

TRABAJO FINAL DE GRADO

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
Universidad Empresarial Siglo 21**



Plan de Comunicación Interna por medio de líderes coach en A.J. & J.A.

Redolfi S.R.L

Lancioni, Ana Sol

38.161.018

RHU02012

Córdoba, Argentina – 2020

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecerles a mis papás, que siempre confiaron en mí desde el primer momento que comencé a estudiar esta carrera y me dieron su apoyo en cada instancia.

A mis compañeras de la universidad, que hoy son mis amigas y que compartimos muchos momentos juntas. A mis amigas de toda la vida, que siempre estuvieron para darme su apoyo y me acompañaron en todo este camino recorrido.

Y por último, a la Universidad Siglo 21 por todos los conocimientos y herramientas brindadas para ser el día de mañana una gran profesional.

Resumen

El contexto de inestabilidad e incertidumbre en el que se encontró el mercado argentino, generó la capacidad de que las pequeñas empresas cambien y adapten sus estructuras con el fin de lograr alcance en la competitividad del mercado.

En este marco, el presente trabajo final de grado, se propuso diseñar y formalizar procesos de sociabilización, con el fin de que cada integrante se adhiera a las normas y valores de la organización, y logre un trabajo efectivo sujeto a los objetivos de la misma.

En el mismo periodo, se implementó un plan que refiere a gestionar eficientemente la comunicación interna, formando a mandos medios en Liderazgo Coach, con la finalidad de promover la practica Coaching como nueva metodología de trabajo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, una herramienta necesaria para optimizar las prácticas y generar adaptación a los cambios del contexto.

Si bien la mejora y la optimización de los procesos es fundamental para la beneficiar en su funcionamiento a la empresa, el presente trabajo resulta ser el comienzo hacia el cambio organizacional.

Palabras claves.

Sociabilización, Comunicación Interna y Liderazgo Coach.

Abstract

This context of instability and uncertainty in which the Argentine market is immersed in forces small companies to change and adapt their structures with the only objective of achieving competitiveness in the market.

In this situation, this final writing project was written with the purpose of designing and formalizing the socialization processes so that each individual can adhere to the rules and values of the organization and can work effectively following these objectives.

During the same period, it is important to implement a plan that tackles the effective management of internal communication in order to train middle-level managers in Coach Leadership. The aim of this is to promote Coaching as a new working methodology in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L because it is a necessary tool for optimizing practices and generating the adaptability needed in ever-changing contexts.

Even though the improvement and optimization of processes is essential so that the company functions better, this work is the beginning of this corporate change.

Key words.

Socialization, internal communication and Coach leadership.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Marco teórico.....	15
<i>Comunicación Interna</i>	15
<i>La sociabilización</i>	16
<i>Liderazgo Coach</i>	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación.....	20
Conclusión.....	28
<i>Recomendaciones</i>	28
Referencias.....	30
Anexos.....	32
<i>Anexo I:</i>	32
<i>Anexo II</i>	35
<i>Anexo III</i>	51

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L tiene sus comienzos en septiembre de 1975, cuando Alonso Jacobo Redolfi lleva adelante el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista en la ciudad de James Craik, a este nuevo emprendimiento se le unió su hijo José y se conforma la sociedad de Hecho Alonso J. y José A. Redolfi.

En el siguiente año, compran la empresa Feres de la Ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades cercanas de su lugar de origen, luego adquieren la distribución exclusiva de cigarrillos de la empresa tabacalera Massalin sobre la Ruta Nacional N 9. Luego en el año 1987 la empresa comienza un nuevo desafío al instalar una sucursal en la ciudad de Rio Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En el año 1990, la sociedad pasa a constituirse bajo la nueva denominación de Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, que es la designación actual de la empresa. Se crea una nueva sociedad destinada a la distribución de helados y productos congelados.

Unos años más tarde, la familia y la empresa sufrieron la pérdida de su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, en consecuencia, de lo sucedido, se produjo un complejo proceso de sucesión en la empresa, el cual ocasionó perturbaciones en el funcionamiento de esta y la aparición de conflictos familiares.

La empresa continuó con su expansión de sucursales, en este caso a la ciudad de San Francisco, Río Cuarto y Villa María en donde se creó el primer autoservicio mayorista en esa ciudad, luego se creó el segundo en Córdoba Capital con el anexo de preventa y distribución, en consiguiente se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak en toda la provincia de Córdoba, incorporándose Ignacio Redolfi como responsable de la nueva unidad, Lucas Redolfi en la administración y como socio minoritario con un 4% Pablo Redolfi, los tres hijos de Jose A. Redolfi.

La sociedad quedó conformada con el 85% en propiedad de José, y el 15% restante distribuido entre sus tres hijos. Hoy en día, la empresa cuenta con 170 empleados, 5 sucursales distribuidoras y 50 años en la comercialización y distribución de productos alimenticios en el

interior de país, teniendo como epicentro su ciudad de origen James Craik, Provincia de Córdoba.

En el marco de este abordaje se han observado puntuales falencias que sufre la empresa con respecto a comunicación: en primer lugar, existe la descentralización de la gestión del área de personal, la misma no se encuentra conformada actualmente, y no está en los planes de la gerencia crearla. Otra de las falencias detectadas es que no existen políticas ni procedimientos internos con respecto a las actividades de Recursos Humanos. Y, por último, la ausencia de gestión de la comunicación interna que forma parte de los procesos de gestión integral.

La comunicación atraviesa todas las áreas de la empresa, no solo contribuye a una administración ordenada y eficaz de los Recursos Humanos, sino que permite que se desarrolle un clima laboral saludable, debiendo reproducirse la cultura organizacional.

Como antecedentes teóricos, María Paula Azua (2013) señaló en su investigación de análisis sobre la comunicación interna en la empresa Globant de Córdoba, y explicó que: la gestión estratégica de la comunicación interna en pos de generar una imagen positiva en los empleados de su lugar de trabajo es uno de los factores de éxito con los que puede contar una organización.

Con respecto a la comunicación y el liderazgo, puede hacerse mención al estudio de caso en la empresa Model Plac de Carla Soto (2017), alumna de la Universidad Siglo 21 donde avala que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones, es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento, pues desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa. Los líderes deben lograr también, que la función de la comunicación se reposicione en el lugar que le corresponde como herramienta de las estrategias de negocio. Sin duda que, si un comunicador organizacional no tiene liderazgo, no puede ser comunicador en una organización, saber comunicar, es la principal capacidad que debe poseer un líder, para un perfecto entendimiento entre personas o grupos.

Finalizando, incluir en la práctica actual de la empresa conceptos como comunicación, liderazgo y coaching para la gestión del Capital Humano, mejoraría los resultados en cuestiones de crecimiento y desarrollo de la empresa en cuestiones estratégicas del mercado.

Análisis de situación

En A. J. & J. A. Redolfi S. R. L existe una descentralización de la gestión de los Recursos Humanos, las actividades con respecto a la liquidación de sueldos son llevadas a cabo por Administración, el resto de las mismas se encuentran disueltas entre los responsables de las áreas correspondientes, las políticas y procedimientos internos con respecto a las actividades de Recursos Humanos se encuentran de manera ausente, si bien la empresa tiene una buena relación con sus empleados, y dan trabajo a personas de los lugares donde se encuentran sus sucursales. Con respecto a ello, no existe un proceso de selección establecido, se reciben curriculums y, cuando existe una necesidad de contratar personal en algún área en particular, cada uno de los responsables lo evalúa y se contrata a la persona si hay un acuerdo con la Gerencia General, como así sucede en la promoción interna, ya que utilizan como principales criterios la antigüedad y la confianza para que los empleados asciendan con respecto a responsabilidades, la falta de políticas con respecto a este proceso generó problemas en el área de depósito ya hubo operarios que ascendieron a desempeñarse como choferes y no tenían la preparación necesaria para desempeñar dicha responsabilidad y hubo que volver atrás en la decisión que se había tomado.

La deficiente comunicación interna desde el primer momento que el empleado ingresa a la empresa, no está establecido un proceso de inducción, lo que ocasiona inconvenientes al momento de desempeñar las tareas que se le establecen al empleado, como así también, la falta de un proceso interno de comunicación, ya que, al no existir un área respectiva a Recursos Humanos, los mismos responsables de área son los encargados de traccionar la comunicación entre la gerencia y sus colaboradores a cargo.

Hasta el día de hoy, los directivos de la empresa, han trabajado en la optimización de sus resultados económicos, obviando el mayor recurso del éxito que tienen dentro de la organización, su Capital Humano.

En el contexto de la planificación estratégica, la empresa debe conocer el estado actual para proyectarse a largo plazo, tanto como de manera interna y externa en su macro contexto.

En primer lugar, se realizará el análisis de PESTEL para identificar los factores del entorno macroeconómico de la empresa. Luego, se hará un análisis del entorno micro a través de la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter y para concluir, un análisis interno FODA, para potenciar sus formalezas y disminuir sus debilidades.

