

TRABAJO FINAL DE GRADO

UNIVERSIDAD SIGLO 21



**Reporte de caso: Propuesta de Implementación de Instrumentos
de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en A.J & J.A.
Redolfi S.R.L**

Apellido y Nombres: López Cecilia del Valle
DNI: 31736002
N° de Legajo: RHU01761
Carrera: Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Año 2020

Agradecimientos

Dedico éste trabajo principalmente a Guillermo por su apoyo y paciencia, por decirme las palabras justas en la ocasión justa, cuando la motivación decaía y pensaba que éste momento no iba a llegar; a mi mamá Estela por creer en mí, por su cariño, por inculcarme la superación, por darme el ejemplo de trabajo y esfuerzo.

A los profesores que me acompañaron en el proceso de toda la carrera, por su predisposición y enseñanza; y a la Universidad Siglo 21 por darme la oportunidad de formarme en ella y nutrirme como profesional.

Hoy finaliza una etapa y todos ustedes fueron partícipes del proceso que culmina, hoy me dirijo hacia la graduación, a recibir mi título de Licenciada en Gestión de Recursos Humanos, por eso, orgullosa y con mucha emoción, hoy más que nunca les digo: ¡Gracias!

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tuvo como objeto de estudio a la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba. La empresa recientemente ha invertido en un proyecto de expansión y organización de sus actividades y acompañando esa oportunidad es que se realizó un análisis interno y externo de la situación en la que estaba inmersa, donde se detectaron falencias importantes relacionadas con la gestión de la comunicación interna y sus recursos humanos. Es por ello que se propuso en éste reporte de caso, la implementación de instrumentos de comunicación interna enfocadas a la gestión del personal como lo son el establecimiento de un procedimiento de inducción, la implementación de evaluaciones de desempeño y la capacitación de líderes en técnicas de coach, con el objetivo de contribuir a la orientación, desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, mejorar su desempeño, aumentar el compromiso con los objetivos propuestos y la generación de espacios comunicacionales apoyados en la retroalimentación. En cuanto al beneficio de la propuesta se demostró teóricamente la rentabilidad que se obtiene de la aplicación de dichas acciones en términos de un incremento de las ventas, además de contribuir con el objetivo principal de la inversión realizada de organización interna y profesionalización de sus actividades.

Palabras claves: Comunicación interna, inducción, desempeño, líder coach y retroalimentación.

Abstract

This Final Graduate Work was the subject of study to the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L., located in the town of James Craik, Córdoba. The company has recently invested in a project of expansion and organization of its activities and accompanying this opportunity is that an internal and external analysis of the situation in which it was immersed was carried out, where important gaps related to the management of internal communication and its human resources were detected. That is why it was proposed in this case report, the implementation of internal communication tools focused on staff management such as the establishment of an induction procedure, the implementation of performance assessments and the training of leaders in coach techniques, with the aim of contributing to the orientation, development and growth of their employees , improve their performance, increase commitment to the proposed objectives and the generation of communication spaces supported by feedback. As regards the benefit of the proposal, the profitability obtained from the application of these actions was theoretically demonstrated in terms of an increase in sales, in addition to contributing to the main objective of the investment made of internal organization and professionalization of its activities.

Keywords: Internal communication, induction, performance, coach leader and feedback.

Índice

Introducción	6
Análisis de la situación	9
Análisis PESTEL	10
Factores Políticos	10
Factores Económicos.....	11
Factores Sociales	13
Factores Tecnológicos	14
Factores Ecológicos.....	14
Factores Legales	14
Análisis FODA	16
Marco Teórico	19
Comunicación interna.....	19
Evaluación de desempeño.....	20
Inducción del personal	20
Coaching	20
Líder coach	21
Diagnóstico y discusión	22
Conclusión diagnóstica	23
Plan de implementación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos	24
Alcance	24
Elaboración del procedimiento de inducción	24

Diseño del procedimiento de evaluación de desempeño digital	26
Capacitación a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching.....	27
Diagrama de Gantt	29
Evaluación del impacto de la implementación.	29
Tabla 4: Retorno de Inversion	29
Conclusión	31
Recomendaciones	32
Bibliografía	33
Anexos	38
Anexo I: Procedimiento de inducción	38
Anexo II: Elaboración del Manual de inducción. (Con formato digital).....	42
Anexo III: Evaluación del procedimiento de inducción	47
Anexo IV: Procedimiento de evaluación de desempeño	49
Anexo V: Instrumento de evaluación de desempeño digital (Software)	52
Anexo VI: Evaluación de la implementación del procedimiento y Software de Gestión del Desempeño	58
Anexo VII: Capacitación de líder coach a mandos medios y nivel jerárquico ...	59

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una importante empresa, ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, dedicada al rubro de distribución mayorista de primeras marcas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, artículos de limpieza, perfumería y otros. Tuvo su origen en 1959 como un negocio de cigarrería, bazar y librería. En 1975 se decide dar un cambio de dirección a la estrategia y modelo de negocios hacia la distribución mayorista, logrando a partir de ese momento un continuo crecimiento en dicho sector, conquistando nuevos mercados en el interior de Córdoba y el país.

Actualmente cuenta con 6000 clientes, distribuidos en las Provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee un centro de distribución principal ubicado en James Craik, desde donde se centralizan las compras y el abastecimiento a las sucursales con venta mayorista situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, siendo la de ésta última ciudad, solo distribuidora.

Posee una estrategia de diferenciación respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La misión de la empresa se centra en atender las necesidades de sus clientes, la calidad, variedad de productos, sustentado en una extensa trayectoria empresarial; además de brindar a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Su visión apunta a convertirse en líder en el mercado distinguiéndose, entre otras cosas, por proporcionar calidad de servicio a sus clientes y ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Cuenta con una estructura organizacional por territorio y funcional, abarcando solo los sectores principales: gerencia general, ventas, finanzas y logística, además posee 130 empleados y una flota propia de 73 vehículos utilitarios y de gran porte.

Es importante destacar que no posee área de recursos humanos ni tampoco una estrategia definida de comunicación, lo que ocasiona que no tengan registros de información relevante fuera del proceso comercial, no se lleve adelante una correcta gestión del personal y que se apliquen procesos informales de comunicación interna

afectando la rentabilidad de la empresa y además generando una disociación respecto a su misión y visión.

