

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

***Plan comunicacional interno y desarrollo de líderes en competencias
conversacionales en A.J. & J.A Redolfi S.R.L.***

Lorena Garcia

DNI: 30.819.441

VRHU 05000

Agradecimientos

Cada vez que creí no poder continuar siempre tuve sus palabras, sus fuerzas y su amor para seguir adelante.

Gracias Estela, Antonio, Héctor y Priscila

Resumen

El trabajo se centró en la empresa familiar y distribuidora de alimentos A.J.&.J.A Redolfi S.R.L, compañía que ha crecido con el transcurso de sus años, sin embargo para poder continuar de manera profesional y obtener mejoras en su personal como así también en términos económicos, se propuso incorporar el departamento de recursos humanos, el que pueda acompañar la visión de la Compañía trabajando estratégicamente en la comunicación interna con el acompañamiento de los líderes para poder conquistar sus objetivos. Se destacó la necesidad de trabajar en las competencias comunicativas, ya que a través de éstas se alcanza el éxito en las organizaciones. Se reparó en poder servirse de la comunicación para lograr una visión común, esto con el fin de obtener involucramiento del personal, identificación con la marca, el alcance de los objetivos individuales y estratégicos de la compañía, como así también encontrando satisfacción laboral. Las mencionadas acciones repercutirán positivamente en la productividad, en el servicio a sus clientes y en el clima laboral de la empresa.

Palabras claves: *recursos humanos, comunicación interna, líder coach, competencia conversacional.*

Abstract

The work focused on the family business and food distributor AJ & JA Redolfi SRL, a company that has grown over the years, however in order to continue professionally and obtain improvements in its personnel as well as in terms It was proposed to incorporate the human resources department, which can accompany the vision of the Company by working strategically on internal communication with the accompaniment of the leaders to achieve its objectives. The need to work on communication skills was highlighted, since through these, success is achieved in organizations. It was noticed in being able to use communication to achieve a common vision, this in order to obtain staff involvement, identification with the brand, the achievement of the individual and strategic objectives of the company, as well as finding job satisfaction. The aforementioned actions will have a positive impact on productivity, customer service and the company's work environment

Key words: *human resources, internal communication, coach leader, conversational competence*

INDICE

Introducción	5
Análisis de la situación.	8
Marco Teórico.....	16
<i>Recursos Humanos</i>	16
<i>Comunicación Interna</i>	16
<i>Liderazgo Coach</i>	16
<i>Competencia conversacional</i>	17
Diagnóstico y Discusión	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de Implementación.....	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones de trabajo</i>	21
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	27
Conclusión	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	31
Anexos	32
<i>Anexo 1: Incorporar a un Responsable de Recursos Humanos</i>	32
<i>Anexo 2: Comunicar información clave y gestionar debilidades</i>	35
<i>Anexo 3: Favorecer la comunicación descendente</i>	37
<i>Anexo 4: Objetivos individuales y evaluaciones de desempeño</i>	40

Introducción

La empresa objeto de estudio se denomina según su razón social A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Está dirigida por José Redolfi y sus tres hijos, y es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Su centro de distribución principal se encuentra ubicado en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, y goza de un marcado reconocimiento tanto social como en el ámbito empresarial.

Brinda servicio a más de seis mil clientes y lo realiza desde su principal centro de distribución, siendo este establecimiento el que centraliza las compras a los proveedores y abastece asimismo a sus cuatro sucursales con salones de venta para autoservicio mayorista, situadas en las localidades cordobesas de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Ciudad de Córdoba. Implicando su operatividad 130 colaboradores, y una flota de 73 vehículos distribuidos entre las cinco sucursales.

La visión que tiene A.J.&J.A Redolfi S.R.L desde un punto de vista netamente comercial es la de ser una empresa líder en el mercado que participa; que se encuentra abierta a nuevas oportunidades de negocio, como así también desea contar con una cartera diversificada de proveedores; que busca solvencia y rentabilidad continuada; y que persigue distinguirse por brindar un servicio de excelencia a sus clientes, propiciando a su vez alianzas sostenidas en el tiempo con ellos.

Por otro lado, se destaca en último término en su *visión*, una perspectiva más relacionada con la administración de sus recursos humanos, que es la de buscar ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Es este último punto el que se desea individualizar como objeto de la investigación, siendo uno de los principales inconvenientes detectados para alcanzar la mencionada visión, el de no poseer la compañíaa un área de recursos humanos que pueda diseñar un plan estratégico para cumplirla; y a partir de allí dejar sentadas las bases para que la empresa pueda asegurar el liderazgo comercial y brindar el servicio de excelencia anhelado. Como así también poder desarrollar a su personal, y a sus líderes en las competencias necesarias para ese fin.

Se observa que la empresa pese a la cantidad de empleados y su distribución territorial caracterizada por sucursales separadas físicamente, no cuenta con el programa de

comunicaciones internas que se pretende diseñar, y que permitiría alinear a los integrantes de la organización en pos de alcanzar los objetivos que como empresa deseen cada año.

Se detecta que los empleados no reciben un entrenamiento apropiado de inducción, como así tampoco reciben capacitaciones, ya que el entrenamiento se sucede mientras se trabaja. Tampoco se observa que reciban feedback de sus líderes para reforzar, mejorar o corregir la forma de hacer las cosas o los comportamientos para así fomentar el desarrollo profesional. Bajo las condiciones antes mencionadas, se suceden los ascensos, sólo por tener antigüedad y no por tener las habilidades necesarias para ocupar un mejor puesto.

En el sentido expuesto, Tessi (2015) afirma que “la primer forma de comunicación interna es su jefe. Que su jefe, en general, no se ha capacitado en comunicación y, por ende, su conducta es el mensaje que más escuchan sus equipos” (p.19).

El rol del líder y sus competencias conversacionales son esenciales para fomentar el alineamiento a la empresa, el desarrollo de la persona y la motivación para con la marca; en contraposición a la falta de competencias actuales existentes en Redolfi, se observa útil el análisis de Pimienta (2010):

En las modernas organizaciones se está hablando de la comunicación interna y de la importancia de implementarla. Siempre en las empresas existe comunicación lo que ocurre que puede ser buena o mala y puede que esté poco formalizada. Esto implica generar un trabajo en el seno de las empresas que permita pasar de una organización fragmentada a una organización en red, en la cual el empleado esté compenetrado con la identidad de la empresa.

Para lograr esta identificación común, es necesario inducir a prácticas comunicativas formales e inducir al trabajo en equipo; es necesario liderar para generar un clima de confianza y por último que las personas se sientan motivadas para que puedan compartir el proyecto de la empresa.(p.8).