Para iniciar con el análisis de Pestel, se debe identificar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales del macro entorno.

Variables económicas y políticas. En nuestro país, el gobierno actual recibió una Argentina que estaba a punto de irse a pique, con una inflación record del 53,8%, pobreza en alza y una deuda externa impagable, siendo un desequilibrio contundente en todos los aspectos económicos.

El plan económico actual se basa en un modelo a corto plazo, que tiene como objetivo principal la reactivación en un marco de sustentabilidad y consistencia macroeconómica, teniendo también como instrumentos importantes de este programa macroeconómico, la deuda externa y el cepo cambiario. El gobierno se encontró con otro escenario que debió enfrentar de manera económica, la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, que provocó una paralización a nivel mundial, esto afectó de manera grave la economía del país, las industrias y pequeñas pymes de servicios/bienes que no son esenciales para vivir debieron cesar sus producciones, generando las mismas pérdidas irre recuperables.

La empresa Redolfi, con respecto al contexto mencionado anteriormente, no se vió afectada en gran magnitud ya que el rubro que comercializa, en su totalidad son bienes denominados esenciales para la venta de sus respectivos clientes (despensas, mini mercados y kioscos).

En el contexto político – económico, la empresa apostó al crecimiento en sus ventas y en su infraestructura enfrentando la situación, con la finalización de su nuevo centro de distribución a las afueras de su ciudad de origen, que tuvo una gran inversión económica y el aprovechamiento de beneficios de carácter legislativo que ofreció el gobierno para el crecimiento de Pymes.

La empresa está orientada a la mejora continua de la competitividad que los amenaza, manteniéndose en una buena posición dentro del mercado, y así enfrentar el desequilibrio económico general.

Invierte en el desarrollo económico de las ciudades en la que se encuentran sus diferentes sucursales, creando en el mercado nuevas unidades de negocio y contratando trabajadores de las diferentes ciudades generando así un compromiso social.

El foco principal de la empresa apunta al crecimiento corporativo, a enriquecer y mantener su posicionamiento en el mercado, la organización de manera interna, desarrollándose de manera profesional con una visión a largo plazo.

Es necesario indagar de cómo acompañar el proyecto y darle el valor necesario desde la estructura interna con una gestión al nivel que se merece, teniendo en cuenta la magnitud de la inversión realizada, para que luego el retorno de inversión sea mejor del esperado, acortando plazos y tiempos estipulados. Para que se propague de manera efectiva, la mirada hacia el desarrollo interno que viene desde hace tiempo por parte de la gerencia, ya debería formar parte del proyecto actual.

En los *factores sociales* se detallan en el examen de encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) (2019), los resultados más actuales que datan del tercer trimestre de 2019, muestran la tasa de actividad es del 47,2%, tasa de empleo es de 42,6% y la tasa de desocupación alcanzaría un 9,7%. Comparando con el año 2018, la tasa de actividad aumentó, se registran variaciones en la tasa de empleo aumentando en 4 puntos y la tasa de desocupación aumenta en 6 puntos.

La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) registra en un estudio llevado a cabo en el 2012, un total de 8672 establecimientos de autoservicio contando Hipermercados, Supermercados y autoservicios en general, donde el 68% corresponde a establecimientos de un solo local frente a 32% con cadenas de 2 o más bocas de expendio.

Sobre los *factores tecnológicos*, nuestro país ofrece una plataforma de Mercado de Innovación Argentina (MIA) que, desde el Ministerio de Producción y Trabajo, por medio de aceleradoras y fondos de capital emprendedor seleccionador por medio de convocatorias, Fondo de Aceleración y Expansión, invertir en emprendimientos científicos y tecnológicos de alto impacto. Se define aceleradora como “entidad que otorga asistencia técnica y financiera a emprendimientos con potencial de crecimiento global y alto grado de diferenciación e innovación”. (Recuperado de <https://bit.ly/3cv5YIG>)

Consiguientemente, se procede con el análisis de micro entorno, en el cual se utiliza como herramienta, las Cinco fuerzas de Porter, el marco analiza el nivel de competencia dentro de la industria, la operatividad en el entorno, sus clientes y la rentabilidad.

En las cinco fuerzas de Porter se incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. Y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los

proveedores, y el poder de negociación de los clientes. A continuación, se hará referencia a cada uno de ellos:

Poder de negociación de los clientes. En general, los clientes de la empresa son despensas, mini mercados y kioscos, pequeños salones de venta al público con volúmenes de ventas escasos, los mismos no cuentan con disponibilidad de utilitarios para trasladar mercadería, ni tampoco tiempo suficiente para realizar la compra de las mismas. Todas las complicaciones nombradas anteriormente, hacen que el poder de negociación como comprador reduzca en sentidos de precio y financiación, pero si la alta capacidad de cambiar proveedor fácilmente ya que hay una gran variedad de competidores dentro del mercado. Es por eso, que la empresa plantea la diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción en el cliente y precios competitivos.

Poder de negociación de los proveedores y vendedores. Se focaliza a mantener y ampliar la plantilla de clientes, ofreciendo el servicio de asesoramiento comercial por parte de sus mismos vendedores frente a la apertura de un nuevo negocio, y realizando un seguimiento al mismo post-apertura. Sumado a esto, marca la diferencia con respecto a sus competidores, estableciendo plazos de entrega entre las 24 y 48 hs con un plan de financiación a 30 días y un descuento del 3% por pago de contado, ofreciendo variedad de marcas que comercializa de manera exclusiva en la Provincia de Córdoba.

Amenaza de nuevos competidores entrante. El principal obstáculo para la entrada de nuevos competidores, es lograr las ventajas competitivas nombradas anteriormente, una estrategia de negocio e inversión importante para introducirse en la industria.

Amenaza de productos sustitutos. Aparece la amenaza cuando el cliente puede cambiar su decisión de compra, si el sustituto le ofrece un mejor precio o mejor calidad. Frente a esta cuestión, la empresa Redolfi presenta un mix de marcas a disposición de la elección de sus clientes, ofreciendo un excelente servicio personalizado, mejorando y aumentando sus canales de ventas abriendo nuevas sucursales con una comercialización exclusiva de productos.

Rivalidad entre competidores. El último factor es el resultado de los cuatro nombrados anteriormente y proporcionando la información necesaria para el establecimiento de estrategias de posicionamiento.

Una gran cantidad de competidores existe en el mercado, por eso, es fundamental ofrecer diferenciación en el producto y servicio, haciendo foco principalmente en la comunicación con el cliente externo.

Para realizar un análisis interno, se utiliza la herramienta FODA, analizando las debilidades y fortalezas con respecto a su estructura interna y sus recursos disponibles dentro de la empresa. Y luego realizar un análisis externo que permite ver las amenazas y oportunidades que presenta el contexto.

Como fortalezas, dentro de la empresa encontramos las siguientes:

- Cuenta con cinco centros de distribución en la provincia de Córdoba (James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Cordoba Capital)
- Compromiso con su ciudad de origen, priorizando la calidad de vida de la comunidad, dándole empleo a los habitantes de allí y siendo una de las principales fuentes de trabajo de James Craik.
- Comercialización de una gran variedad de productos de marcas conocidas, con flexibilidad de pago y realizando la entrega entre 24 hs y 48 hs de la compra.
- Baja rotación de personal.
- Posee procesos establecidos de ventas, abastecimiento y recepción de mercaderías.
- Brinda asesoramiento comercial a los comerciantes en la pre apertura de su negocio y luego un seguimiento post apertura.
- En el abastecimiento de mercaderías, los pedidos se realizan por internet, la empresa tiene un sistema que indica la cantidad de mercadería a comprar.

Con respecto a las oportunidades se pudieron mostrar las siguientes:

- Inversión estratégica en el proyecto del nuevo centro de distribución a las afueras de su ciudad de origen.
- Con el nuevo centro de distribución se aumentarán las ventas y una buena organización de la empresa.
- Se presenta como oportunidad frente a la nueva infraestructura la exclusividad de comercialización de Molinos Rio de la Plata y Cepas (Marcas como terma, Gancia, Bacardí , Campari , Martini y Giacomo).

- El proyecto de inversión está orientado a una mejor organización de la mercadería, que todo esté en un solo lugar, habiendo un mayor control del stock y mejores condiciones de trabajo para el personal.

Las debilidades que se manifestaron son:

- No poseen área de Recursos Humanos, es por ello que carecen de procesos de inducción, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y demás gestiones de la función.
- No poseen sucursal mayorista en Córdoba Capital.
- La empresa no goza de un proceso determinado para el seguimiento de las normas de Seguridad e Higiene.
- No tienen desarrollada una estrategia de publicidad y de comunicación específica, su logo solamente se visualiza en los utilitarios de la empresa.
- La escasez de espacio edilicio genera limitaciones para realizar compras en mayor escala, desabastecimiento en las sucursales, mayor índice de rotura de mercaderías y vencimiento de las mismas por falta de control.