Recientemente la empresa ha decidido invertir en la construcción de un nuevo centro de distribución, con el objetivo de aumentar las ventas y además lograr una mayor organización interna aumentando el profesionalismo, es en concordancia con ésta decisión que se propone en el presente Trabajo Final de Grado, la implementación de un plan de comunicación interna mediante la formación de líderes coach; y a fines de ésta propuesta se verifican antecedentes teóricos que dan cuenta de la importancia de la comunicación interna en las empresas, como un sostén fundamental de la estrategia organizacional; Paz Alonso (2012) en su trabajo final: “Gestión de la Comunicación Interna, Caso: Panadería del Pilar” (Córdoba, Argentina, investigación exploratoria); Establece que la comunicación interna es cada vez más importante dentro de las organizaciones, es una herramienta indispensable ya que permite incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, lograr por parte del capital humano un mayor entendimiento de los objetivos y aumento de la productividad.

Dentro de ésta misma línea de pensamiento Sandrone (2012) en su tesis de grado “Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur ICESA”, (Córdoba, Argentina, investigación descriptiva-correlacional) también resalta la importancia de la comunicación interna en el comportamiento organizacional, la misma permite canalizar los esfuerzos, la energía y conductas para mejorar el desempeño de las personas dentro de la empresa y consecuentemente al logro de los objetivos propuestos, manteniendo así, su competitividad. Sandrone (2012) señala “A través de ella se consigue un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con la empresa” (p. 94).

En éste sentido enfocar la comunicación interna hacia la gestión del personal significaría para la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R. L no solo aumentar rentabilidad sino también generar procesos más eficientes y profesionales que acompañen la estrategia organizacional, colocando el rol de líder, como factor clave, como agente transformador y dirigente de la comunicación y es por ello que se pretende implementar la formación de líderes coach.

La importancia del Coaching en las empresas se demuestra a través de lo que expresa Fernandez (2017), “La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la

Ciudad de Córdoba”, (Córdoba, Argentina, investigación descriptiva) las organizaciones deben tomar un rol proactivo y autocritico, entendiendo que existe dentro de ella una responsabilidad compartida en su funcionamiento, por tal motivo deben preocuparse en el modo de gestionar al capital humano, incluir competencias blandas que le permitan gestionar el talento de su personal de modo que ellos puedan desempeñarse lo mejor posible, terreno sobre el cual el Coaching realiza numerosas contribuciones. Además en éste mismo trabajo de investigación al analizar los resultados de gestionar al recurso humano través del Coaching, se determinó que sus principales efectos se asocian a la mejora de la motivación, mayor compromiso y asunción de responsabilidades por parte del personal, mejoras en la comunicación interna, mayor productividad y desempeño de los equipos de trabajo.

Bajo esa misma perspectiva se menciona Petrocco (2019) en su tesis *¿Para qué Líderes Coach en las Organizaciones?*, (Buenos Aires, Argentina, investigación descriptiva). El coaching es una herramienta eficaz para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. El autor señala que el líder coach es un agente de cambio, que identifica talentos y los desarrolla utilizando diferentes herramientas y a través de competencias conversacionales busca resultados extraordinarios. Citando a Chavez (2012), se puede establecer que, generar la transformación de las acciones y actividades del líder en acciones de ayuda y orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos, potencialidades y sean capaces de lograr objetivos efectivos de manera propia, implica orientar sus esfuerzos a practicar el ejercicio del Coaching, lo que significa convertirse en líderes coach.

En síntesis, la intención de la empresa de lograr una mayor organización interna y profesionalismo, y resaltando que parte de su misión y visión denota el propósito de desarrollar el potencial de sus colaboradores tanto personal como laboral, da en cuenta de la relevancia de éste análisis de comunicación interna enfocado en el capital humano; ya que con ella se contribuye a la mejora del desempeño, a la alineación del esfuerzo de las personas con la estrategia organizacional y por ende al logro de los objetivos propuestos. La formación de líderes coach es lo que complementa esta propuesta dotando a los líderes de competencias que les permitan identificar talentos y potenciarlos, a través de espacios comunicacionales efectivos caracterizado por la retroalimentación como factor multiplicador de la productividad y aumento de la rentabilidad en A.J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se presenta como una empresa familiar que ha tenido un continuo crecimiento en el mercado de distribución mayorista, durante mucho tiempo la empresa se enfocó en el crecimiento sostenido del volumen de ventas formalizando el proceso de comercialización (abastecimiento, recepción y ventas) pero manteniendo la informalidad sobre los procesos involucrados en la gestión del personal y comunicación interna.

La empresa no posee área de Recursos Humanos, por lo tanto el manejo del personal está a cargo del área administrativa, que se limita solo a la liquidación de los salarios. No existen procedimientos de reclutamiento y selección de personal, los mismos se han realizado de forma rudimentaria y poco profesional, a través de la consulta de currículos que fueron recibidos en algún momento, ya que la empresa no cuenta con instrumentos de comunicación formal de solicitud de empleados, de perfil de requerimientos para los puestos a cubrir y tampoco algún tipo de planificación de las necesidades de personal. Sumado a lo anterior se verificó que no existen procesos de inducción al nuevo personal; lo que conlleva a aprender mientras se trabaja cometiendo errores, ocasionando resultados negativos para la empresa, además de atentar contra su estrategia organizacional. La importancia de la inducción radica en que a través de ella se logra comunicar al nuevo empleado lo necesario para su correcta adaptación al puesto y a la empresa en general, logrando un desempeño óptimo.

Su cultura organizacional se ha enmarcado dentro de un valor primordial, la confianza y existe una buena relación con sus trabajadores, sin embargo solo una vez se generó una encuesta de clima interno en la casa central, de la cual no se registraron los resultados, no existen planes motivacionales, ni capacitaciones, ni evaluaciones de desempeño; y en el marco de esa confianza es también que se tomaron decisiones de promoción interna equivocadas, teniendo en cuenta solo la antigüedad del empleado y no su capacidad y mérito.