Consecuentemente, ante el valor de lo expresado y la carencia de un departamento de Recursos Humanos, se toma como valiosa la mirada de Sánchez Borghi (2016) en su trabajo final para la Universidad Siglo 21, en una investigación exploratoria que propone un plan de

comunicación para farmacia Líder en Córdoba, destacando ese plan como imprescindible para el funcionamiento correcto de la empresa; el trabajo resalta al profesional de Recursos Humanos como el principal responsable de poner en práctica el circuito comunicacional y concluye describiendo algunos beneficios que trae como consecuencia esa implementación, tales como cohesionar a los equipos de trabajo, mejorar las relaciones entre los miembros, elevando como corolario la satisfacción laboral y la productividad.

Asimismo Gastaldi (2017) en su trabajo final para la Universidad Siglo 21, profundiza los conceptos mencionados, sumando la propuesta de realizar un taller para mejorar la comunicación interna de una empresa de agro servicios en la provincia de Córdoba, y destaca la necesidad de un buen manejo de esa comunicación, para lograr de esa manera transmitir a sus integrantes los objetivos, valores, misión y visión de la compañía, con el sentido de inculcar a los empleados la filosofía de la empresa y como consecuencia la búsqueda de fidelización y motivación.

Por todo lo dicho, resulta importante proponer la creación del departamento de Recursos Humanos, el que tendrá como una de sus responsabilidades más importantes la ejecución de un sistema de comunicación interna, acompañado con una formación para todos los responsables de áreas. Este plan traerá mejoras en la información que brinda la organización hacia el interior, traerá mayor involucramiento y compromiso de los colaboradores con sus tareas, mejoras sustanciales en el clima laboral y finalmente se traducirá en mejoras en la calidad de las tareas y consecuentemente en el servicio al cliente.

Análisis de la situación.

A partir de la introducción en el tema, se realiza un análisis de la posición y circunstancias en las que se encuentra actualmente la empresa para identificar dificultades y proponer posibilidades de mejora.

La estrategia que A.J.&.J.A Redolfi S.R.L plantea es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”, lo planteado en segundo término en cuanto a los precios, resulta factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos económicamente accesibles en comparación a sus competidores; pero de lo contrario no se advierte cómo mide la satisfacción del cliente; y resulta evidente que sería luego de efectivizada dicha medición que se podrá contar con información que resulta fundamental para detectar posibles falencias, a partir de lo cual se podrá trabajar para mejorarlas y acercarse al objetivo.

Por otro lado también, como se describe en la introducción, en su visión indica que es una empresa que se encuentra abierta a nuevas oportunidades de negocio, que desea distinguirse por la calidad de excelencia a sus clientes y por proporcionar oportunidades de desarrollo a su personal, y aquí es que se encuentran algunas deficiencias y terreno fértil para proponer mejoras.

A.J. & J.A Redolfi S.R.L carece de un departamento de RRHH que pueda disponer de una persona entrenada para que realice el proceso de búsqueda y selección de acuerdo a las necesidades de la organización, por lo que los colaboradores ingresantes no cuentan con la experiencia y/o formación requerida para agregar valor y ser más eficientes en sus puestos traduciendo excelencia y que esto repercuta en el servicio a sus clientes.

Los nuevos colaboradores no han experimentado el proceso de inducción que resulta necesario para culturizar y entrenar según un plan definido previamente, por el contrario la enseñanza y transmisión de conceptos sobre metodología y modalidades de trabajo se realiza de “boca en boca”, entre pares, y aprenden mientras trabajan, lo que se traduce generalmente en la replicación de errores a través del tiempo, prácticas deficientes que se van cristalizando y generan importantes desviaciones respecto al plan estratégico original.

Los trabajadores no experimentan evaluaciones de desempeño diseñadas para medir su performance, que permita estimar y lograr conciencia sobre sus debilidades y a partir de allí trabajarlas; como así también motivar, distinguiendo y resaltando sus buenas prácticas y

los objetivos o propósitos logrados según la necesidad de cada puesto; a estos efectos es fundamental contar con un responsable que tenga como una de sus misiones primordiales detectar esa realidad, y contar con una noción precisa sobre los aspectos a entrenar y/o capacitar para poder mejorar y hacer crecer personal y profesionalmente al colaborador, siendo esto último, como ya se aludió, un contenido importante de la visión de la empresa sobre el que se procura hacer foco.

No existe un plan de capacitaciones a través del cual las personas puedan mejorar en sus responsabilidades. Lo que se traduce nuevamente en errores que no se detectan y no se entrenan. En esta misma línea los líderes no son entrenados.

No se advierte rotación de personal y quienes van ascendiendo lo hacen por su antigüedad y no por sus competencias y/ o desempeño.

Se observa un intento fallido por parte de la compañía de realizar un trabajo de campo a través del cual se mida clima laboral para trabajar sobre las falencias y actualmente se tiene intenciones de disponer de un diagnóstico de la situación, pero aún no se visualiza un plan.

Cuenta con un servicio de higiene y seguridad, pero la empresa no mide la siniestralidad, no controla si el personal utiliza los elementos necesarios para evitar accidentes, no capacita al nuevo colaborador acerca de las buenas prácticas.

No tiene un plan de comunicaciones internas a través del cual se formalicen las interacciones y directivas entre pares y personal jerárquico con los colaboradores de cada área, que permita que se alinee al personal en la visión empresarial, en una estrategia, en objetivos claros, y afrontar los cambios que la organización requiera poner en práctica. De no formalizarse este plan, lo que no se transmite correctamente, quedará librado a la comunicación informal. De la mano de lo expresado se observa asimismo, la necesidad de mejorar la publicidad de las acciones con el cliente externo de una manera más profesional y estratégica para posicionar a la marca consecuentemente con la visión y quizás visibilizar la inversión que se realiza para la comunidad en términos de responsabilidad social empresarial.

A su vez y ligado a lo antes expuesto, es que se deberá contemplar la creación del nuevo centro de distribución como una excelente ocasión para modificar la forma de trabajo, profesionalizando las áreas y procesos. Significa una oportunidad de enfrentar las estrategias de cambios de manera planificada, con un departamento especializado como el de recursos humanos, que prevea de qué manera se va a desarrollar la comunicación interna, y alineando a

sus líderes; como así también trabajar en la comunicación externa y profesionalizar su sistema de captación de clientes y evaluación de satisfacción de los mismos.