Para concluir, las amenazas que tiene la empresa son:

- Competencia de mayoristas con locales comerciales y entregas a domicilio en menor tiempo que la organización dispone.
- La alta variedad de competidores genera que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Dicho comprador, no tiene la capacidad de negociar un descuento con el distribuidor, pero si la libertad de elegir a otro con una mejor propuesta.
- No contar con un espacio edilicio de magnitud para el almacenamiento a grandes escalas, por ende, pierde ventas.

Con el presente diagnostico funcional se establece claramente la implicancia y resultados que se observan al no implementar como una estrategia organizacional una adecuada gestión de la comunicación, al no establecer políticas y procesos establecidos, y no contar con la figura y rol de líderes en la gestión interna. A partir del análisis realizado, se presentaron muchos interrogantes, acerca del crecimiento real de la organización, qué en parte, a nivel patrimonial se encuentra en proceso, no pasa lo mismo a nivel interno, en relación a su principal capital, los empleados.

Todo el personal dependiente de esta empresa será el encargado de transmitir los valores como la orientación a la satisfacción del cliente, al proceso y actividad diaria, por lo tanto, debe reflejar satisfacción el personal por formar parte del grupo humano y motivación que lo estimula con gusto. Ello implica, la comunicación como medio para poder transmitir información, relacionarse, crecer y desarrollarse, y lograr de esta forma, mejores resultados.

A partir del concepto de liderazgo, los mismos líderes son los que tienen la responsabilidad de gestionar y guiar a las organizaciones para alcanzar sus objetivos y en gran medida, a obtener los mejores resultados.

En la gestión de personal, es muy importante generar una imagen positiva desde el primer momento con un nuevo colaborador y durante su permanencia en la empresa, todo esto conlleva a optimizar y mejorar el desempeño.

La imagen de un líder coach, es primordial para crear esta sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados, que promueve un ambiente de trabajo cálido, impulsando el crecimiento y desarrollo integral. Propiciando circuitos de comunicación más activos y de manera participativa, donde el foco está en mantener al personal motivado para asumir nuevos desafíos que llevan al desarrollo personal y crecimiento profesional.

Los canales formales de comunicación permiten llevar a cabo un control más eficaz del flujo de la información, pero no solamente sirve para informar novedades de la empresa, de sus logros o decisiones tomadas, debe pensarse de una manera más amplia, en el que los empleados puedan comunicarse, dar a conocer lo que opinan, los problemas que tienen o simplemente decir que les gusta y que no de la organización.

En las organizaciones cada vez se orientan más a la participación, la autogestión y el trabajo en equipo, interpretar que el trabajo no manual como una red de conversaciones que se constituyen en una interrelación de lenguaje y emociones para entender las relaciones dentro y fuera de la organización. A partir de esto, se derivan una serie de herramientas que los directivos pueden aplicar para influir de manera directa en la productividad de los empleados y lograr una comunicación interna efectiva, dándole más valor al ambiente de trabajo y propiciando el bienestar en el capital humano.

Entender los componentes de una conversación y las tipologías, permite al líder de la organización poner en práctica, esas competencias para participar de las conversaciones efectivas y exitosas, dando la posibilidad de abrir y gestionar nuevos espacios, crear nuevos horizontes y expandir posibilidades. El diseñar nuevos tipos de conversaciones productivas, puede ser la habilidad más importante de la empresa, teniendo como función captar nuevos clientes en el mercado y principalmente crecer.

Desde el foco del profesional de Recursos Humanos, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ha logrado un desarrollo en el aspecto comercial con respecto a las actividades principales del negocio, comercialización y distribución de los distintos productos, pero la informalidad en los procesos deja a un costado el enriquecimiento de la cultura interna de la empresa.

El desarrollo y el crecimiento de la empresa está enfocado en las ventas y la comercialización, dejando de lado la gestión de una adecuada comunicación, la implementación de políticas basadas en procesos definidos por profesionales en el área y formalización de las practicas internas en relación al personal y sus funciones, para así lograr una administración ordenada y organizada optimizando así sus recursos.

Según I. Chiavenato (2004), la administración de recursos humanos consiste en “planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar” aquellas técnicas que puedan promover el desempeño del personal bajo criterios de eficiencia y eficacia, siendo la organización el medio para que puedan alcanzar objetivos individuales con su labor.

Finalmente, es recomendable comenzar a formalizar procesos con respecto al área de personal utilizando la comunicación efectiva como medio para gestionar el capital humano, potenciando sus capacidades individuales y del equipo para que acompañen el crecimiento comercial y organizacional de la empresa.

Marco Teórico

En el presente marco teórico, se contemplarán para la construcción del mismo el concepto de Comunicación Interna de Brandolin y Gonzalez Frígoli (2009), y de Capriotti (2009), la Sociabilización de Chiavenato (2009) y la concepción del líder coach presentado por Rafael Echeverría (2009), teniendo como finalidad proponer herramientas y procedimientos relacionados con la comunicación interna por medio de líderes coach, tomando como herramienta el coaching para la gestión comunicacional de la empresa.

Comunicación interna.

Lo que mantiene viva y en constante creación a una organización hoy en día, es su comunicación interna. Dicha comunicación, es uno de los roles más importantes dentro de una gestión empresarial, generando confianza en todos los empleados y así reproducir su cultura interna.

Brandolin y González Frígoli (2009) establecen que las empresas son generadoras de su propia cultura, creando hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores y otros mecanismos sociales. Estos valores de los que hacen referencia son trasladados a los mismos empleados gracias a la comunicación interna de cómo facilitadora, con el fin de contribuir al conjunto de valores y normas compartidas para el logro de los objetivos propuestos por la organización. De esta manera las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura corporativa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Por lo tanto, la cultura debe ayudarse de la comunicación interna, como una especie de simbiosis, para generar espacios de participación en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda la empresa.

Sumando al concepto de comunicación interna, Capriotti (2009) manifiesta que la comunicación interna es un conjunto de mensajes y acciones, elaboradas de manera consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la empresa, sobre sus productos o

servicios, y sobre sus actividades. La define como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.

La sociabilización.

Dentro de la organización la comunicación genera pasos para llegar principalmente al cumplimiento de objetivos y lograr metas. La comunicación descendente se encarga específicamente de transmitir mensajes de directivos a colaboradores, busca compartir instrucciones que han de realizarse.

Resulta imprescindible que la organización diseñe, un proceso de socialización por el cual, el individuo se adhiera a las normas y valores de la organización desde su ingreso por medio de un proceso de inducción donde el nuevo ingresante a la empresa conoce desde la historia de la misma, su visión, misión y valores generando así una adaptación a la cultura interna desde el primer momento.

A medida que nuevos miembros ingresan a la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, la cual consiste en la interacción entre el sistema social y los nuevos integrantes. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. (Chiavenato, 2009, pág. 137)

Liderazgo Coach.

Rafael Echeverría (2009) establece que la noción de coaching se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. El problema no está en que no nos damos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos, el problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos

resultados negativos. No logramos siquiera detectar que es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño.

El liderazgo coaching es un trabajo especialmente para directorio y sus líderes por varios motivos, primero por la imagen de autonomía y su capacidad, segundo, por la propia actividad del coach que, en momentos importantes, debe comunicar las decisiones importantes y estratégicas de la empresa como así dar feedback cuando se lo requiere.

En resumen, podemos decir que la comunicación interna es fundamental para la organización, ya que traslada su cultura y sus valores al interior de la empresa, generando adaptación en el contexto y sociabilización con la misma, que se encuentra en constante transformación para el cumplimiento de los objetivos y el alcance del éxito. Y el rol del líder coach como facilitador de mecanismos, modos innovadores y herramientas comunicacionales de apoyo para alcanzarlos.

Diagnóstico y discusión

En el desarrollo del diagnóstico organizacional se detectaron debilidades y fortalezas en la administración de personal y en la comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Con respecto a ello, se puede decir que los mandos medios presentan necesidades de formación para desarrollar competencias de liderazgo que le permitan llevar a cabo una buena gestión en el desarrollo de sus funciones con respecto a los colaboradores a cargo, como así también la necesidad de la misma empresa de implementar acciones que estén dirigidas a efectivizar la comunicación interna.

Sumado a esto, la empresa carece de formalidad y del establecimiento de procedimientos con respecto a la gestión de los recursos humanos, de las herramientas para un adiestramiento definido y un correspondiente manual inducción para el personal que ingresa como primer paso importante adentro de la organización. Los empleados aprenden durante la tarea diaria, esto genera un margen de error importante, repercutiendo a su vez en el factor motivacional, que disminuye al verse desinformado y presionado por aprender cierta actividad en el menor tiempo posible.