En la comunicación interna, solo se observó una formalización parcial respecto al circuito comercial, es decir, se utiliza un sistema informático que canaliza los pedidos desde internet y desde la aplicación móvil para vendedores, que a su vez permite controlar el stock y prever fluctuaciones en la demanda, de esta forma se preparan los

pedidos que se envían a los diferentes centros de distribución, sin embargo en la recepción en los centros; el control lo hace un empleado de manera manual. No se verificó procedimientos que formalicen la comunicación interna en el resto de la empresa, aunque si tienen un video institucional que lo han utilizado en varias ocasiones como instrumento de comunicación externa y publicidad, en diferentes eventos que patrocinó en la ciudad de James Craik. La presentación de la estructura organizacional la realizan a través de un organigrama funcional y territorial y con las descripciones de puestos, ambos instrumentos se encuentran desactualizados.

Cumple con las normas de Seguridad e Higiene mediante asesoría e inspección tercerizada, que forman parte del Staff junto con Contadores y Asesores Legales.

Es importante mencionar que la empresa ha invertido \$3.000.000 en la construcción de un nuevo centro de distribución, que unifica los depósitos y como parte de un plan estratégico de expansión, organización interna y profesionalización, el mismo se ubica fuera del ejido urbano de James Craik, cumpliendo con la Ordenanza Municipal N° 1564/07 que además le otorga beneficios tributarios.

Respecto al contexto de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se debe tener en claro que opera dentro de una realidad cambiante y dinámica, que influye sobre sus operaciones, para comprenderla y con la intención de describir ese macro entorno se realiza un análisis bajo la metodología PESTEL, desarrollando así los principales factores que se deben tener en cuenta para la implementación de un plan estratégico, en éste caso el comunicacional.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

- Inicia el año 2020 con nuevo presidente, Alberto Fernández, quien posee un estilo político popular, menos liberal y más intervencionista que el anterior, lo que genera incertidumbre ante las decisiones políticas que pueda adoptar.
- Implementación de políticas cambiarias y cepo. Afectando las decisiones de invertir.
- Fuerte presencia sindical. La CGT apoya al gobierno pero avala la autonomía de cada sindicato para la negociación de paritarias. A diferencia de la política

salarial que quiere establecer el Presidente de compensar sueldos mediante sumas fijas. (www.infobae.com, 2020)

- Aparición de la COVID-19¹ como pandemia que genera una interrupción en la actividad política, los gobiernos se abocan a tomar medidas que mitiguen la propagación de la enfermedad en la población.
- DNU 297/2020 dictamina aislamiento social, preventivo y obligatorio para todas las personas en el país, lo que conlleva a la suspensión de las actividades no relacionadas con la salud, seguridad, telecomunicaciones, alimentación e higiene (actividades esenciales). Dentro de éste contexto, la actividad comercial AJ & JA Redolfi no se encuentra paralizada pero debe adaptarse a las disposiciones que establezca el Gobierno Nacional. (www.argentina.gob.ar, 2020)
- Política de Precios Máximos, los alimentos de la canasta básica, bebidas, higiene y limpieza deberán retrotraerse al 6 de marzo del 2020. (www.argentina.gob.ar, 2020). Ésta medida puede afectar la estructura de costos de la empresa pero si no es cumplida puede significar una fuerte multa económica por parte del Estado
- En el marco de la pandemia se suspenden los programas de inserción laboral Primer Paso (PPP), de Inserción Profesional (PIP), colocando a la empresa en una situación difícil; la de decidir, en el caso de tener empleados bajo alguna de éstas modalidades, si continúan o no con la relación laboral.

Factores Económicos

- Nueva presidencia y expectativas de empresarios por medidas que se adopten en relación a la baja en las tasas de interés, el fomento al consumo y a los créditos productivos y la estabilidad del tipo de cambio. (www.pagina12.com.ar, 2019)

¹ COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus SARS-CoV-2 descubierto recientemente. Tanto el nuevo virus como la enfermedad eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. A causa de su alta contagiosidad y rápida propagación a nivel mundial, la OMS declara el 11 de marzo del 2020 pandemia global. (Salud, 2019)

- Cepo para la compra de divisas y Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva que establece un gravamen del 30% para las operaciones en moneda extranjera.
- Pandemia de COVID-19 paraliza la economía, con expectativas negativas para la economía global: CEPAL estima una contracción de -1.8% del producto bruto regional sobre economías de países latinoamericanos y del Caribe. (www.cepal.org, 2020). La ONU menciona que la economía mundial podría contraerse un -0.9% debido a la pandemia global. (DESA, 2020)
- El FMI proyecta que a causa de la emergencia sanitaria la economía mundial tendrá un retroceso en el primer trimestre del año 2020 del -0.3% suponiendo que la pandemia se disipe en el segundo semestre del 2020; y que través de la adopción de políticas efectivas para mantener el empleo y producción, repunte el crecimiento mundial al 2021 a +5.8%, sin embargo continua significando una pérdida del PIB mundial de 9000 millones de USD. En el escenario más pesimista, si la crisis se extiende al 2021 el PIB mundial podría retrotraerse hasta un -11%. (FMI, 2020). Respecto a la Argentina proyecta una recesión de 5.7% y una tasa de desempleo del 10.9% durante el año 2020 (www.infobae.com, 2020)
- Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores no registrados y monotributistas, busca mitigar el efecto de la crisis económica sobre las familias.
- Los tipos de interés en Argentina han bajado 2 puntos, desde el 40% al 38% anual. (www.datosmacro.expansion.com, 2020) El IPC en marzo de 2020 ha sido del 48,4% con una variación mensual del 3.3%. La inflación acumulada en 2020 es del 7,8%. (www.datosmacro.expansion.com, 2020).
- El índice de salarios del total registrado mostró un crecimiento de 6,4% en enero de 2020 respecto al mes anterior, como consecuencia del incremento de 8,5% del sector privado registrado y un aumento de 2,7% del sector público. El índice de salarios total verificó un incremento de 6,0% en enero de 2020 respecto de diciembre de 2019, como consecuencia de la suba de los salarios registrados de 6,4% y un aumento en los salarios del sector privado no registrado de 4,1%. (INDEC, 2020)

