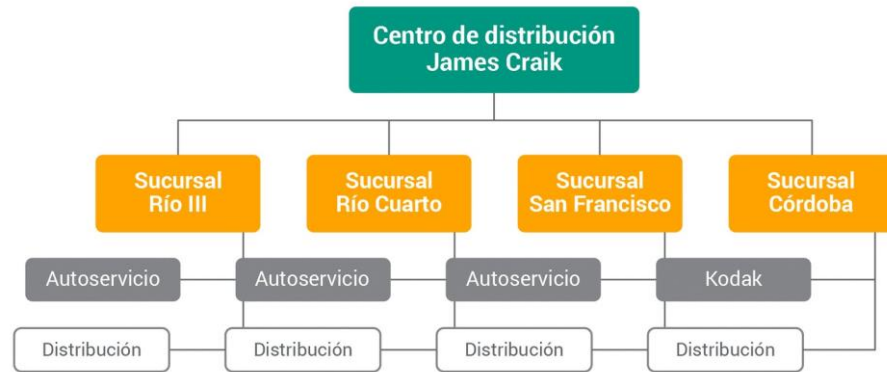
Bibliografía

- Asociación Argentina de Coaching Ontológica Profesional AACOP (2018). *Modelo 7CCOP, Siete Competencias del Coach Ontológico Profesional*. Buenos Aires, Leven Anclas.
- Brandolini, Andrea y GONZALEZ FRIGOLI, Martín (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: La Crujía.
- CANVAS: *lecturas "A.J & J.A Redolfi SRL"*.
- Carrizo, Daniela Belén y Ducler Sartor, Priscila (2017). *Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Rio Tercero: Una Mirada hacia la comunicación interna. Trabajo Final de Graduación. Universidad Nacional de Córdoba*. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/4868>
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 8va Edición). México. Mc Graw Hill.
- Echeverría, Rafael (2018). *La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Granica, 2018.
- GRUPO FEAPS (2008). *Comunicación interna, guías de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid. Editorial: FEAPS.
- Sánchez Borghi, María Florencia (2016). *Comunicación interna Farmacia Líder S. A. Trabajo Final de Graduación. Universidad Siglo XXI*. Disponible en: <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/13030>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Marchesan, Cristian Alejandro (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial. Trabajo Final de Graduación. Universidad Siglo XXI*. Disponible en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13790>
- Peter, Hawkins (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. Buenos Aires: Granica.
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
decreto 297/2020

- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227668/20200409>
- decreto
- 351/2020
- <https://www.infobae.com/economia/2020/04/16/martin-guzman-argentina-no-puede-hacer-una-oferta-mejor-que-la-que-esta-haciendo/>
 - <https://www.infobae.com/sociedad/2020/04/15/coronavirus-en-la-argentina-el-teletrabajo- apenas-alcanza-a-3-millones-de-trabajadores/>
 - <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
 - <https://www.infobae.com/politica/2019/06/24/encuesta-de-la-uca-se-agravo-la-situacion-laboral-en-argentina-y-el-493-de-los-trabajadores-tiene-empleo-informal/>
 - <https://www.infobae.com/america/tecno/2020/04/19/crece-el-consumo-de-aplicaciones-en-cuarentena-las-mas-descargadas-y-el-avance-de-las-web-apps/>
 - <https://www.infobae.com/def/def-medio-ambiente/2019/10/05/empresas-y-sustentabilidad-nuevos-desafios-para-un-mundo-en-emergencia/>
 - <https://www.telam.com.ar/notas/202003/436530-alberto-fernandez-asamblea-legislativa-medio-ambiente.html>
 - <http://www.compromisoambiental.org/legislacion-argentina/ley-nacional-25-675/>

Anexos

Anexo I Organigrama de la empresa



Anexo II Descripción de puestos gerente del área de comunicación

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: **Gerente de Comunicación Interna**

Departamento: **Comunicación Interna**

Categoría salarial: **fuera de convenio**

Es supervisado: **Gerente General**

Supervisa: **Niveles Jerárquicos y mandos medios**

DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: **Nicomedes Acuña**

Fecha del Análisis de puesto: **1/07/2020**

Fecha de anterior ADP: -

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario habitual: **de 8 a 17 horas** fijo: **X** rotativo:

Prolongación de jornada: **excepcionalmente**

Condiciones ambientales

Ventilación: **normal**

Iluminación: **buena**

Temperatura: **adecuada**

Riesgos

Enfermedades asociadas al stress

Esfuerzos:

Físico: **Bajo** Mental: **Alto**

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Responsable de la implementación del plan de comunicación interna dirigido a todo el personal de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. como una actividad organizada fomentando la articulación y dinámica de trabajo de todas las áreas. Fortaleciendo los equipos de trabajo, la transparencia y el ambiente laboral.