Siguiendo con las acciones que debieran desarrollarse con respecto a los recursos humanos, se presenta además la falta de formalidad en los procesos de reclutamiento y selección, ya que las vacantes se cubren con personas de las mismas localidades donde se encuentran sus sucursales de acuerdo de donde se requiera cubrir un puesto. Dicha contratación se efectiviza sin contar con las descripciones de puestos actualizadas, en el que se detalle el perfil del puesto y los requerimientos necesarios que debe tener para orientar la búsqueda de candidatos, además no cuentan con una base datos computarizado en el que se puedan cargar los curriculumms que se reciben a diario.

Existe una baja rotación de personal debido a que la empresa mantiene una buena relación con sus empleados, ello se logra ya que las personas se encuentran en un ambiente de confianza, el mismo se utiliza como criterio para la promoción o ascenso de puesto, resulta importante recalcar la falta de formalidad en los procesos.

Además, en un contexto transformador, el enfoque se traslada a los gerentes que dirigen a las personas a factores estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, es por ello que resulta necesario considerar las habilidades y conocimientos de los recursos humanos que ingresan para generar competitividad.

Los líderes, deberán ser tenidos en cuenta por el Directorio como los entes más importantes dentro de la comunicación interna de la empresa, ya que ellos son los que transmiten y controlan la implementación de las nuevas estrategias y objetivos que establece la empresa a todos los niveles operativos. Estos mandos medios deben ser capaces de generar compromiso entre los colaboradores, teniendo como herramienta la capacitación en liderazgo coach con el fin de desempeñar gestiones de recursos humanos, comunicar y acompañar a las personas a cargo.

Conclusión diagnóstica.

En la empresa es necesario desarrollar una nueva filosofía al momento de definir acciones que generarán más rentabilidad en el negocio, la cual requiere una transformación en las áreas operativas, la transferencia de la toma de decisiones hacia el gerenciamiento estratégico, teniendo un importante compromiso e involucramiento con la misión, visión y los valores de la organización desde un comienzo a través de un proceso de inducción que sociabilice al nuevo personal con el entorno interno. Una estructura organizacional más participativa y comprometida conformada por colaboradores y líderes que los guíen formando una cultura en gestión de personal.

Plan de implementación

Objetivo General

Optimizar la comunicación interna y la gestión de los Recursos Humanos en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mediante la formalización del proceso de inducción y la capacitación a Mandos Medios en liderazgo coach, con la finalidad de incrementar su rentabilidad a un 2%.

Objetivos Específicos

1. Diseñar e implementar un proceso de inducción al personal con el fin de informar, preparar e integrar a cada persona que ingresa a la organización, logrando la minimización en las pérdidas de recursos.
2. Capacitar a los Mandos Medios en la inducción al nuevo personal, para que el procedimiento pueda llevarse a cabo de manera eficiente.
3. Capacitar a los Mandos Medios en herramientas de coaching, para lograr en la comunicación interna un mecanismo estratégico de gestión para mejorar la baja rentabilidad.

Alcance

El siguiente plan está dirigido a la organización A.J.&J. A Redolfi S.R.L. en la sucursal ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, con una duración de seis meses, dándolo por comienzo en Agosto del 2020 y finalizando en Enero del 2021.

A continuación, se detallan las acciones y los recursos necesarios para llevar a cabo cada objetivo específico planteado anteriormente.

1. Proceso de inducción para el personal ingresante.

El siguiente programa de inducción tiene como finalidad que el nuevo personal que ingrese a la empresa se sienta identificado con la misma y lo identifique como un sistema dinámico es constante movimiento, en la que su buen rendimiento ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

A lo largo del proceso, se desarrolla un proceso de adaptación y de conocimiento dentro del ámbito laboral. Para culminar de manera efectiva la inducción, se debe proceder a potenciar las

competencias del nuevo integrante en dirección a las metas de la empresa, para llegar a ello, deberá atravesar las siguientes etapas:

Inducción General a la organización.

La primera etapa del proceso es ofrecer una calida bienvenida, que estará a cargo de un mando medio, quién a través de un recorrido por las instalaciones de la empresa durante la primera jornada de trabajo, hará la presentación del nuevo integrante a las distintas áreas y compañeros de trabajo, y por ultimo le brindará toda la información institucional general, junto a las políticas de la empresa y datos importantes de la actividad que realizará.

Este proceso tendrá una duración de 45 minutos, y se le entregará el manual de inducción a modo de material de apoyo y consulta, presente en Anexo II. Los puntos principales que se desarrollaran:

- Historia, misión, visión, valores, organigrama y objetivos de la organización.
- Ubicación de la empresa y de sus distintas sucursales.
- Información de la actividad que realiza la empresa.
- Productos que comercializa y el mercado en el que se desarrolla.
- Aspectos de la relación contractual.
- Políticas de Salud y Seguridad.
- Programas de desarrollo y promoción.
- Conceptos generales de la Seguridad Social.
- Sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y puntos de interés de la organización.

Inducción Específica en el puesto.

La segunda etapa contempla la orientación del trabajador sobre los aspectos específicos de la función que va a desempeñar dentro de la empresa. El comienzo de la etapa estará a cargo de un mando medio directo, teniendo una duración aproximada de 40 minutos, luego se le designará un compañero tutor que lo va acompañar durante sus primeros meses a prueba en el desarrollo de sus actividades.

En este segundo procedimiento el principal foco es informar las pautas sobre las tareas que llevará a cabo con mayor claridad y profundidad, las responsabilidades, los objetivos del puesto,

los resultados que se esperan y el alcance. Donde se ubica su puesto dentro del organigrama, la interacción con otras áreas, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de otros.

Evaluación.

La tercera y última etapa es la evaluación del proceso de inducción, se llevarán a cabo dos instancias evaluativas, una a los 45 días y otra a los 80 días de haber realizado el periodo de prueba, la misma se encuentra en el Anexo III.

El proceso de evaluación se llevará a cabo en una entrevista con el Mando Medio directo, en la primera instancia se requiere conocer el estado de la persona dentro de la organización, identificar cuáles fueron los puntos que no quedaron en claro para el personal que ingresó, y así accionar frente a estos. La segunda, a los 80 días, determinará la continuidad del nuevo ingreso a la empresa o no.

Los costos del proceso de inducción están contemplados en el siguiente objetivo ya que los mismos se complementan.

2. Formación a Mandos Medios sobre el programa de inducción para el nuevo personal.

Se programa una reunión en las instalaciones de la empresa, con fecha a convenir, con la finalidad de informar a los Mandos Medios sobre el nuevo manual de inducción para el nuevo personal que ingresa, tanto en su contenido como la herramienta. Además, se les informará los procedimientos a seguir para que luego se sistematice esta práctica, su rol en los mismos ya fueron establecidos en el apartado anterior y a cerca de las instancias de evaluación.

La capacitación tendrá una duración de 3 hs., el diseño del proceso, del manual y la formación será llevada a cabo por un profesional externo de Recursos Humanos, presenta a continuación el cronograma de la actividad:

Capacitación proceso de inducción a Mandos Medios				
Día	Hora	Tiempo	Actividad	Recursos Necesrios
A definir	10:00 hs.	15 min.	Presentación	Proyector
A definir	10:15 hs.	60 min.	Información del proceso y Manual de inducción	Manual de inducción
A definir	11:15 hs.	15 min.	Break	Café/Criollos/Frutas
A definir	11:30 hs.	20 min.	Aclaración de dudas/conceptos	
A definir	11:50 hs.	10 min.	Cierre	

Tabla 4: Cronograma de capacitación a Mandos Medios en la Inducción de Personal.

Costo total de la formación a Mandos Medios en Inducción			
Concepto	Cantidad de hs.	Valor hora	Costo Profesional
Diseño del proceso	5	\$ 1.200,00	\$ 6.000,00
Diseño de Manual de Inducción	14	\$ 1.200,00	\$ 16.800,00
Capacitación a Mandos Medios	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
Gastos Break Coffe			\$ 1.300,00
Gastos de traslado (Cba - James Craik)			
Viaje ida y vuelta	3 hs. 10 minutos	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Peajes		\$ 55,00	\$ 110,00
Costo total			\$ 30.210,00

Tabla 5: Costo de diseño de proceso de Inducción, Manual de Inducción y Capacitación a mandos medios sobre el proceso.

3. Capacitación a Mandos Medios en Liderazgo Coach.

Con este objetivo se pretende formar en Liderazgo Coach a los Mandos Medios de la empresa para así poder desempeñar acciones en la gestión del personal a cargo. La propuesta se desarrollará a través de la Diplomatura en Estrategias de gestión, liderazgo y coaching que presenta la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, ver en Anexo I, la búsqueda de

dicha formación estará a cargo de un especialista Senior de Recursos Humanos con la finalidad de cumplir el objetivo propuesto planteado.