Por otro lado, también es posible aprovechar esta oportunidad para hacer aún más visible la importante inversión en Responsabilidad Social Empresaria que realiza la compañía, esto es necesario hacia los clientes y sociedad en general, pero también fundamentalmente hacia el interior, haciendo visible a sus colaboradores la tarea realizada, y generando conciencia y buscando compromiso por parte de cada uno de ellos con esta conducta, lo que se va traducir en mayor identificación y afinidad con la empresa de la cual son parte, profundizándose la identidad de tipo familiar que caracteriza a la distribuidora.

Asimismo, relacionado con este último punto, se puede evaluar la posibilidad de profundizar y visibilizar los importantes aportes que la compañía realiza en clubes sociales y fiestas populares; teniendo la ocasión de aprovechar estas instituciones y eventos como medio para llegar a una extensa capa social que puede estar necesitada; comprometiendo a todo el personal de la empresa para participar en esta misión.

Como parte del diagnóstico a partir del cual se va a desarrollar el plan de trabajo, es importante contar con un estudio acabado de las circunstancias del macro entorno en el que se desenvuelve la empresa. Un análisis Pestel resulta oportuno a esos efectos, ya que nos permitirá contar con el encuadre de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían influir en el desarrollo de la empresa.

- **Análisis político:** Resulta por demás complejo en nuestro país efectuar un análisis de la situación política que refleje algún margen de certeza sobre su devenir para proyectarlo a un mediano o largo plazo, los sobresaltos y experiencias traumáticas vivenciadas sistemática y cíclicamente en el país, así nos lo advierte; hecha la observación, podemos indicar que el gobierno nacional actual fue electo hace escasos meses, que cuenta actualmente con el consenso de la mayor parte de la población, lo que se traduce en cierta estabilidad política desde el punto de vista del funcionamiento de las instituciones democráticas. No obstante, no puede escapar a ningún análisis en este aspecto, la situación que está atravesando el mundo: la pandemia de enfermedad por coronavirus, o COVID-19. Consecuencia de esto, en la Argentina se estableció mediante el decreto presidencial 297/2020 el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio para todo el país. En ese marco podemos destacar que la norma exceptúa a las empresas proveedoras de alimentos para poder circular y así proveer al ciudadano de insumos de primera

necesidad; es decir que tanto A.J.&.J.A Redolfi S.R.L. aún en la fase más estricta de limitaciones a la circulación y comercialización de mercadería, podrá continuar operando.

- **Análisis económico:** La situación de emergencia referida en el apartado precedente, no puede escapar al análisis del estado de la distribución y transporte de alimentos en el país, planteando importantes y extraordinarios desafíos a esta industria. Es preciso resaltar que lo que sin dudas se presenta como una situación extremadamente crítica en numerosos sectores de la economía productiva, principalmente en las grandes industrias, y que sin duda tendrá graves consecuencias en la macroeconomía nacional, no obstante, puede traducirse para el caso de A.J.&.J.A Redolfi S.R.L., como una gran oportunidad. Se puede prever una mayor demanda en el consumo de productos alimenticios a partir del aislamiento social, preventivo y obligatorio, lo que puede significar transitar una etapa de mayores ventas, pero a su vez un desafío para la organización logística, debiendo estar la compañía consciente de ello y preparada para enfrentarlo.

Sin embargo no puede soslayarse el deterioro económico que va a significar para la economía nacional y las consecuencias en la demanda alimenticia a un mediano plazo, ya que si bien el gobierno ha puesto en marcha diferentes planes de ayuda financiera para empresas como el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción -ATP- mediante Decreto 332/20 y su ampliación en el 376/20 estableciendo descuento en las contribuciones patronales o al pago posterior de los mismos y/o ayudas en la asignación del 50% de un sueldo mínimo vital y móvil según análisis de AFIP; sumado a tasas preferenciales de compañías en créditos para poder afrontar sueldos. Planes que no aplican a A.J. &.J.A Redolfi S.R.L. por las razones ya expuestas, pero que sin embargo se puede ver al menos un estado nacional que en primer término se encuentra orientado a enfrentar el problema de la economía nacional en general.

- **Análisis Social:** La pandemia traerá aparejado una crisis económica, desempleo. Se elevaría la tasa de pobreza en el país y nuestros principales clientes, los minoristas, se encontrarán afectados. Se requiere atención en la caída de las ventas de primeras marcas.

Los empleados de A.J. &.J.A Redolfi S.R.L en general podrían sufrir consecuencias en su salud producto a no mantener el aislamiento, por encontrarse trabajando, y contraer

tanto ellos como sus familias el COVID- 19. No obstante a ello la empresa también debiese poder prevenir y evitar que sus empleados se contagien, dado que podría generar un impacto negativo al tener que cerrar sus puertas hasta poder testear a sus colaboradores y brindar certezas de aislamiento.

Por otro lado el consumidor saldrá en menos oportunidades a realizar compras y las hará al por mayor por lo que las compras de productos deben estar analizadas, al igual que las entregas a los clientes para evitar pérdidas en las ventas.

- **Análisis tecnológico.** A partir del estudio realizado, se determina que deben realizarse innovaciones en este campo y sustituir trabajos manuales que traen errores, como por ejemplo: controles de stock con sistemas informáticos, detección y anticipación de vencimientos.

Mantenimiento y/o inversión en nuevas tecnologías. Avances constantes en la comunicación con los clientes. Indagar en las nuevas tendencias para captar y desarrollar a los clientes. Asimismo, se debe tener en cuenta la tecnología para el desarrollo del plan comunicacional interno de la empresa, redes internas de contacto e interacción entre todo el personal

- **Análisis ecológico.** No se observan datos en esta esfera, por lo que se debiese comenzar a trabajar en generar conciencia ambiental, y analizar la huella de carbono de A.J.&.J.A Redolfi S.R.L

Ampliar la responsabilidad social empresaria y visibilizarla en las comunicaciones para el interior y exterior.

Se analizan cinco fuerzas de Porter, el entorno inmediato de la organización, y cómo afecta en la habilidad para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El estado de la economía actual provoca una fuerte demanda del consumo y crecimiento en las ventas a corto plazo; situación que puede ser un riesgo para el ingreso de nuevos competidores, así como empresas de otros rubros que al encontrarse con limitaciones legales para el ejercicio de sus actividades habituales, viren hacia la comercialización de alimentos.

- Poder de negociación de los proveedores: en este punto actualmente no se observan inconvenientes ya que un 80% de sus ventas se realizan de contado y el resto con plazos no superiores a 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores. Hay un cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa pero atentos al panorama económico a futuro pueden existir nuevas negociaciones.

La diferencia que tiene A.J. & J.A Redolfi S.R.L es que sus clientes no tienen tiempo ni medios para transportar los productos y es el servicio agregado que brinda por sobre sus competidores. En segundo término los precios se encuentran debajo del mercado y con marcas de primera línea lo que resulta un buen escenario, pero manteniendo la alerta de los movimientos de los competidores conocidos o nuevos competidores.