Factores Sociales

- La población nacional está compuesta por 40.117.096 habitantes, 10,6% más que en 2001. De estos, 20.593.330 son mujeres y 19.523.766 varones, es decir que cada 100 mujeres hay 94,8 varones. (INDEC, Censo , 2010)
- La sociedad se encuentra en un proceso de transformación hacia una sociedad con mayor inclusión y respeto por la diversidad, donde el movimiento feminista tiene una fuerte participación, instalando la discusión de temas referidos a la violencia, desigualdades, concepción y lenguaje inclusivo.
- Mercado laboral: Del total de empresas que realizaron búsqueda de personal en febrero del 2020 el 91% cubrió la totalidad de los puestos, el 4.8% los cubrió parcialmente y el 4.2% no logró cubrirlos, siendo los más difíciles de cubrir los que requieren un mayor calificación en las tareas. En efecto, los puestos profesionales, técnicos y operativos, mostraron 38,1%, 32,9% y 27,3% de no cobertura. (Ministerio de trabajo, 2020)
- Los datos de pobreza publicado por INDEC en julio de 2019 verifica un aumento, elevando el índice a 35,4%. (www.lavanguardia.com, 2019). En noviembre de 2019, el número de trabajadores registrados se redujo un 0,2%, lo que representa a alrededor de 19 mil trabajadores menos. (Ministerio de trabajo, Situación y evolución del trabajo registrado, 2020)
- Educación: Un estudio realizado por Universidad de Belgrano, muestran que entre 2003 y 2016 la graduación en universidades privadas creció un 124,6% mientras que las estatales un 38,4%. Por otro lado las carreras que más egresados genera son relacionadas a las Ciencias Sociales, siendo en menor medida las relacionadas a Ciencias Básicas y Aplicadas, claves para el desarrollo productivo. (www.infobae.com, 2019)
- La OIT, afirma que impacto de la pandemia de la COVID-19 en el mercado laboral será severo, en cientos de millones de empresas en todo el mundo, principalmente en los trabajadores de la economía informal. Estima que las horas de trabajo a nivel mundial se redujo -4,5% en el primer trimestre del 2020. siendo las Américas (12,4%) y Europa y Asia Central (11,8%) las que

experimentarán la mayor pérdida de horas de trabajo. Además estima una disminución del 60 por ciento de los ingresos de los trabajadores informales a nivel mundial. (OIT, 2020)

Factores Tecnológicos

- En Argentina se verifica un acceso a internet dispar, concentrándose en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, San Luis, La Pampa, Santa Fe y Tierra del Fuego, con un promedio del 62,92%. (INDEC, Censo , 2010)
- Las innovaciones tecnológicas claves y que serán tendencia para el 2020 y 2021 según el sitio web *empresas.blogthinkbig.com* (2019) son la inteligencia artificial aplicada a servicios, la red 5G, Internet de las Cosas, Realidad extendida. El aprovechamiento de ellas puede generar nuevas oportunidades de negocio.
- Plataformas Digitales y Redes Sociales, el avance de los públicos hacia estas plataformas permite expandir los productos ofrecidos y llegar a nuevos mercados.

Factores Ecológicos

- Gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional, y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios. (Ley 25.612)
- Política ambiental nacional, para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. (Ley 25.675)
- IARSE como forma de desempeñarse con un compromiso activo con el desarrollo sustentable. Educación Ambiental a través de la concientización.
- Compromiso con la sustentabilidad y energías renovables (Ley 26.190)

Factores Legales

- Legislación laboral, convenios colectivos de trabajo, que deben ser tenidos en cuenta para la gestión del personal.

- Ordenanzas locales que deben tenerse en cuenta para el funcionamiento de la empresa. ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano.

A continuación como forma de complementar el diagnóstico se procede con el análisis del micro entorno, para lo cual se utiliza como herramienta Las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Éste modelo nos permite analizar la competencia dentro del sector y desarrollar una estrategia de negocio con el máximo rendimiento.

1- El poder de negociación del cliente (Bajo): A.J. & J.A. Redolfi S.R.L posee una cartera de clientes compuesta por despensas de barrios, mini mercados, maxi quioscos, entre otros. Son estructuralmente pequeños, con escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, sin transporte para mercadería ni tiempo para realizar el proceso de compra. Estas características generan que su poder de negociación respecto al precio y financiación sea bajo, pero poseen una gran facilidad para cambiar de distribuidor.

2- El poder de negociación del proveedor (Medio): la empresa cuenta con una cartera diversificada de proveedores ya que comercializa diferentes rubros de productos primera marca, entre ellos encontramos Massalin Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food , Arcor , Johnson's & Johnson's, su característica de primera marca les da poder de negociación, sin embargo es equilibrada respecto a la que posee A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, ya que la empresa se encuentra respaldada por una posición estratégica para la distribución, su trayectoria y excelente comportamiento de pago.

3- La amenaza de nuevos competidores, barrera de entrada (Media): Las principales barreras para acceder al este sector de distribución mayorista son: 1) Alto capital de inversión inicial, no solo infraestructura para depósitos y ventas, sino también en stock y vehículos para la distribución. 2) Acceso a proveedores y canales de distribución, que permitan generar alguna ventaja competitiva o diferenciación en la comercialización o servicios prestados.

4- La amenaza de productos y servicios sustitutos (Alta): A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. desarrolla su actividad dentro de un mercado de consumo masivo, donde existen productos alternativos que pueden satisfacer la necesidad del cliente modificando así su decisión de compra, en la actualidad se verifica una tendencia en dos sentidos: 1) Hacia

productos alimenticios orgánicos o de higiene personal 100% naturales. 2) Hacia segundas marcas que disminuyen la calidad pero tienen ventaja en el precio.

5- La rivalidad entre los competidores existentes (Alta): El alto número de competidores en las diferentes zonas donde A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee sus locales genera una fuerte posibilidad de perder clientes por la facilidad para cambiar de proveedor, la competencia que posee la empresa se puede clasificar en mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio, es necesario conocer el comportamiento de los competidores para establecer estrategias ventajosas, en ese sentido, la empresa apunta a la diferenciación con precios competitivos y servicio al cliente, a tiempos acotados de entrega, descuentos por pago al contado, financiación a 30 días, mix de productos y asesoramiento comercial y seguimiento para clientes que realizan nuevas aperturas de locales.