Funciones y tareas del puesto:

- **Dirigir, planificar y ejecutar las estrategias de comunicación interna, utilizando los canales de comunicación propuestos por el plan.**
- **Encargado de las campañas de comunicación interna para las convocatorias de actividades internas y capacitaciones.**
- **Velar por el correcto uso del material institucional.**
- **Asesorar y aprobar el uso de los distintos canales a implementar con el público interno en cuanto a contenido y frecuencia de envío.**
- **Adaptar el contenido y la estrategia de comunicación a la empresa**

- **Administrar y generar contenido para los niveles jerárquicos y mandos medios**

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

Mantener y/o mejorar el nivel de satisfacción del personal

Aumentar la productividad en un 5%

Alcanzar el objetivo de capacitación en un 95% de la población empresarial

Enviar en tiempo y forma los informes solicitados

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Liderazgo

Desarrollo de personas

Tolerancia a la presión

Adaptabilidad y flexibilidad

Capacidad de planificación y organización

Iniciativa

Empowerment

RESPONSABILIDADES

Por decisiones: referidas al personal.

Por el trabajo de otros: supervisión directa sobre los mandos medios y asesora a todas las áreas de la empresa.

Por equipos: responsable por la apropiada utilización de los equipos asignados a su área. Tales como computadoras, impresora, instrumentos de oficina, etc.

Por materiales: Custodia de uniformes de trabajo, accesorios para la seguridad de los empleados, papelería varia, elementos de comunicación, etc.

Por dinero y/o valores: Administrar los programas del área según el presupuesto asignado.

Por información de tipo confidencial: tiene acceso a información de toda la empresa, nominas confidenciales, acuerdos delicados, etc.

Por la seguridad de las personas: Solo de los empleados del área de comunicacion

CONTEXTO DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS: Con la gerencia general, con los encargados de todas las áreas y todo el personal en general

RELACIONES EXTERNAS: Con consultoras de RRHH, proveedores, capacitadores, referentes de otras empresas del mismo rubro al que pertenece la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: **30 años a 50 años**

Sexo: **indistinto**

Lugar de residencia: **Córdoba** Estado civil: **indistinto**

Disponibilidad para viajes: **Si**

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Grado, en carreras de Gestión de RRHH, o carreras como marketing, publicidad, comunicación social o relacionadas con la comunicación.

CONOCIMIENTO EN INFORMÁTICA:

Buen manejo de office, redes sociales, programas de diseño gráfico y diferentes canales de comunicación.

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: **medio**

Portugués: **indistinto**

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA:

Anexo III Cronograma de actividades de capacitación de coaching

Día	Horario	Contenido
Sábado 11-07-20	9:30 a 13:00	Aprender a Aprender
Sábado 18-07-20	9:30 a 13:00	El rol del observador
Sábado 25-07-20	9:30 a 13:00	Distinción Distinción
Sábado 01-08-20	9:30 a 13:00	La víctima vs. Protagonista
Sábado 08-08-20	9:30 a 13:00	¿Qué entendemos por lenguaje? Afirmaciones y declaraciones
Sábado 15-08-20	9:30 a 13:00	lenguaje generativo, declaraciones fundamentales
Sábado 22-08-20	9:30 a 13:00	Afirmaciones y juicios
Sábado 29-08-20	9:30 a 13:00	El poder de la escucha
Sábado 05-09-20	9:30 a 13:00	La confianza
Sábado 12-09-20	9:30 a 13:00	Transparencia y quiebres
Sábado 19-09-20	9:30 a 13:00	Emociones y estados de ánimos
Sábado 26-09-20	9:30 a 13:00	El poder de las conversaciones
Sábado 03-10-20	Jornada completa	Primer Regional, evento coordinado por los estudiantes
Sábado 10-10-20	9:30 a 13:00	Liderazgo
Sábado 17-10-20	9:30 a 13:00	El rol del coach de equipo
Sábado 24-10-20	9:30 a 13:00	El líder de equipo como coach de equipo
Sábado 31-10-20	9:30 a 13:00	tipos de equipos
Sábado 07-11-20	9:30 a 13:00	equipos de alto rendimiento
Sábado 14-11-20	9:30 a 13:00	Administración del tiempo
Sábado 21-11-20	9:30 a 13:00	Oportunidades en tiempos de cambio
Sábado 28-11-20	9:30 a 13:00	El manejo responsable de la información
Sábado 05-12-20	9:30 a 13:00	Ventas
Sábado 12-12-20	9:30 a 13:00	Como ganar en una negociación
Sábado 19-12-20	9:30 a 13:00	La comunicación
Sábado 09-01-21	9:30 a 13:00	Coordinando acciones
Sábado 16-01-21	9:30 a 13:00	Reflexiones sobre el proceso de aprendizajes
Sábado 23-01-21	Jornada completa	Segundo regional, evento coordinado por los estudiantes
Sábado 30-01-21	9:30 a 13:00	Cierre