La formación será para el Gerente de ventas, Gerente de administración y finanzas, Jefe de depósito y logística, y el Gerente General, de la sucursal de James Craik donde se centralizan todas las operaciones de la organización.

El programa de capacitación se dicta en formato virtual por la situación de público conocimiento de Covid-19 y se retomarán a los encuentros presenciales cuando el contexto epidemiológico lo permita.

La Diplomatura tiene una duración de 5 meses de cursado, comenzando el día miércoles 15 de Julio de 17 a 21 hs, dicha formación se desarrolla a lo largo de 10 módulos que se detallan a continuación:

Módulos	Contenidos
1	Estrategias de gestión, liderazgo y coaching.
2	Gestión en la coordinación de acciones.
3	Comunicación para la acción efectiva.
4	El escuchar en la organización y los mercados.
5	Emocionalidad y corporalidad.
6	Construir y mantener confianza.
7	Estrategias orientadas al cliente.
8	Evaluación de la efectividad.
9	Gestión y resultados.
10	Casos para la práctica de habilidades y competencias.

Tabla 1: Contenidos de la formación (Fuente: Elaboración propia)

Los líderes hoy pueden ser vistos como agentes transformadores, que, usando el poder de las conversaciones, tienen competencias para dialogar, disolver inconvenientes y superar desafíos, produciendo así un mejor ambiente social y propiciando mejores resultados para la organización.

A través de esta formación los mandos medios serán capaces de identificar, conversar y anticipar problemas de su equipo de trabajo, generando así, espacios de crecimiento por medio de 4 ejes principales que se trabajarán a lo largo de la diplomatura: Escuchar para el cambio, Comunicación, Confianza y Aprender para aprender.

Costo total de la formación por persona				
Recursos Involucrados	Tiempo	Costo Unitario	Cantidad	Costo total
Vehículo particular (Viaje de ida y vuelta)	1.35 hs. (118km) + 1.35 hs. (118 km)	\$ 1.200,00	2 (Viajes por clase)	\$ 2.400,00
Peajes		\$ 55,00	2	\$ 110,00
Diplomatura en Estrategias de gestión, liderazgo y coaching.	5 meses	\$ 32.288,00	1	\$ 32.288,00
Costo total por persona				\$ 34.798,00

Tabla 2: Costo de la formación por persona. (Fuente: Elaboración propia)

Costo total del programa de formación				
Recursos Involucrados	Tiempo total del programa	Costo	Cantidad	Costo total
Vehículo particular (Viaje de ida y vuelta)	3 hs y 10 min. (236 km)	\$ 4.800,00	18 (encuentros presenciales)	\$ 86.400,00
Peajes		\$ 1.980,00	2	\$ 3.960,00
Diplomatura en Estrategias de gestión, liderazgo y coaching.	72 hs de formación	\$ 32.288,00	4	\$ 129.152,00
Costo hs. RRHH (Horas consultoría de búsqueda de la formación)	3 hs.	\$1.200,00	3	\$3.600,00
Costo total del programa				\$ 223.112,00

Tabla 3: Costo de la formación total. (Fuente: Elaboración propia)

Para poder medir de manera efectiva la acción presentada, se utilizará indicadores de impacto, estos expondrán los cambios producidos a partir de la capacitación. Permite comparar la situación

previa a la implementación de la propuesta y el posteriormente de esta, la medición de estos indicadores se llevará a cabo en un mediano y largo plazo, para medir la optimización de la rentabilidad en porcentajes, el mismo apunta a mostrar la utilidad recuperada a partir del esfuerzo realizado.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se expone el Diagrama desarrollado por Henry Laurence Gantt que planifica y programa el tiempo previsto para los diferentes objetivos que se determinaron a priori a lo largo del tiempo pactado.

ACCIONES	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Capacitar a Mandos Medios en Liderazgo Coach						
Diseño del manual y proceso de Inducción						
Capacitación a Mandos Medios en el programa de Inducción						

Evaluación de impacto de la implementación

ROI	
Ganancias Neta estimada 2020 (53,8% inflación)	\$ 243.555.412,99
Incremento de la propuesta rentabilidad 2%	\$ 4.871.108,26
Propuesta Formación Lider Coach	\$ 223.112,00
Propuesta Manual de inducción y capacitación a Mandos Medios en el proceso.	\$ 30.210,00
Costos totales Propuesta	\$ 253.322,00
ROI PROPUESTA	182%
$(\\$4.871.108,26 - \\$253.322,00)/(\\$253.322,00) * 100$	

El monto arrojado por el Retorno sobre la Inversión es el valor económico generado como resultado de la implementación de las diferentes acciones que se han propuesto para la empresa

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L y que ha dado un total de 182% por la implementación del plan propuesto. Este cálculo representa la relación entre lo invertido en la empresa y el beneficio económico obtenido proveniente de dicha inversión, el cual será recuperado en corto plazo.

Por lo que se estableció incrementar la rentabilidad a un 2% lo que sería alcanzable dentro de los parámetros establecidos de las acciones propuestas.

Conclusión

Si bien, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ha llegado a incrementar su capital, con una expansión comercial comprometida logrando economías en gran escala, obviando toda la gestión lo que al personal refiere, y resultan ser estos quienes se encargan de que los objetivos y las estrategias establecidos por la empresa se cumplan.

Observando al interior de la organización, se permite determinar los factores puntuales que repercutieron en los resultados de rentabilidad obtenidos en estos últimos años, que, de alguna forma obstaculizaron en el incremento de estos porcentajes generando un riesgo en la competitividad en el mercado.

Se pudo determinar que la deficiente comunicación interna dificulta el funcionamiento de manera integral de la organización, afectando de manera negativa en el desempeño de los empleados, generando ambigüedad en los roles de las personas que cumplen funciones en la dirección, seguimiento y control, visualizándose la falta de definición de criterios y objetivos en la gestión del Capital Humano, como así también sucede con los colaboradores operativos en la deficiente claridad en las tareas a realizar que a largo plazo generan un margen de error.

Dentro de este encuadre, se proponen soluciones a partir de planteado anteriormente, diseñando un proceso de inducción para generar sentido de pertenencia desde el comienzo de cada nuevo empleado, a través del conocimiento de la cultura organizacional, sus objetivos, como así también las políticas de empresa que determinan el comportamiento que se espera de cada uno de ellos; e introduciendo la práctica de coaching para que niveles de mando medio adquieran habilidades comunicacionales que les permita sacar el potencial de las personas que tienen a cargo.

Por medio de esta solución, se busca orientar a que el funcionamiento de la empresa de un giro destacado hacia el cambio necesario para seguir creciendo, mejorando así su gestión de los recursos.

Recomendaciones.

Cabe aclarar que la propuesta de solución, si bien promueve el cambio de manera íntegra en la gestión de la comunicación interna de la organización, puede resultar ineficiente.

Mediante esto, cabe mencionar la necesidad de incrementar la plantilla de personal, ya que se requiere de la creación de un departamento de Recursos Humanos para efectivizar diariamente en cada una de sus funciones, resolver distintas necesidades, como la capacitación, planes de beneficios, remuneración y todo en cuanto a gestión de personal comprende, si bien, responde al personal dependiente, es necesario a nivel empresa, contar con personal profesional en funciones como reclutamiento y selección, planes de carrera y desempeño entre otras tareas relacionadas con el área, que puedan optimizar el empleo de recursos, mejore su funcionamiento y disminuyan pérdidas.

Por último, resulta importante implementar tecnologías en la gestión de personal, es decir, contar con un sistema integral que permita cargar datos, obtener información y poder gestionarla de manera ágil. También, que a la vez dé respuesta a inquietudes de los empleados, permitiendo una autogestión en la recepción de información, llegando así más rápido a través de nuevos canales de comunicación al personal de otras áreas, por medio de una intranet o aplicaciones digitales. Además, esto permitirá centralizar la información de los colaboradores, gestionando de manera adecuada y pertinente los datos útiles de los mismos.