Para finalizar el diagnóstico organizacional y profundizar en la situación de la empresa se procede a realizar un análisis FODA, con el cual se pretende conocer las características internas que se consideran fortalezas y debilidades como así también aquellas características externas que signifiquen oportunidades y amenazas para la misma.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y prestigio en el mercado. • Amplia cartera de clientes. • Variedad de productos y precios competitivos. • Estrategia de diferenciación, satisfacción al cliente y asesoramiento comercial. • Tiempo acotado de entrega. • Exclusividad de distribución con algunos proveedores. • Buena relación con empleados. Confianza • Software de control de stock. Previsión • Sistema informatizado para ventas. (App) • Nulo nivel de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización y clasificación de sus clientes. • Poca publicidad. • Falta de área de RR. HH. • Falta de procesos de gestión del personal. • Organigrama incompleto respecto a los puestos y desactualizado. • Falta de procesos de comunicación formales y de crisis. • Escaso registros de información. • Toma de decisiones centralizadas. • Falta de informatización para el control de pedidos recibidos. • No poseen índices de siniestralidad. • Falta de capacitación al personal

<p>Buena relación con proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportes a la comunidad y solidaridad. • Controles de Seguridad e Higiene • Clima familiar y baja rotación de personal. • Poder de negociación. • Inversión en maquinarias e infraestructura. • Activos y flota propios 	<p>jerárquico y operativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de promoción interna basado en antigüedad y no en mérito. • Rentabilidad decreciente y altos costos operativos • Falta de políticas y programas para la retención del talento.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Economía de escala y consumo masivo. • Beneficio tributario y subsidio por la contratación de nuevos empleados. • Extensión territorial y ubicación estratégica. • Crecimiento demográfico y desarrollo económico de la ciudad James Craik. • Avance de la tecnología, otorga herramientas útiles para mejorar la comunicación interna. • Buena valoración por parte de los clientes e interés en sus productos. • Decisión de unificar depósitos (Inversión) 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sustitutos • Alta competencia, facilidad del cliente para cambiar de proveedor. • Inflación. Desempleo y trabajo informal • Posible pérdida de talento humano por reclutamiento de la competencia. • Paralización y deterioro de la economía a causa del COVID-19

Fuente: Elaboración propia

Luego de los análisis realizados se puede observar que la empresa ha tenido un crecimiento sostenido y se ha consolidado en el mercado, permitiéndole desarrollar una gran cantidad de fortalezas relacionadas principalmente con el negocio, circuito comercial y en las relaciones con empleados, clientes y proveedores. Sin embargo se debe tener en cuenta que opera dentro un contexto dinámico al cual debe adaptarse y en ese aspecto la profesionalización se vuelve un proceso necesario para no perder oportunidades y aprovecharlas; es aquí donde se detectan las debilidades más importantes, al no poseer una correcta gestión del personal y comunicación interna que acompañen la estrategia organizacional, las amenazas se hacen más fuertes, por tal motivo se considera fundamental desde la profesión de Recursos Humanos brindar la

herramientas necesarias para afrontar esos cambios y responder eficientemente a las nuevas demandas del mercado, centrando su accionar en el motor que toda organización tiene: las personas.

El capital humano es el activo más importante que la empresa posee y desde la gestión estratégica de ese recurso, se puede lograr valiosos aportes en dirección al cumplimiento de los objetivos. Es importante resaltar que cualquier instrumento que se utilice para atraer, retener y desarrollar a los empleados utiliza como apoyo a la comunicación, nexo entre los empleados y la empresa, y en éste aspecto es que el líder debe también transformarse, convertirse en un facilitador de la comunicación y la gestión capital humano; y desde la profesión de Recursos Humanos se aporta al desarrollo de habilidades comunicacionales y de liderazgo coach a tal fin.

En síntesis las herramientas que ofrece ésta profesión, contribuye en la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. a aumentar su eficiencia interna y profesionalismo, direccionando el desempeño de sus trabajadores hacia la estrategia organizacional y además a alcanzar el crecimiento y desarrollo máximo de sus trabajadores tanto en lo personal como profesional, tal como lo expresan su misión y visión organizacional.

Marco Teórico

El presente marco teórico se propone evidenciar la relevancia de la gestión de la comunicación interna y la formación de líderes coach dentro de una organización. Para ello se presenta a diferentes autores e investigadores que tratan conceptos claves de éste estudio de caso: Comunicación interna, evaluación de desempeño, inducción del personal, coaching y líder coach, a fines de una mejor comprensión.

Comunicación interna

Según los autores Cuenca, Verazzi y Rodríguez (2018), la comunicación interna es el conjunto de actividades comunicativas que buscan generar buenas relaciones entre los miembros de una organización, además, de mantenerlos motivados, integrados e informados, contribuyendo al logro de los objetivos corporativos.

Los autores mencionan que la comunicación interna debe dar respuestas a preguntas como: ¿qué tengo que hacer? y ¿cómo?, ¿a quién respondo al hacerlo?, ¿qué objetivos debo cumplir? Y otras como: ¿qué apporto con mi trabajo?, ¿por qué es importante lo que hago?, estableciendo sistemas comunicacionales con énfasis en el diálogo y el feedback. (Cuenca et al., 2018)

Por su parte, Brandolini y Frígoli (2009) definen a la comunicación interna “como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (p. 12). Para los líderes, es una herramienta de mando que favorece al desempeño laboral y la productividad de los integrantes a cargo y además, una forma de relacionarse más comprometida con el proyecto empresarial.

Los mismos destacan que las comunicaciones internas generan relaciones capaces de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofreciendo un buen clima de trabajo y respondiendo a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan. Agregan, que la comunicación dentro de la empresa debe ser de dos vías complementándose a través de la retroalimentación; y es aquí donde los líderes adquieren un rol fundamental, ya que complementan el proceso comunicativo transmitiendo los mensajes claves a sus equipos de trabajo, tanto a nivel operativo como organizacional y reciben el feedback. (Brandolini & Frígoli, 2009)

Evaluación de desempeño

Chiavenato (2007), establece que la evaluación de desempeño no es más que un buen sistema de comunicación generada tanto en sentido vertical como horizontal. Permite evaluar y comunicar a los empleados acerca de cómo se están desempeñando, elaborar planes para mejorar indicadores e influir sobre su futura dedicación a las tareas que realizan. Es un medio para obtener, registrar, procesar y canalizar información en pos de mejorar el desempeño humano en las empresas.