- Amenaza de productos secundarios. al momento no se observa esto como una amenaza según la información suministrada. Si bien se trabaja con primeras marcas en varios productos y segundas marcas en otros, esto ha sido la selección que el mismo consumidor ha ido realizando después de tantos años en el mercado. Se debería mantener la atención a futuro por la crisis y el reemplazo de primeras marcas.
- Rivalidad entre consumidores. Trabajar con marcas reconocidas y a precios bajos ha sido la diferencia, como así también tener entrega puerta a puerta. Sin embargo se precisará en este contexto estar alerta a las nuevas necesidades del consumidor como así también al competidor ya que puede ser un riesgo.

A través de la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se identifican los elementos internos y externos que afectan a la organización.

- Fortalezas: 50 años de trayectoria. Cercanía al cliente y buena relación. Productos de primer nivel a precios competitivos. Medios de transporte propios Empleados fidelizados. Cuenta con depósitos propios.

- Oportunidades: Nuevo depósito para ampliar stock de productos. Mayor diferenciación en el servicio con la competencia, énfasis en conocer la satisfacción del cliente. Ofrecer nuevas líneas de productos. Atracción de nuevos clientes. Nuevas alternativas de negocio frente al escenario cambiante. Profesionalización a través de un programa de capacitación para líderes.
- Debilidades: Falta de organización en la administración. Ausencia del área de recursos humanos, Falta de profesionalización del personal. Ausencia de un plan de comunicación. Escaso control en los productos., ya que se producen errores, pérdidas y sustracciones clandestinas. Débil conocimiento de los clientes, respecto al nivel de compras y/o comportamiento. Ausencia de un sistema para captar a nuevos clientes. No cuentan con una estrategia de marketing.
- Amenazas: Panorama económico incierto como consecuencia de la pandemia mundial del COVID-19, que si bien es en primer término una extraordinaria crisis sanitaria, las acciones estatales necesarias y dirigidas a evitar su impacto desmesurado en la salud de la población, tienen como consecuencia un inusitado efecto en la economía nacional y mundial cuyas consecuencias son aún difíciles de mensurar, pero que deben ocupar y condicionar cada uno de los cambios que emprenda la compañía. Como consecuencia de esto, el escenario político y sanitario también es incierto. Inestabilidad mundial.

A partir de la investigación efectuada, y con una mirada desde el perfil profesional de recursos humanos se propone la implementación de un plan de comunicaciones internas, en pos de formalizar todas las interacciones de la organización, con el objetivo de adecuar éstas a todas las esferas de la empresa. Trabajar en las comunicaciones de la organización es un tema estratégico, ya que son parte del éxito de toda la empresa. El impacto que produce en sus colaboradores efectivamente retorna en mejoras en la productividad.

Otro aspecto relevante a destacar es la necesidad de realizar una capacitación referida al liderazgo coach haciendo énfasis en las competencias conversacionales para poder formar a quienes tienen la tarea de conducir y guiar a los empleados, transmitiendo y siendo modelos de

la cultura organizacional, alineando en la visión y estrategia de la empresa. Ellos tienen que tener el autoconocimiento necesario para poder desarrollar a otras personas; quienes tienen la tarea de inspirar, motivar, acompañar y estar al servicio del desarrollo de las personas tanto de manera personal como profesional. Líderes que deben apoyar a los colaboradores para alcanzar las metas, construir así en forma conjunta un clima emocional de trabajo desplegando todo el potencial, ya que los empleados son parte integral del éxito y consecución de los objetivos organizacionales.

También se presta mayor atención a la competencia conversacional que deben tener los líderes, porque a partir de ella se aprende a escuchar, indagar, dar feedback, guiar. A través de las conversaciones se generan relaciones, compromisos, posibilidades de acción, emociones, interpretaciones y éstas tienen que ser consecuentes y tener un propósito y es el de la consecución de los objetivos del área y los deseados por la organización.

Marco Teórico

En el trabajo se abordan los conceptos de recursos humanos, comunicación interna y liderazgo coach siendo estos los que se constituyen como su eje principal. De igual modo se incluye el concepto de competencia conversacional ya que a través del desarrollo de esta se podrá dar sentido, re significación y valorización a los mensajes que se pretende que los líderes mantengan con sus equipos.

Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene varios objetivos, pero entre ellos se puede mencionar la meta de atraer, mantener, y potenciar a todos los colaboradores para poder alcanzar los objetivos de la compañía. En cada uno de estos procesos interviene la comunicación como eje central, y solo a través de una comunicación planificada se puede transmitir y compartir ideas, así como motivar y corregir a las personas con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

Comunicación Interna

Se toma en valor a la comunicación, porque todo lo que se comunica en una organización es una oportunidad para crear y construir una nueva percepción según la visión y los objetivos que se desean alcanzar. En este sentido lo expresan Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009):

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida a un público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (p 25).

Liderazgo Coach

La comunicación es una tarea y responsabilidad de todos, aunque se requiere una especial atención en los líderes para este trabajo. Por ello se considera necesario desarrollar un aprendizaje de liderazgo coach para poder ser coherentes con el plan y llegar al objetivo de propiciar una mejor comunicación interna, dado que los mensajes que emiten los líderes son la manera de lograr mayor influencia en los colaboradores. Desde esta visión Anzorena (2019) indica que:

Asumir una función de conducción desde el liderazgo implica el compromiso con la expansión del potencial y la mejora del desempeño individual y colectivo. Esto presupone estar al servicio del desarrollo de las personas con las que se trabaja y convive. Desarrollo que comprende el incremento de sus competencias laborales y de sus cualidades humanas. (p. 16)

Competencia conversacional

Se resalta esta competencia como esencial para el entrenamiento de los líderes, dado que la interacción entre las personas, las conversaciones que se mantienen *generan realidad*. La manera mediante la cual se emite cada uno de los mensajes modifica al receptor, lo predispone, lo condiciona, lo moldea, y lo puede mejorar para desarrollar su trabajo. En este sentido expresa Echeverría (2003):

Las competencias comunicativas de una empresa determinan, en un alto grado, su éxito o su fracaso. Postulamos que una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre al interior de ella puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones (p.149)

Ampliando lo mencionado, y aclarando el concepto anticipado según el cual *las conversaciones generan realidad*, Anzorena (2019) afirma:

A través de las conversaciones se construye una visión compartida, se le da sentido al trabajo realizado, se establecen y acuerdan objetivos, se evalúan resultados, se coordinan acciones, se les brinda feedback a los colaboradores, se facilitan los procesos de aprendizaje y cambio, se genera un estado anímico grupal... y tantas otras acciones. Es por esto que sostenemos que la competencia conversacional es una de las herramientas fundamentales del liderazgo. (p.227)

La incorporación del área de recursos humanos a una organización permite, entre otros valores, acompañar en la tarea de hacer conocer la identidad corporativa internamente, pudiendo interiorizar a los colaboradores de los objetivos organizacionales y ayudar a

alcanzarlos. Para ello resulta valioso servirse de la comunicación como herramienta primordial, ya que con ella es posible crear y alcanzar una visión compartida, generando un entorno armonioso y productivo. Resultará más eficiente utilizar a la comunicación como eje de cambio, cuando se hace con el acompañamiento de líderes entrenados en competencias conversacionales.