Referencias

- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). Comunicación interna, claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Capriotti P. (2009) Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile. Libros de la empresa.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos 2009 (Vol. 9na Edición). México: Mc Graw Hill.
- Echeverría R. (2009) La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Alberto Fernández cumple un mes en el poder con la economía en pausa. (10 de Enero de 2020). Diario El País. Recuperado de:
https://elpais.com/internacional/2020/01/10/argentina/1578675329_673950.html
- Alberto Fernández dio los números del país que recibió. (02 de Marzo de 2020). Diario Página 12. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/250463-alberto-fernandez-dio-los-numeros-del-pais-que-recibio>
- Ablin, A. (2012) El supermercadismo argentino. Área de Industria Agroalimentaria – Dirección de Promoción de la Calidad de Productos Agrícolas y Forestales – Subsecretaria de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías, (pp 1-10). Recuperado de:
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/niveldeactividad/08Ago_2012_supermercado.pdf
- Azua, María P. (2013). La comunicación hacia el interior de las organizaciones (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo XXI. Córdoba, Argentina. Recuperada de:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11679/La_Comunicaci%C3%B3n_hacia_el_interior_de_las_organizaciones%2C_Caso_Sistemas_Globales.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CITIDES. Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Sustentable. (2017). Identificación de las problemáticas centrales de la Argentina para alcanzar

un desarrollo sustentable. Recuperado de: <http://www.mincyt.gob.ar/programa/programa-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-para-el-desarrollo-sustentable-citides-12012>

El talón de Aquiles del plan económico del gobierno. (03 de Marzo de 2020). Diario El Ambito. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/alberto-fernandez/el-talon-aquiles-del-plan-economico-del-gobierno-n5086206>

INDEC, (2019) Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Ministerio de Hacienda. Presidencia de la Nación. Trabajo e ingresos. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp>

Soto, Carla (2017). Liderazgo en relación a la comunicación interna de las empresas familiares. Caso: model plac srl (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo XXI. Córdoba, Argentina. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11640>

Anexos

Anexo I. Diplomatura en Estrategias de Gestión, liderazgo y coaching.

DIPLOMATURA ESTRATEGIAS DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y COACHING

Esta Diplomatura brinda conocimientos y herramientas para profesionales, empresarios, emprendedores y público en general de distintos ámbitos, pues permite alcanzar y superar los desafíos que el mundo globalizado trae y elegir mejores oportunidades de desarrollo.

Inicio del Dictado: 15 de julio

Cursado: Miércoles de 17 a 21

Duración: 5 meses (19 encuentros los días miércoles)

Carga horaria total: 150 horas *Reconocimiento de Trayectos Formativos: 5 RTF



Eje 1: Escuchar para el cambio

Escuchar, generando
interpretaciones
poderosas.



Eje 2: Comunicación

Adquirir habilidades de
comunicación, para
coordinar acciones de
manera efectiva con otros.



Eje 3: Confianza

Generar Confianza como
habilidad de crear y
desarrollar este estado de
ánimo en si y otros



Eje 4: Aprender a aprender

Haciéndose responsable
de su aprendizaje,
habilidades y liderazgo en
procesos continuos de
organizaciones y
mercados.



Reconocimiento de Trayectos Formativos Cinco (5) RTF

Los participantes pueden
transitar por el sistema de
educación aprovechando
toda su diversidad y
profundizando la
experiencia de formación
continua.

Conocé a los docentes de la Diplomatura



Mgter. Rodolfo García Araoz

Director de la Diplomatura

- Licenciado en Administración de Empresas, UCC.
- Master of Arts en Gestión de Recursos Humanos, University of Newcastle upon Tyne, Inglaterra.
- Docente e investigador universitario
- Director del Departamento de Administración, FCE UNC.
- Secretario de Investigación, Posgrado y Vinculación Tecnológica, UCC.

Dictada por especialistas en la materia



Analista Jimena Spósito



Cra. Alicia Agüero
Coordinación Técnica Académica



Lic. Angélica Sturich
Coordinación Técnica Académica



Lic. Ana Paula Fasano
Docente

Contacto

Por consultas, escribí a
comunicacionredgraduados@eco.uncor.edu

MANUAL DE INDUCCIÓN AL NUEVO PERSONAL



Datos de la organización

Razón social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

CUIT: 30-56783883-4

Dirección: James Craik, Provincia de Córdoba.

Fecha de Contrato Social: 31/07/1997

Empleador: Si

Sector Institucional: Privado.

Rubro: Distribuidor mayorista de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Rama de actividad: Comercio.

Productos y servicios: Comercialización y distribución de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, variedad de marcas, exclusividad.

Historia de la empresa

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona y muy querida. En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que su proveedor Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

En octubre del año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados.

Ese mismo año, tras sufrir la pérdida del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, comienza conflictivo proceso de sucesión. En el año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó

a un nuevo local con mayor capacidad.

En el año 2002, se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba, incorporándose Ignacio Redolfi en el año 2006. Lucas Redolfi se incorporó a trabajar en la administración de la empresa en el año 2001.

En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose además un autoservicio mayorista. En mayo del año 2009, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

Terminado un proceso de sucesión, la sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

La Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

Actualmente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. está constituida por cuatro socios, José Redolfi (presidente), Pablo Redolfi, Lucas e Ignacio Redolfi.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Nuestra Visión.

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Nuestra Misión.

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

Nuestros Valores.

- Respeto al cliente.
- Confianza, honrando la palabra.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo, trabajo colectivo en busca de compartir decisiones.
- Orientación al cliente y su satisfacción ofreciendo un servicio de calidad.
- Responsabilidad Social y Comunitaria, buscando el beneficio de la ciudad de origen, con la

colaboración permanente y desinteresada.

Mercado.

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

Productos.

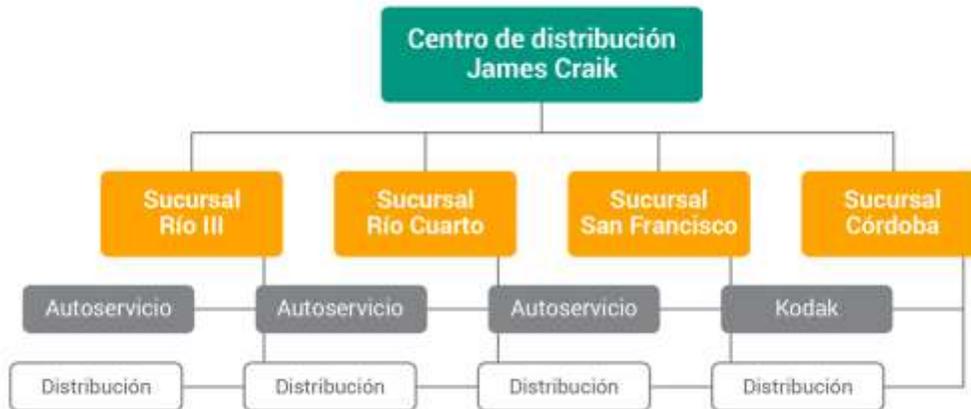
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Estrategia de la empresa.

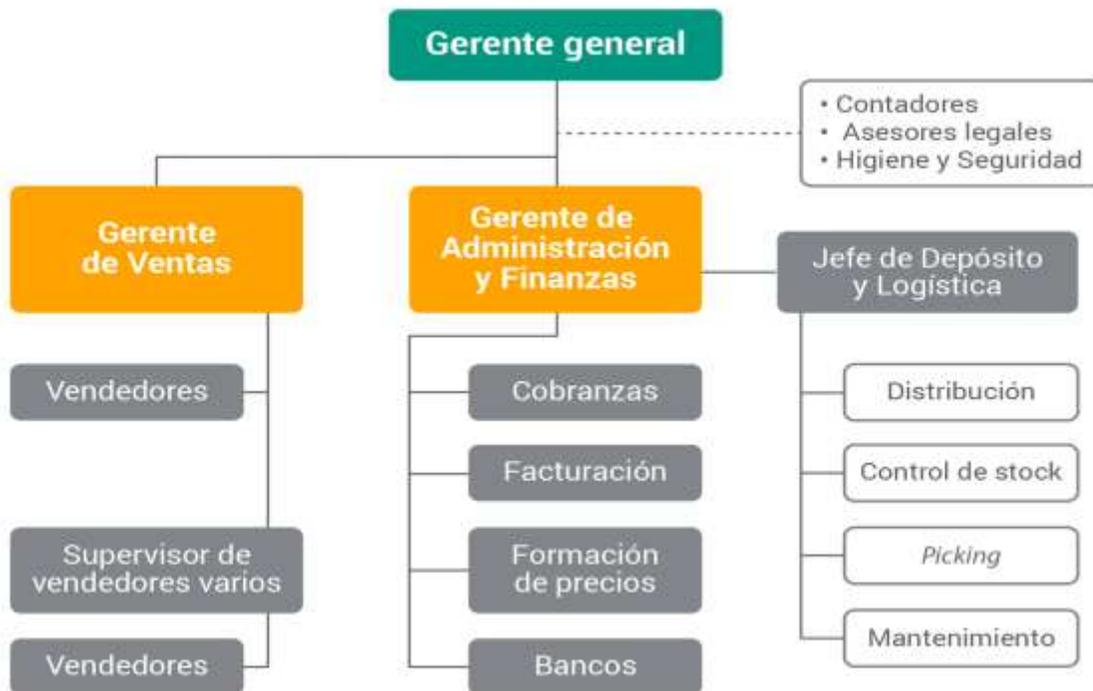
Marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.”

Organigrama.

Organigrama de las sucursales.



Organigrama sucursal de origen James Craik.



Reglamento interno

El presente reglamento interno contiene un conjunto de pautas esenciales para el correcto funcionamiento de la organización, contiene lineamientos que rigen para todo el personal en relación de dependencia y empleador. Se hará entrega del mismo al comienzo de la relación laboral a cada nuevo integrante.