Inducción del personal

Chiavenato (2007), define a la inducción o socialización como el proceso que se lleva a cabo para comunicar al nuevo empleado las bases y premisas con las cuales funciona la empresa y como se espera que colabore al respecto.

Dessler y Varela (2011) por su parte, establecen que la inducción brinda a los empleados nuevos la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria.

Coaching

La importancia del coaching para las empresas radica en que contribuye a potenciar las competencias individuales de cada colaborador aumentando su desempeño, como también alinear los intereses de las personas a los organizacionales, generando un mayor compromiso.

Para los autores Pousa, Szulanski y Jalil (2014), el coaching es un proceso de acompañamiento individual, orientado al desarrollo y la mejora de los colaboradores; basado en la facilitación, el feedback productivo y el “empowerment” de los colaboradores generando nuevas oportunidades de aprendizaje a través de las cuáles se obtiene un aumento de performance. El coaching ayuda a los empleados de todos los niveles organizacionales a aumentar su desempeño, desarrollarse y acumular competencias, lo que se traduce en un aumento de competitividad para la organización y por ende en mejores resultados económicos.

Sin embargo, los autores establecen que las empresas deben estar preparadas para el incremento de competencias por parte de sus integrantes, ofreciendo oportunidades de carrera y crecimiento, de forma que estas competencias se mantengan

dentro de la organización y se transformen en una ventaja competitiva. (Pousa, et al., 2014)

Por su parte, Cristina Mejias, (2010) determina que el coaching es una herramienta de apoyo para que las personas puedan crecer profesionalmente y logren una alta satisfacción personal y organizacional. “Es un espacio de conversación planificado, individuo- individuo y confidencial, en donde se facilitan cambios positivos de estructuras mentales y emocionales, y se propicia la transformación permanente” (p.217). El proceso de coaching reduce los limitantes y potencia las competencias, facilitando la adaptación a los cambios.

Líder coach

Cortese, (2016) establece que un líder coach o facilitador, es aquel que “ayuda a su grupo y a sus miembros, dando feedback efectivo y mejorando el proceso que ellos usan para resolver problemas y tomar decisiones. (...) El líder facilitador ayuda a su equipo a aprender cómo aprender” (p. 73). Esos líderes delegan su autoridad en sus empleados, lo que permite una mayor toma de decisiones, desarrollando grupos auto-dirigidos y las organizaciones se transforman en organizaciones aprendientes, con individuos comprometidos, donde se respetan sus necesidades y se tienen en cuenta sus aspiraciones.

En definitiva, los autores mencionados dan cuenta de la importancia y los beneficios que traen aparejados para una empresa la gestión de la comunicación interna haciendo énfasis en el capital humano. Una buena comunicación dentro de la empresa le aporta un valor estratégico, se puede establecer que las personas cuando conocen lo que se debe hacer, porque se hace, que ganan con lo que hacen; se logra un mayor compromiso por parte de ellos con los objetivos organizacionales, reflejándose en un aumento del desempeño; y por tal, es necesario que el proceso comunicacional cuente con retroalimentación y que sea bidireccional. El líder es un agente clave en la comunicación y como los autores citados lo demuestran, el coaching es una herramienta que permite establecer procesos de comunicación con feedback efectivos, por lo tanto, capacitar a los líderes en ésta materia es ventajoso para las empresas, les permite transformarse en empresas donde el aprendizaje organizacional es continuo, con equipos de trabajo implicados, con alto rendimiento, mayor eficiencia, que se adapten a los cambios y orientados a la consecución de los resultados establecidos

Diagnóstico y discusión

A partir del análisis realizado sobre la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se percibió que las principales debilidades de la empresa están relacionadas con la comunicación interna y con la gestión del personal, las cuales se presentan de manera deficiente.

Dentro de la empresa se detectó la falta de procesos de reclutamiento y selección de manera profesional junto a la ausencia de procedimientos de inducción al nuevo personal; lo que significa aprender mientras se trabaja cometiendo errores. Tampoco ha generado capacitaciones ni formalizado planes de carrera, no se verificó planes motivacionales ni evaluaciones de desempeño. Si bien se realizó una encuesta de clima organizacional no se registraron sus resultados.

Ante los problemas mencionados se pudo determinar que la falta de instrumentos de comunicación interna relacionadas con la gestión del personal acarrea una serie de consecuencias negativas para la empresa en términos de rentabilidad, como es el ejemplo de la ausencia de un proceso y manual de inducción, que transmita cuestiones claves como los valores, visión, misión, por parte de la empresa hacia sus colaboradores, conlleva a un reducido compromiso, bajo nivel de rendimiento y productividad; generando pérdidas económicas para la empresa como así también, no contar con herramientas que comuniquen estándares de desempeño o que permitan conocer las habilidades y competencias de las personas dentro de la empresa, impide que las decisiones tomadas para las promociones sean objetivas; impactando negativamente en el clima organizacional, obstaculizando, además, el desarrollo profesional de sus empleados y atentando contra su propio sistema de valores, misión y visión.

Por último es importante subrayar que ante los problemas comunicacionales planteados aparece la necesidad de capacitación de los niveles jerárquicos y mandos medios, se requiere dotarlos de habilidades que les permitan establecer espacios comunicacionales efectivos basados en la retroalimentación, orientados a generar un mayor involucramiento y motivación en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales, al aumento de la productividad y desempeño de los integrantes de su

equipo de trabajo; impactando positivamente en un aumento de las ventas de la empresa.

Conclusión diagnóstica

Se puede establecer que en la actualidad las empresas para sobrevivir deben adaptar sus estrategias de negocios a los diferentes escenarios que se presentan dentro de una economía globalizada, por ello la organización interna y la profesionalización de sus procesos se tornan necesarios y por tal la comunicación interna adquiere un papel relevante en esa transformación, es conveniente para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L establecer instrumentos de comunicación interna orientada al capital humano, como es el caso de la implementación de un proceso y manual de inducción, de modo que la difusión de información clave de la organización funcione como guía en la conducta laboral, generando un mayor compromiso de los colaboradores y la reducción de errores, impactando en una mayor satisfacción del cliente e incremento de las ventas. A lo mencionado se le suma el establecimiento de un proceso de comunicación entre los supervisores y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, a fines de revisar el desempeño obtenido y su relación con en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; para ello se establece como optimo la elaboración de evaluaciones de desempeño basadas en el feedback, para orientar el esfuerzo de sus colaboradores a las metas establecidas, aumentando su productividad y su vez generando un sistema de toma de decisiones objetivas.