Diagnóstico y Discusión

La problemática detectada tiene su punto de partida en la falta de un departamento de recursos humanos en A.J.&.J.A Redolfi que pueda dirigir las comunicaciones internas de la organización desde un marco estratégico.

La falta de este plan de comunicaciones y del entrenamiento en los líderes, trae consecuencias negativas a nivel macro en el funcionamiento de la compañía, esto en lo que respecta a su problemática de recursos humanos: falta de capacitación y desarrollo en los colaboradores, ausencia de evaluaciones de desempeño, realización de promociones sólo por contar con años de antigüedad frente a la tarea, diagnósticos de clima laboral sin su debido proceso. Asimismo, de aquella carencia también sobrevienen dificultades en las tareas operativas: rotura de productos por falta de cuidado o en oportunidad de los traslados, sustracción de mercadería por la desorganización en la estrategia de vigilancia, pérdida de productos por su vencimiento, dificultad en el control la cadena de stock para evitar pérdida en ventas. Siendo estos últimos los asuntos que de manera más ostensible repercuten en la rentabilidad de la empresa, lo que deja expuesto en forma clara que el problema planteado es relevante, y son dificultades que pueden ser abordadas desde un departamento de Recursos Humanos con el funcionamiento del plan de comunicaciones propuesto y con el entrenamiento en los líderes, a través del compromiso y responsabilidad que traerá como consecuencia en toda la comunidad organizacional.

Resulta determinante asimismo que la compañía transmita a sus empleados claramente cuáles son sus objetivos y estrategias institucionales, que pueda mostrar a través de diversos canales los resultados que la empresa ha logrado y desea a futuro alcanzar; y que también pueda expresar las problemáticas en las que se ve envuelta, visibilizando las nuevas políticas o procedimientos que deben ser implementadas producto a los cambios que se vayan suscitando, sea por encontrar mejoras o bien porque el contexto político-económico y actualmente sanitario así lo requiera.

La gestión de los líderes entrenados, y alineados en un plan comunicacional, se podrá traducir en cambios y mejoras organizacionales, mejoras en la comunicación con los empleados, profesionalización de los procesos, y que en última instancia signifique que el cliente también pueda percibir una empresa organizada, y que se le brinda un servicio de excelencia.

La propuesta tiene valor porque de esta manera los líderes se convertirán en canales eficientes de comunicación, y a través de ellos cada integrante de la compañía tendrá en claro los objetivos individuales y grupales de cada área, obtendrán el feedback necesario para conocer qué se espera de ellas, y podrán ser calificados en su desempeño, lo que permitirá que puedan capacitarse y mejorar para encontrar nuevos desafíos y un permanente crecimiento; así como derivación, se podrá abandonar progresivamente los ascensos en la empresa solo como consecuencia de la antigüedad en el puesto.

Sin duda envisionar a los empleados trae motivación, involucramiento y confianza. Cuando los equipos comparten una visión, comienzan a estar conectados con la tarea y esto genera trascendencia y brinda coherencia y sentido con el resto de las actividades que se generarán en el marco comunicacional.

Conclusión diagnóstica

En definitiva, trabajar en la comunicación interna y en el entrenamiento de los líderes es una inversión con un positivo resultado financiero, ya que al interior de la organización contribuye en el mejor funcionamiento general: involucramiento, identificación y mayor compromiso de los colaboradores con sus tareas, generando motivación, creando un buen clima de trabajo. Esto se traducirá económicamente en la disminución de pérdidas y errores operativos, y en la ampliación de la cartera de clientes, a quienes se les brindará un mejor servicio incrementando las ventas.

Plan de Implementación

Objetivo General

- Concretar una mejora sustancial en la forma en que la compañía se comunica, valiéndose de líderes entrenados para ello, bajo la dirección y planificación de un departamento de recursos humanos, que aumente de esta manera la productividad de A.J.&.J.A Redolfi en un 20%

Objetivos Específicos

- Incorporar a la organización una persona para el área de recursos humanos cuyo perfil sea idóneo para llevar adelante el plan de comunicaciones y capacitación.
- Comunicar información clave a los empleados y gestionar las debilidades de la organización a través de una encuesta diagnóstico.
- Favorecer la comunicación descendente capacitando a los líderes coach en la competencia conversacional.
- Capacitar a los líderes para que puedan definir los objetivos individuales de cada puesto, y la consecuente ejecución de la evaluación de desempeño individual.

Alcance

El plan alcanzará a todas los colaboradores perteneciente a la empresa A.J. & .J.A Redolfi, tanto casa central y sucursales.

La implementación comenzará en el mes de Julio de 2020 en la Ciudad de James Craik en la Provincia de Córdoba, mediante encuentros virtuales valiéndose de la plataforma Zoom; extendiéndose hasta finales del mes de febrero de 2021.

Se prevén limitaciones producto de la situación de emergencia sanitaria vigente en el país -COVID-19- para que las capacitaciones puedan efectivizarse en forma presencial.

Acciones de trabajo

Acción 1: Incorporar a un Responsable de Recursos Humanos

Se incorporará una persona referente del área de recursos humanos que traerá beneficios en el reclutamiento de talentos, inducción, evaluación y desarrollo de las personas, siendo este último punto una de las premisas de la visión de la empresa.

Interesa incorporar este nuevo puesto, ya que será el responsable de dirigir el plan de capacitaciones para que los líderes puedan contar con el conocimiento requerido para lograr las adecuadas conversaciones descendentes; dicho puesto también coordinará las evaluaciones de desempeño de cada área.