El mismo permanecerá actualizado y a disposición de los empleados en lugar asignado. Podrá ser consultado cuando sea necesario.

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

Art 2 - Para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es fundamental el servicio al cliente, ganar su confianza y lealtad, por tanto, requiere darle constantemente un servicio eficaz, eficiente y de alta calidad, lo cual se logra con la cooperación de todo el personal.

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

Art. 4 - La Remuneración, contraprestación por trabajo cumplido, es derecho del trabajador y exige obligación de prestar servicio, bajo las condiciones prescriptas por Ley de Contrato de Trabajo 20744 y sus modificaciones.

Art. 5 - El presente reglamento interno, previo debe ser aprobado, será puesto a disposición de todos los trabajadores de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para su uso y lectura. Ambas partes deberán respetar las normas que aquí se detallan.

Representante legal. Empleador.

Art. 6 - El representante legal de la Empresa, el Gerente General, es el único facultado para contratar a nombre de esta, conforme a modalidades que establece la Ley de Contrato de Trabajo. Quienes desempeñen funciones de dirección y administración, podrán contratar y dar por finalizados contratos previa autorización escrita del representante legal.

De los trabajadores.

Art. 7 - Quienes deseen prestar servicios en la Empresa deberá reunir algunos requisitos que se detallan a continuación:

- Reunir requisitos de edad que especifica la Ley de Contrato de trabajo, teniendo en cuenta la insalubridad que caracterizan la actividad de la Empresa.
- Hacer entrega de una copia de Cédula Nacional de Identidad.
- Estar legalmente habilitado para prestar servicios a la Empresa.
- Realizar examen pre ocupacional con el médico que la Empresa designe.

Art. 8 – Todos los empleados con apto pre ocupacional y aceptados por la Empresa a prestar sus servicios, serán registrados ante autoridad competente y deberán suscribir un Contrato de Trabajo regido por la Ley de Contrato de Trabajo y sus modificaciones, y de igual manera por el presente reglamento interno.

Deber del trabajador.

Art. 9 - La Empresa dispone de supervisores para efectuar control de ausentismo, es deber del trabajador el cumplimiento de horarios y turnos de acuerdo a lo pactado previamente.

Art. 10 – Todo el personal deberá ser puntual con el inicio de sus labores y respetar los horarios y turnos de trabajo. La tolerancia es de 15 minutos para ingreso. Superado este tiempo o se le permitirá el ingreso a la Institución.

Art. 11 - Cuando el trabajador no pudiera concurrir a prestar servicios, deberá avisar durante las

primeras 4 hs. de su jornada normal y habitual, a su superior inmediato quien le aconsejará como proceder; y cuenta con un máximo de 24 hs. para justificar la inasistencia. La Empresa se reserva el derecho de aceptar o rechazar la justificación de acuerdo a lo que prevé la Ley de Contrato de Trabajo, y determinar su incidencia en la remuneración. Además, el empleador podrá efectuar el respectivo control a domicilio con su médico laboral o el que designe.

Art. 12 – Queda prohibido retirarse del establecimiento sin previa autorización de jefes de área, y no podrá dejar el puesto de trabajo si aún no concurrió su relevo. Si éste último supera los 15 minutos de tolerancia desde el comienzo del turno, quien está presente quedará atendido a la medida que disponga el jefe inmediato superior.

Art. 13 – Las reiteradas llegadas tarde y las inasistencias injustificadas, serán pasible de sanción, guardando proporcionalidad con la gravedad del caso que se trate; es decir, acorde a la cantidad de advertencias, historial del legajo personal y días de inasistencia.

Art. 14 – Todos los trabajadores deberán ejecutar sus labores respetando la modalidad de contrato de trabajo, la Ley de contrato de trabajo vigente y convenio colectivo de trabajo, actuando siempre de buena fe.

Conducta laboral.

Art. 15 – Todos los trabajadores deberán tener un trato cordial con toda persona que se desenvuelva dentro de la Empresa, compañeros de trabajo, superiores y clientes, dirigirse con respeto y amabilidad.

Derechos y deberes del trabajador.

Art. 16 – Es derecho y deber de todos los trabajadores respetar las condiciones de Higiene y Seguridad que la Empresa disponga, utilizar los elementos de protección, vestimenta y calzado. Concurrir a los controles periódicos con prestadores de ART contratada, los cuales se efectúan cumpliendo lo establecido en la Ley de Riesgos de Trabajo vigente.

Art. 17 - Son derechos de todos los trabajadores los siguientes:

- Cobrar una remuneración, respetando el contrato de trabajo, leyes y convenios vigentes. No se considera horas excedentes de las horas normales trabajadas para el personal jerárquico, con función de dirección y no sujeto a horarios fijos de trabajo.
- Gozar de todas las licencias especiales establecidas en la ley de contrato de trabajo y convenios colectivos de trabajo para la actividad, en la proporción que más favorezca al trabajador.
- Solicitar certificados de trabajo cuando le sea necesario con motivo de movilidad o solicitud de créditos o préstamos personales.
- Postularse para puestos sindicales y votar, sin que ello perjudique su relación laboral.
- Solicitar se le reintegren viáticos con motivo de pernoctar fuera de su domicilio particular, cuando por la naturaleza de su actividad la empresa lo solicite.
- Solicitar al empleador le entregue todos los elementos de trabajo necesarios para desarrollar su tarea diaria, como así también vestimenta.
- Guardar las pertenencias personales en el lugar que la empresa asigne a tal fin. Son obligación de todos los trabajadores lo siguiente:
 - Proporcionar datos personales reales al empleador, además informar cambios de domicilio.
 - Respetar y mantener la higiene del lugar de trabajo y establecimiento.
 - Cumplir con todas las directivas que imparta su jefe inmediato superior, sin perjuicio de realizar observaciones y reclamos, siempre dirigirse con respeto.
 - Responder a todas las peticiones de informes que le sean solicitados.
 - Tener disponible toda información de su puesto de trabajo en el lugar de trabajo.
 - Cumplir con los horarios fijados y tareas, no tomarse recreos, no utilizar celulares personales sin autorización, solo en casos de urgencia.
 - Dar aviso a un superior en casos que detecte alguna falla en el establecimiento que ponga en peligro el desempeño normal de los trabajadores y la organización, independiente del puesto de trabajo que en que se encuentre e independiente de aviso a su jefe inmediato superior.
- Mantener en buen estado de conservación e higiene los elementos y ropa de trabajo; caso contrario, por extravío, roturas o mal uso correrán a cargo del trabajador todos los gastos para reponer estos elementos.

- No consumir alimentos o bebidas fuera de lugar asignado a tal fin.
- Queda prohibido arrojar desperdicios en cualquier lugar dentro del establecimiento, respetar cestos de basura.
- Utilizar solo maquinaria y herramientas de trabajo a fines solo de tareas laborales asignadas y en horario laboral, no para uso personal.
- Cumplir con responsabilidad las tareas asignadas y confidencialidad por la información que maneja en el puesto de trabajo.
- En caso de peligro inminente a otras personas e instalaciones, cumplir con horas extras a su jornada para salvaguardar la seguridad de todos.
- Está prohibido abandonar el lugar de trabajo o delegar tareas a un compañero, sin previa autorización de jefe inmediato superior.
- Se prohíbe al personal de jefatura aceptar obsequios, gratificaciones o dinero de su personal a cargo.
- No es aceptado realizar actividades de recreación durante el horario de trabajo, tales como, leer diarios o revistas, practicar juegos, y cualquier otra actividad que perjudique a la empresa y descuide el puesto de trabajo.
- Se prohíbe cualquier acto u omisión en contra de la moral o disciplina que establece la empresa que perjudique a esta en cualquier medida.
- Cumplir con tareas encomendadas con responsabilidad y dedicación, cumpliendo con todos los requerimientos de su actividad, higiene y seguridad.

Normas generales.

Art. 18 - Incurrir en cualquier indisciplina o acto que perjudique el normal funcionamiento del establecimiento o genere pérdidas importantes por negligencia, será pasible de sanción en proporción a la magnitud de la indisciplina, su reiteración y acumulación es causal de despido.

Art. 19 - Además de lo mencionado en el artículo anterior, son causa de despido:

- Concurrir a laborar bajo efecto de bebidas alcohólicas o estupefacientes.
- No respetar normas de tránsito, poniendo en peligro la integridad física propia, de

compañeros de trabajo y de los ciudadanos en general.

- Utilizar vehículos automóviles y de gran porte de la empresa, para actividades de origen personal, como así también retirar del establecimiento herramientas de trabajo para uso personal.

Art. 20 - Se hará entrega de todos los elementos de trabajo y vestimenta por parte del empleador, llevando un registro que el empleado deberá firmar al momento de cada entrega, acorde a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo.