Por su parte, la implantación del coaching y la formación de los líderes en ésta materia, complementa el plan comunicacional ya que los dota de las habilidades de comunicador necesarias para llevar adelante los procesos planteados, considerados necesarios para acompañar el plan estratégico de expansión, organización interna y profesionalización iniciado por la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a fines de tener un crecimiento sostenido de ventas.

Plan de implementación

Objetivo General

Incrementar un 5% las ventas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, mediante el diseño de instrumentos de comunicación interna y la formación de líderes en un perfil coach para optimizar la gestión del personal.

Objetivos Específicos

- Elaborar e implementar un procedimiento de inducción a fines de formalizar el proceso, informar e integrar a las personas que se incorporen a la empresa y reducir la perdida por errores operacionales.
- Diseñar e implementar un procedimiento de evaluación de desempeño digital a fines de contar con un instrumento de comunicación que permita conocer, registrar y consultar la información correspondiente a la productividad del empleado.
- Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de líder coach, para dotarlos de habilidades comunicacionales eficaces.

Alcance

La propuesta está dirigida a la casa central de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, ubicada en la localidad James Craik, Córdoba. El plan se desarrollará en un plazo de 90 días hábiles, a partir del primer día hábil de Agosto de 2020.

A continuación se describen los recursos involucrados, acciones, tiempos y costos para lograr los objetivos específicos, se pueden observar en los Anexos los detalles de cada propuesta.

Elaboración del procedimiento de inducción

En la tabla que sigue se presentan las diferentes variables tenidas en cuenta en el proceso de elaboración del procedimiento de inducción.

Tabla 1: Elaborar e implementar un procedimiento de inducción

Finalidad del Objetivo	<p>Establecer el proceso donde se encuentre especificado todas las acciones que deben llevarse a cabo en el ingreso del nuevo personal.</p> <p>Establecer el instrumento de comunicación, un Manual de Inducción, por el medio del cual a la empresa divulgue su sistema de valores, misión, visión y expectativas comportamentales, para lograr un mayor compromiso por parte del empleado y su comprensión de que su buen desempeño, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.</p>	
Dirigido a	Todo personal ingresante a la empresa.	
Responsables a cargo y acciones	<p>Responsables a cargo: Analista de RRHH</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relevamiento de información general de la empresa -Elaboración de un procedimiento que formalice la inducción. (con formato digital) (Anexo I) <p><u>En el mismo se determina:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivo Alcance Definiciones y conceptualización Responsabilidades Políticas Proceso de inducción Evaluación -Elaboración del Manual de inducción. (con formato digital) (Anexo II) <p><u>En el mismo se determina:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Historia Misión Visión Valores Organigrama Clientes Productos Acciones en comunidad -Creación de un repositorio digital (Etceter) en la nube centralizada donde se almacenará los procedimientos e información digital de forma gratuita. -Determinación de formas de evaluación a través de encuestas de opinión. (Anexo III) 	
Tiempo Requerido	<p>Analista de RRHH: 4 hs. de trabajo por 5 días, para la elaboración del procedimiento de inducción</p> <p>Analista de RRHH: 4 hs. de trabajo por 5 días, para la elaboración del manual de inducción</p> <p>Analista de RRHH: 4 hs. de trabajo por 5 días, para relevamiento de información, elaboración de evaluación y creación del repositorio.</p> <p>TOTAL: 60 horas.</p> <p>Lugar: Empresa AJ & JA Redolfi. Casa central en James Craik. Córdoba.</p>	
Recursos Involucrados	Humano	Analista de RRHH
	Técnico	Conocimientos de información general de la empresa y procesos de trabajo.
	Económico	\$800 por cada hora de trabajo de la Analista de RRHH. En la elaboración del proceso y manual de inducción.
	Materiales	TOTAL: \$48.000 por las 60 hs. de trabajo Computadora con acceso a internet y paquete de Office,

	internet
Físicos	WI-FI.
	Oficina o sala de reunión.

Fuente: Elaboración propia

Diseño del procedimiento de evaluación de desempeño digital

A continuación se demuestra los factores involucrados en el desarrollo e implementación de la evaluación de desempeño digital para la empresa AJ & JA Redolfi.

Tabla 2: Diseñar e implementar un procedimiento de evaluación de desempeño digital

Finalidad del Objetivo	<p>Establecer un procedimiento donde se especifiquen todas las pautas que se deben tener en cuenta al momento de generar la evaluación del desempeño del trabajador, a fines de que tal evaluación se realice de manera objetiva y permita conocer y fomentar las fortalezas del trabajador y establecer lineamientos de trabajo ante las debilidades.</p> <p>Éste proceso se materializará en un instrumento de evaluación de desempeño digital con el objetivo de almacenar la información evaluada, generar seguimientos y planes de acción.</p>
Dirigido a	Gerencia y mandos medios
Responsables a cargo y acciones	<p>Responsables a cargo: Analista de RRHH</p> <p>Acciones:</p> <p>Relevamiento de información</p> <p>Elaboración de un procedimiento que establezca las pautas a tener en cuenta durante la evaluación de desempeño. (Anexo IV)</p> <p>Contratación de un Software de Gestión del Desempeño personalizado. (Anexo V)</p> <p>Determinación de las dimensiones a evaluar para aplicar al Software.</p> <p>Instalación y puesta en marcha del Software de Gestión del Desempeño.</p> <p>Instruir a mandos medios y gerencia acerca de la utilización del Software.</p> <p>Determinación de formas de evaluación de la implementación a través de encuestas de opinión y seguimiento del funcionamiento del software a través de entrevistas con mandos medios (Anexo VI)</p>
Tiempo Requerido	<p>Analista de RRHH: 4 hs. de trabajo por 10 días, para la búsqueda y contratación de un Software de Gestión del Desempeño.</p> <p>Analista de RRHH: 4 hs. de trabajo por 30 días, para la elaboración para la elaboración de las dimensiones a evaluar y puesta en marcha del software, instrucción a superiores y seguimiento</p> <p>Analista de RRHH: 4 hs. de trabajo por 5 días, para la elaboración del proceso de pautas para el desempeño</p> <p>TOTAL: 180 horas.</p> <p>Lugar: Empresa AJ & JA Redolfi. Casa central en James Craik. Córdoba.</p>