La selección del nuevo profesional se concretará mediante las siguientes acciones:

- Confección de la descripción de puestos del “responsable de recursos humanos” (Anexo 1).
- Publicación del anuncio en la bolsa de empleo Bumeran - \$9.000
- Preselección de candidatos y entrevistas.
- Selección y armado de terna de candidatos. Presentación y entrevista con los dueños.
- Determinación del postulante seleccionado.
- Exámenes de Ingreso (pre-ocupacionales y psicotécnico) - \$5.000
- Contratación del colaborador seleccionado con una oferta laboral de \$ 54.500 brutos
- Sueldo con aguinaldo incluido, por el término de 8 meses \$463.250 (La dirección determinará luego si continúa con el contrato del profesional de RRHH).

Honorarios profesionales para la selección del puesto: \$54.500

Total: \$531.750

Acción 2: Comunicar información clave y gestionar debilidades

El empleado ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su visión, sus valores, sus objetivos; como así también si perciben que es

una organización que escucha y trabaja sobre sus carencias, los integra y participa en brindar mejoras.

Se realizará una encuesta que relevará entre todos los trabajadores los siguientes puntos:

- Grado de conocimiento de la empresa, su misión, visión, valores y objetivos organizacionales.
- Valoración que tienen los empleados de la compañía, aspectos positivos y negativos
- Medios a través de los cuales reciben la información.

La información obtenida se analizará y se presentarán los resultados a la dirección de la empresa y a los líderes. A partir de los datos obtenidos se propondrán las siguientes acciones.

1. Realizar gráficas y colocarlas en espacios comunes de la organización; en dichas gráficas se visualizará la misión, visión, y valores de la empresa. Se individualizará el muro principal de un sector transitado del línea principal de la compañía, en el cual se colocara un vinilo que exhibirá una línea de tiempo que expondrá en forma detallada la historia de A.J.&.J.A Redolfi; sus principales hitos, y que asimismo visualice el presente de la empresa, destacando la importancia y contribución actual de cada uno de los empleados en este tiempo, con la correspondiente proyección a un futuro que inspire prosperidad a toda la comunidad empresarial.
2. Informar a los líderes sobre los aspectos positivos que los empleados valoran en la organización, para asegurar su continuidad.
3. Destacar los cuatro principales aspectos negativos identificados por los empleados, para darle un curso de acción y mejora.
4. Se identificación los canales de comunicación más utilizados por los empleados, para poder darles aún más protagonismo y ser utilizados para la difusión de mensajes e información institucionales.

Recursos y costos

El costo del plan comunicacional se cotiza en \$240.000, que deberá abonarse en 8 cuotas mensuales.

La transmisión de información y reuniones entre el consultor, la dirección de recursos humanos, líderes y dirección de la compañía, serán mantenidas a través de la plataforma de comunicación virtual Zoom

Desayunos individuales a cada oficina, acción sorpresa de inicio del curso con taza institucional \$7.500

Total \$247.500

Acción 3: Favorecer la comunicación descendente

Fundamentación: Ya se ha identificado la importancia que tiene la comunicación de los líderes sobre los colaboradores, ya que los mensajes que éstos emiten son los que más escuchan e influyen. Sin embargo estos referentes necesitan ser capacitados para poder darle a la comunicación el valor que amerita, así como ser capaces de lograr la escucha efectiva.

Acción: capacitar a los líderes, contratando a una profesional para poder brindar el siguiente temario:

- La comunicación en acción. El poder generativo de las conversaciones.
- Afirmaciones, juicios y declaraciones.
- Describir o interpretar la realidad. Importancia de los Juicios en las conversaciones.
- El feedback (reforzar conductas positivas, visualizar área de mejora en los colaboradores)
- La escucha.
- El poder de la indagación.
- Generando nuevos compromisos en nuestros colaboradores. Conversaciones potenciadoras.

La capacitación se realizará con encuentros virtuales semana por medio. La duración de cada encuentro será de tres horas y se concretará a través de la plataforma Zoom. Entre cada uno de los encuentros, los participantes deberán completar una grilla de actividades. (Véase Anexo 3)

Recursos y costo

- Costo de la capacitación \$30.000
- Cantidad de horas: 12 (incluye horas de capacitación y horas de seguimiento para resolver dudas sobre cada una de las actividades)
- Plataforma gratuita Zoom

Total \$ 30.000

Acción 4: Objetivos individuales y evaluaciones de desempeño

Justificación: mantener al personal debidamente informado acerca de las responsabilidades y objetivos individuales de cada uno, le da sentido a la tarea y genera un esfuerzo individual extraordinario para alcanzar los objetivos estratégicos. Poder escuchar, orientar y corregir desvíos a través del feedback necesario luego de efectivizada una evaluación de desempeño, es una acción valiosa para el colaborador y para la empresa. Con esta se asegurará que jefes y gerentes expliciten mediante un proceso formal los objetivos de cada uno de los individuos que conforman sus áreas y que estos estén alineados y contribuyan con los objetivos estratégicos.

Acción. Se realizará una capacitación con la participación de todos los gerentes jefes, supervisores la misma se llevará a cabo por medio de la plataforma Zoom, y se dividirá en dos reuniones de tres horas cada una. El primer encuentro será meramente teórico, y en el segundo encuentro se creará el espacio para poder plasmar por escrito objetivos individuales, debiendo completarse el formulario de la evaluación de desempeño con guía en la redacción (Anexo 3).

Temario:

- ¿Por qué realizar evaluaciones de desempeño?
- ¿Qué es un objetivo? Finalidad del objetivo.
- Formulación de objetivos.
- Etapas de la evaluación.
- Primera etapa: Fijación.
- Segunda etapa: Monitoreo.
- Tercera etapa: Evaluación.
- La importancia del feedback en la evaluación de objetivos.

Recursos y costo

- Costo de la capacitación \$8000
- Plataforma gratuita Zoom
- Regalo empresarial: llavero con forma de camiseta deportiva, con logo de la empresa \$3.000

Total \$11.000.

Marco de tiempo para la implementación

Acciones/Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Confección descripción de puestos	■																													
Contratación y publicación anuncio		■																												
Preselección de candidatos			■	■	■																									
Presentación de terna de candidatos						■																								
Determinación del postulante							■																							
Exámenes de ingreso							■	■	■	■	■	■																		
Contratación del nuevo responsable de rrhh												■																		
Encuesta Diagnóstico comunicacional													■	■	■															
Informe de las respuestas y presentación a la dirección																	■	■	■											
Sugerencias de canales apropiados para transmitir																				■										
Reuniones con los líderes para trabajar acciones de mejoras																					■	■								
Capacitación sobre la competencia conversacional																						■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación a líderes sobre la E.E.D																														■
Capacitación y escritura de objetivos en la E.D.D																														■

Evaluación del impacto de la implementación

Tal como se ha expresado en el trabajo, comunicar internamente, analizar y utilizar los mejores medios para que transite la comunicación eficientemente, mantener conversaciones potenciadoras con los colaboradores, escucharlos, brindarles feedback y trabajar con objetivos individuales que hagan trabajar a cada uno con un propósito; es el objetivo de este trabajo para poder mejorar la productividad en Redolfi.