Art. 21 - A los empleados de planta producción, conductores y acompañantes y personal de mantenimiento, queda bajo responsabilidad del trabajador mantener diariamente con la debida limpieza la vestimenta, pudiendo cargar con la misma a su domicilio particular, siempre retirándose e ingresando de civil.

Art. 22 - Cada trabajador debe informar a su superior inmediato cualquier desperfecto rotura que sufra sus elementos y herramientas de trabajo.

Art. 23 - El empleador no es responsable por pérdidas o roturas de los elementos de trabajo, excepto en caso de deterioro por uso.

Art. 24 - En caso de sufrir un accidente laboral, el trabajador debe avisar a su superior inmediato lo sucedido, siempre que las circunstancias lo permitan, quien le indicará el proceder y realizará las acciones necesarias para brindarle la atención adecuada.

Art. 25 - Nadie puede acercarse a una máquina en funcionamiento o realizar cualquier actividad que implique riesgo a la integridad física, sin las debidas medidas de seguridad. Así mismo antes de arreglar o poner en funcionamiento una máquina y cualquier otra herramienta de trabajo, debe tomar la debida precaución.

Art. 26 - Al ingresar y retirarse del establecimiento serán controlados por personal a cargo en la guardia del establecimiento, siempre con respeto y a fin de salvaguardar la dignidad del trabajador, los hombres serán controlados por personal del mismo sexo y el personal femenino será controlado por personal femenino.

Jornada laboral.

Art. 27 - Conforme a la naturaleza de la actividad los horarios de trabajo serán pactados por la patronal, la Entidad Gremial correspondiente ante Ministerio de Trabajo; el comienzo de la actividad productiva está pactada a las 07:00 hs., el empleador está facultado para realizar cambios por razones de productividad y pactar horarios distintos.

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

Cualquier cambio en los respectivos turnos serán notificados con 24 horas de anticipación, y los turnos rotativos serán coordinados semanalmente.

Queda exceptuado de cumplir horarios fijos de trabajo el personal jerárquico con función de dirección y vendedores, ateniéndose a lo que detalla el contrato de trabajo.

Art. 28 - Cuando la empresa por razones de productividad y demanda, considere necesario aumentar las horas laborales, deberá coordinar con los trabajadores dichas horas suplementarias, y éstas serán abonadas según corresponda conforme a la ley de contrato de trabajo.

Art. 29 - Todas las horas suplementarias a la jornada laboral deben ser autorizadas por personal a cargo o jefe inmediato superior, el trabajador no está facultado para tal fin.

Art. 30 - El jefe inmediato superior coordinará el trabajo, trabajadores y horas suplementarias que sean necesarias realizar para responder a la demanda de clientes.

Art. 31 - Las horas y días injustificados hacen perder el jornal correspondiente a esas horas y días, con más de los presentismos que la empresa abona con motivo de asistencia perfecta.

Art. 32 - En el cómputo de horas diarias se considera como tiempo trabajado aquel en el cual el trabajador estuvo a disposición del empleador, aun no habiendo realizado tarea alguna.

Art. 33 - Cuando por razones ajenas a voluntad del trabajador y empleador, se interrumpiera el normal funcionamiento del establecimiento no llegando a cumplir con el total de horas semanales laboradas, los trabajadores serán igualmente remunerados, respetando lo siguiente:

- A fin de cumplimentar con las horas semanales faltantes, se podrá extender la jornada laboral, respetando el tope diario establecidos ley de contrato de trabajo; hasta cubrir el total de horas no laboradas.
- Todos los trabajadores en esta condición están obligatoriamente sujetos a estas cláusulas, caso contrario deberá devolver el total de remuneración que percibió y no realizó trabajo efectivo.
- La situación ajena a empleados y empleador, deberá ser debidamente notificada ante autoridad competente y cumplir con todos los requisitos legales.

Art. 34 - La documentación referida horarios acordados y turnos de trabajo, cumplirán con todos los requisitos de aprobación ante autoridad competente y serán colocados a la vista de todo el personal.

Art. 35 - Las vacaciones anuales serán fijadas con el tiempo establecido por ley de contrato de trabajo e igualmente serán expuestas a la vista de todos los trabajadores, pudiendo ser modificadas posteriormente en mutuo acuerdo entre trabajador y su jefe inmediato superior siempre que no altere el normal funcionamiento del equipo de trabajo y área a la que pertenece el trabajador.

Art. 36 - Cuando un trabajador necesite cambiar su horario de entrada y salida, o cuando necesite desplazarse de un lugar a otro durante la jornada laboral, por motivos particulares, deberá dar aviso y solicitar permiso a su jefe inmediato superior, caso contrario será pasible de sanción e incluso incurrirá en abandono de tareas. El empleador está facultado para conceder el permiso o negarlo.

Planes de capacitación y formación.

Art. 37 - Todos los trabajadores deberán cumplir con los planes propuestos por el empleador en materia de Higiene y Seguridad, y todo aquel que considere necesario y oportuno implementar con el fin de mejorar la calidad de vida laboral.

Art. 38 - Todos los trabajadores deberán cumplir con todos los planes de capacitación y formación que sean propuestos con el fin de mejora continua. Atendidos a la siguiente

regla:

- Cuando por razones de tiempos y atendidos al cumplimiento diario de labores sea necesario extender la capacitación fuera de horario laboral, dichas horas serán devueltas al trabajador en el día inmediato posterior o, serán abonadas al trabajador, previo acuerdo.

Art. 39 - El presente reglamento regirá una vez aprobado por autoridad competente, pudiendo ser modificado posteriormente para mejora las condiciones laborales y ambiente laboral, respetando las leyes en materia laboral vigente.

Los casos que no se encuentren contemplados en este reglamento, serán resueltos por el empleador que no se oponga a normas constitucionales y leyes vigentes.

Políticas de la empresa.

Horario laboral: se establece el horario de trabajo siguiente de acuerdo a cada sector:

Por la mañana: 08:00 hs. a 12:30 hs.

Por la tarde: 15:30 hs. a 19:30 hs.

Sereno: 19:30 hs. a 08:00 hs. de lunes a viernes;

12:30 hs. a 08:00 hs. – 08:00 hs. a 24:00 hs. sábados y domingos

Remuneración: Se efectúa mensualmente y se abona el tercer día hábil posterior al cierre de mes, para todo el personal de todas las sucursales. Incluye a personal jerárquico, administrativo, vendedores y logística fuera de la Provincia de Córdoba, mensualmente y se abona el tercer día hábil.

Beneficios.

Los empleados podrán comprar Mercadería propia, a un precio de costo, la que será pertinentemente descontada del recibo de sueldo correspondiente al siguiente pago inmediato posterior.

Anexo III. Evaluación de periodo de prueba.

EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA				
Fecha:				
I° Parte: Desde el ___/___/___ hasta el ___/___/___				
Datos del empleado				
Apellido y nombre:				
DNI:				
Legajo				
Puesto:				
Categoría:				
Area:				
Fecha de ingreso:				
Datos del Jefe directo				
Apellido y nombre:				
Puesto:				
Area:				
Qué es una competencia?				
Práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos para cumplir una tarea determinada.				
Definición de calificación :				
No Demostró:		Carece de la misma y tampoco cuenta con potencial de desarrollo en la misma.		
Demostró parcialmente:		Cuenta con conocimiento básico en la misma pero necesita desarrollo para adquirir un nivel de "DEMOSTRO" de la competencia.		
Demostró:		Cuenta con el conocimiento necesario para desarrollar la tarea.		
Demostró totalmente:		Cuenta con un nivel de competencias superior al necesario para desarrollar la tarea.		
Marque con una X la opción que crea conveniente:				
Competencias	No Demostró	Demostró parcialmente	Demostró	Demostró totalmente
Conocimiento del trabajo: Comprensión y entendimiento de las tareas, de los procedimientos y técnicas de trabajo.				
Responsabilidad: Compromiso en la realización de las tareas encomendadas y el resultado de las mismas.				
Búsqueda de la Excelencia: Compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más.				
Aceptación de normas y políticas: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.				
Habilidades sociales: Colaboración espontánea y capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas.				

Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar cooperativamente y de manera complementaria con otros, dentro y fuera de su área de trabajo.				
--	--	--	--	--

2da parte:

Completar los siguientes ítems, teniendo en cuenta que debe ser medido dentro del periodo de revisión correspondiente:

Ausentismo	SI	NO	Cantidad de días:
Sanciones	SI	NO	

En el caso de que su respuesta anterior fuese afirmativa, por favor aclarar las sanciones que ha tenido:

Comentarios u observaciones adicionales:

--

Completar los siguientes ítems, teniendo en cuenta que debe ser medido dentro del periodo de revisión correspondiente:

Se solicita desvinculación en periodo de prueba (Indique con una cruz el casillero que corresponde):

SI

NO

Validaciones	Firma	Aclaración
Jefe directo		
Colaborador		