En este sentido se propone el logro de un objetivo general, cuatro objetivos específicos y cuatro acciones concretas; todo a desarrollarse en un plazo de ocho meses, luego de los cuales se podrán apreciar resultados positivos.

El costo total de la propuesta es de \$874.750 (pesos ochocientos setenta y cuatro mil setecientos cincuenta).

Se pretende obtener un aumento del 20% en la productividad, es decir un beneficio de \$2.084.887,12. Para deducir este monto se analizaron las siguientes variables:

El estado de resultado de ventas del año 2018 fue de \$6.195.536,11; a ello se le aplicó la inflación correspondiente del año 2019, obteniendo un total de \$9.528.734,54; y por último se le computó la inflación acumulada parcial del año 2020, y así proyectar un total de ventas en el corriente año por \$10.424.435,59.

Teniendo en cuenta el beneficio que obtendrá la empresa de un 20% en el aumento de su facturación, una vez desarrollada la propuesta de trabajo en la compañía; se puede prever una variación positiva de \$2.084.887,12 en los ingresos.

A continuación se muestra el cálculo ROI para exponer la factibilidad del trabajo.

$$(\$2.084.887,12 - \$820.250) / 820.250 * 100 = 154\%$$

Con la propuesta que se plantea se va obtener un 154% de retorno, es decir que por cada peso invertido se obtiene un beneficio de \$1,54.

El resultado obtenido deja en evidencia la factibilidad para avanzar con la propuesta de trabajo, teniendo en cuenta que no sólo resulta rentable en términos económicos, sino también porque significará importantes mejoras en la metodología de trabajo de la compañía.

Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como objeto de análisis a la empresa A.J.&J.A Redolfi, con la consiguiente presentación de una propuesta que ofrece una solución viable a su actual problemática relacionada con la falta de una gestión profesionalizada de sus recursos humanos y a la ausencia del manejo de las comunicaciones internas en la organización. Ello no obstante el carácter ambicioso que predomina en los objetivos y visión de la empresa, buscando lograr liderar en su segmento, con un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”; en este sentido se pudo observar la ausencia de procesos de selección, inducción, plan de capacitaciones acorde a las necesidades, evaluaciones de desempeño, como así también la repercusión que estas falencias ocasionan en la operatividad diaria como por ejemplo las pérdidas y sustracciones de mercaderías, entre otros. A partir de este cuadro de situación, se consideró a la comunicación como eje fundamental de cambio, ya que a través de la formalización y profesionalización de la manera en que la compañía comunica, y sus líderes interactúan con sus equipos, es que se consigue un impacto al interior de la organización; ya sea fidelizando al empleado con la marca, mejorando el clima organizacional, y orientando al colaborador a alcanzar sus objetivos individuales y transparentando el impacto de su contribución a los objetivos estratégicos. Para ello se consideró de fundamental importancia la implementación de un plan de capacitación en liderazgo coach enfocado especialmente al entrenamiento en competencias conversacionales para una comunicación efectiva que finalmente se reditúe con mejoras en la calidad y en la rentabilidad del servicio brindado por la empresa.

Se destaca como contribución el valor que tiene la comunicación interna dentro de una compañía, y la necesaria conexión que debe mantener esta con el departamento de recursos humanos, resultando imprescindible que sea éste el encargado de planificarla, gestionarla, transmitirla y que asimismo capacite a sus líderes en ese sentido para encontrar coherencia interna y así alcanzar los beneficios expresados.

Recomendaciones

A.J.&J.A Redolfi es una empresa que tiene pérdidas por errores humanos, muchos de ellos se mejorarán con el involucramiento y responsabilidad de sus empleados, sin embargo sería de mucha utilidad ligado a la visión de la empresa, trabajar en la implementación y sistematización de procesos para que con ello también se encuentre mayor eficiencia.

Por otro lado y ligado a la búsqueda de mejora continua es que se sugiere poder profesionalizar el manejo de la marca y la comunicación externa de la empresa para que pueda fidelizar a los clientes actuales no sólo con el servicio de excelencia, luego de la implementación de este trabajo, sino para que en conjunto al esfuerzo de los empleados se puedan captar nuevos clientes, pudiendo diferenciarse de sus competidores con estrategias de comunicación e influenciándolos. Se sugiere que esta área trabaje conjuntamente al departamento de recursos humanos, y se complemente con las comunicaciones internas.

Respecto al área de Recursos Humanos se sugiere que diseñe los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa dado que actualmente se encuentra carente de ello. No obstante ligado a la necesidad de trabajar en la visión de la empresa y el desarrollo de las personas, es que se sugiere poder realizar un plan anual de capacitaciones mediante los cuales se sigan profundizando conceptos respecto al liderazgo coach. En último término, esta área deberá trabajar en las evaluaciones de desempeño para poder observar las mejoras individuales y contemplar esta herramienta para la promoción de sus colaboradores y que se desista de seguir efectivizándose por antigüedad.

Bibliografía

- Andrade, H.(2017) Comunicación Organizacional Interna . México. Sinapsis Editores.
- Anzorena, O (2019). Líder coach. Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional. Buenos Aires. Granica.
- Brandolini A y González Frígoli, M (2008) Comunicación interna. Buenos Aires. La Crujía
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile. Lom Ediciones SA.
- Gastaldi, M. C. (2017) .TFG Investigación exploratoria “*Taller para la mejora de la comunicación interna para una empresa de agroservicios*”. Córdoba.
- Pimienta, M. L.(2010). *La auditoría de la comunicación interna*. Mendoza. Universidad Maza.
- Sánchez Borghi M. F. (2016). TGF. Investigación exploratoria. “Comunicación interna en farmacias Lider SA”. Córdoba.
- Tessi, M. (2015).*Comunicación interna integrada*. Santiago de Chile.Editorial Zig Zag SA

Anexos

Anexo 1: Incorporar a un Responsable de Recursos Humanos



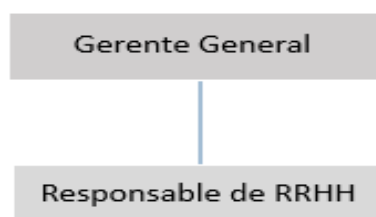
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre de la ocupación: Responsable de RRHH

Departamento: Recursos Humanos

Categoría: Fuera de convenio

Es supervisado por: Gerente Gral.



DATOS DE CONTROL

Análisis de Puesto: Lorena Garcia

Fecha de análisis: 28/06/2020

CONTEXTO DEL PUESTO

Horarios: 8:00 a 12:30 y 15:30 a 19:30hs

Condiciones Ambientales: Ventilación Natural Iluminación Muy buena

Ruidos: no posee Riesgos no posee

Posee presión psíquica - concentración mental

CONTENIDO DEL PUESTO

RESUMEN DEL PUESTO

Es responsable de realizar la selección, inducción, contratación y desarrollo del personal de la Compañía. Tiene a su cargo el manejo de las comunicaciones de la organización. Será su responsabilidad desarrollar acciones para promover el buen clima organizacional.

Deberá mantener las descripciones de puestos actualizados, para realizar anualmente el seguimiento de las evaluación de desempeño.

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
1	Generar, definir e implementar los principales procesos y programas de inducción, empleos, capacitación, desempeño y desarrollo del personal en la compañía.
2	Ejecutar la política de estructura de recursos humanos definida por la Gerencia General.
3	Implementar las políticas y canales de comunicaciones internas.
4	Definir las políticas de desarrollo y bienestar de la estructura de recursos humanos de la organización.
5	Definir y ejecutar los objetivos operativos del área.
6	Definir las políticas de rrhh y procedimientos que establecerán el comportamiento esperado de los recursos humanos de la compañía.
7	Planificar e implementar acciones que promuevan un buen clima laboral para el personal.
	Mantener actualizados los organigramas, descripciones de puestos y perfiles de la compañía.
9	Instrumentar en conjunto con los líderes las evaluaciones de desempeño de cada puesto.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima 30 años

Edad máxima: 50 años

Sexo Indistinto

Lugar de Residencia Córdoba Estado Civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: no requiere

Instrucción Formal: Licenciado en Recursos Humanos

Conocimientos de Informática: Planilla de cálculo y textos: Nivel Avanzado

Internet avanzado Correo electrónico avanzado.

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

*6 meses**1 año**No menos de 3 años**Más de 5 años X***OTROS REQUERIMIENTOS**

El postulante deberá tener conocimientos previos en el manejo de las comunicaciones internas de una empresa de manera excluyente.

Deberá poseer buenas relaciones interpersonales para interactuar con el cliente interno e iniciativa para desarrollar el departamento de Recursos Humanos.

Anexo 2: Comunicar información clave y gestionar debilidades



Tu aporte nos parece muy valioso, por ello te invitamos a responder la siguiente encuesta para que juntos ¡podamos mejorar!

- ¿Conoce la Misión, Visión y Valores de la empresa? Descríbalos.
.....
- Con sus palabras, ¿cómo definiría a A.J.&J.A Redolfi como empresa distribuidora de alimentos?
.....
- ¿Cómo lo definiría como lugar de trabajo? ¿Con qué valores lo relaciona?
.....
- ¿Conoce los objetivos de la Organización para el año 2020? ¿Podría nombrarlos?
.....
- ¿Conoce los objetivos de su puesto y lo que la empresa espera de usted?
.....
- ¿Qué aspectos del día a día dentro de la empresa valora de forma positiva?
.....

- ¿Qué aspectos del día a día dentro de la empresa se podrían mejorar?

.....

- ¿Qué medios de comunicación interna utiliza para informarse de las novedades sobre la empresa? Marque con una X según considere

Medios de Comunicación	Valoración		
	Muy Bueno	Bueno	Regular
Carteleras			
Reuniones Formales con su líder			
Boca en boca			
Compañeros de Trabajo			
Grupos de Whatsapp			
Email			
Otro .Cuál?			

- ¿Cuáles son los aspectos más importantes por los cuales Ud. decidió y decide trabajar en Redolfi?

.....

Comentarios adicionales que desees contarnos:

.....

Actividad luego del segundo encuentro de la capacitación en “competencia conversacional”

	c				
Como líder	1	2	3	4	5
Sé como brindar un buen feedback					
Me aseguro de que cuento con todos los hechos, tanto los que observé o escuché para dar feedback.					
Me intereso por escuchar y entender el punto de vista del otro					
Brindo feedback en cuanto observo un rendimiento positivo o negativo.					
Contextualizo un rendimiento positivo o consecuencias negativas y establezco el efecto que provoca en el entorno laboral o la empresa.					
Explicito qué resultados se pretende alcanzar con el nuevo comportamiento.					
Concluyo con un acuerdo el cual doy seguimiento.					

Grado de acuerdo (1= ninguno, 5 = en gran medida)

Actividad luego del tercer encuentro de la capacitación en “competencia conversacional”

ACERCA DE LA ESCUCHA					
Luego de mantener una conversación con un colaborador complete la siguiente grilla					
Como líder	1	2	3	4	5
Escuchó detenida y atentamente					
Observó el lenguaje no verbal de su colaborador					
Pudo preguntar para ampliar su conocimiento y comprender el tema					
Pudo paraprarsear para comprender mejor					
Se mantuvo durante toda la conversación concentrado en lo que el otro le estaba					
Su comunicación no verbal generaba disposición para la escucha					
Considera que su colaborador se sintió a gusto de conversar con usted					

Grado de acuerdo (1= ninguno, 5= en gran medida)

Anexo 4: Objetivos individuales y evaluaciones de desempeño

Gestión del Desempeño Anual						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
Nombre y Apellido del Evaluado:						
Puesto del Evaluado:						
Area:						
Sucursal:						
Nombre y Apellido del Evaluador:						
Puesto del Evaluador:						
					Periodo Evaluado:	
GESTIÓN POR OBJETIVOS						
OBJETIVO N° 1						
Ponderación	Nivel Deseado					
0%						
Revisión - Comentarios		0%		Evaluación - Comentarios	0%	
Acciones Propuestas de Mejora						
OBJETIVO N° 2						
Ponderación	Nivel Deseado					
0%						
Revisión - Comentarios		0%		Evaluación - Comentarios	0%	

Acciones Propuestas de Mejora					
OBJETIVO N° 3					
Ponderación	Nivel Deseado				
0%					
Revisión - Comentarios		0%		Evaluación - Comentarios	0%
Acciones Propuestas de Mejora					

CALIFICACIÓN GLOBAL			
	Ponderación	Revisión	Evaluación
GESTIÓN POR OBJETIVOS	0%	0%	0%

Resultado Final	0%
------------------------	-----------

Tabla de Equivalencias	
0 a 69,99%	No Cumplió
70 a 84,99%	Parcialmente Cumplió
85 a 97,99%	Cumplió
98 a 109,99%	Superó
Más de 110%	Ampliamente Superó