Recursos Involucrados	Humano	Analista de RRHH
	Técnico	Conocimientos de información general de la empresa y procesos de trabajo.
	Económico	\$800 por cada hora de trabajo de la Analista de RRHH. En la elaboración del proceso de pautas para el desempeño y búsqueda y contratación del Software de Gestión del Desempeño. (\$144.000 por las 180 hs. de trabajo) \$80.000 por contratación de Software de Gestión del Desempeño. TOTAL:\$224.000
	Materiales	Computadora con acceso a internet y paquete de Office, internet
	Físicos	WI-FI. Oficina.

Fuente: Elaboración propia

Capacitación a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching.

La siguiente tabla expone la modalidad para el dictado de la capacitación, módulos temáticos y recursos implicados.

Tabla 3: Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching.

Finalidad del Objetivo	Brindar a los mandos medios herramientas de Líder Coach para dotarlos de habilidades comunicacionales efectivas a través del lenguaje generativo, para la gestión de una práctica profesional reflexiva. A su vez se busca que los mismos trabajen sobre sus potencialidades, emociones y desarrollen las competencias de sus colaboradores por medio de la retroalimentación dentro de un entorno de confianza y cooperación.
Dirigido a	Gerencia y Mandos Medios
Responsables a cargo y acciones	Responsable a cargo: Analista de RRHH Acciones: Búsqueda y contratación de programa de capacitación en líder coach. Responsable a cargo: Profesional en Coaching Ontológico Acciones: <u>Primer Encuentro</u> : Duración 3hs, con Break de 30 min. Módulo 1: Coaching y Liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> • Características que debe desarrollar un líder. • El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. • Autoconocimiento: personal y profesional

	<ul style="list-style-type: none"> Las 4 inteligencias del Líder Coach <p><u>Segundo Encuentro:</u> Duración 3hs, con Break de 30 min. Módulo 2: Formación de Equipos de Alto Rendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> Formas de motivación del equipo de trabajo. Tipos de colaboradores y tipos motivaciones. ¿Cómo influir positivamente en nuestros colaboradores? Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos. <p><u>Tercer Encuentro:</u> Duración 3hs, con Break de 30 min. Módulo 3: La Comunicación como Clave en el Liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> La escucha activa como acción reflexiva. Comunicación efectiva con el equipo. La conversación y formación de acuerdos. Elaboración de feedbacks positivos, negativos y enriquecimiento del trabajo <p><u>Cuarto Encuentro:</u> Duración 3hs, con Break de 30 min Módulo 4: Inteligencia emocional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es la inteligencia emocional? Gestión de las emociones. Confianza y empatía. Superación del “miedo y enojo”. Estados de ánimo contagiosos. Juicios y prejuicios. Manejo de objeciones. Conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto. <p>Retroalimentación de la capacitación realizada mediante encuesta de opinión. (Anexo VII)</p>
Tiempo Requerido	<p>Analista de RRHH: 4 hs. de trabajo por 5 días para la búsqueda y contratación de programa de capacitación en líder coach.</p> <p>TOTAL: 20 horas</p> <p>Profesional en Coaching Ontológico: Capacitación: 4 encuentros de 3 horas por grupo:</p> <p>Primer Grupo: La Gerencia. 12 horas. 1 día por semana</p> <p>Segundo Grupo: Mandos medios. 12 horas. 1 día por semana</p> <p>TOTAL: 24 horas.</p> <p>Lugar: Empresa AJ & JA Redolfi. Casa central en James Craik. Córdoba.</p>
Recursos Involucrados	<p>Humano: Profesional en Coaching Ontológico y Analista de RRHH</p> <hr/> <p>Técnico: Conocimientos acerca del coaching ontológico.</p> <hr/> <p>Económico: \$2000² por cada hora de trabajo del Coach Profesional. (\$48.000 por las 24 hs. de capacitación)</p> <p>\$800 Búsqueda y contratación de Coach Profesional (\$16.000 por las 20 hs.)</p>

² Honorario para Senior Coach Ontológico Profesional obtenido de Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional

	TOTAL: \$64.000
Materiales	Computadora con acceso a internet, internet WI-FI, proyector y equipo de audio.
	Artículos de papelería
Físicos	Salón o sala de reuniones, mesa y sillas.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

En este apartado se presenta el diagrama de Gantt, que estima el tiempo que se requiere para desarrollar las acciones de cada propuesta:

ACTIVIDADES	MESES																	
	AGOSTO			SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Busqueda de programa de capacitacion	■																	
Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching. 1er grupo: Gerencia		■	■	■	■													
Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching. 2do grupo: Mandos Medios						■	■	■	■									
Elaboración del procedimiento de inducción										■	■							
Búsqueda y contratación de un Software de Gestión del Desempeño.												■	■					
Diseñar y ejecutar un procedimiento de evaluación de desempeño digital														■	■	■	■	
Elaboración del proceso de pautas para el desempeño																		■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación.

Para evaluar el impacto de las propuestas presentadas, en cada una de ellas se ha elaborado un cuestionario o encuesta de opinión y además se utilizara el indicador ROI (Retorno de Inversion) para conocer si la inversiones realizadas son rentables o no.

Tabla 4: Retorno de Inversion

Resultado Neto de ventas 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019 54,8%	\$ 5.708.763,73
Total	\$ 16.126.215,80

Inflación 2020 hasta abril 9,4%	\$ 1.515.864,29
Total	\$ 17.642.080,09
Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching	\$ 64.000,00
Elaboración de un proceso de inducción	\$ 48.000,00
Diseñar y ejecutar un proceso de evaluación de desempeño digital	\$ 224.000,00
Costo total de la Propuesta	\$ 336.000,00
Beneficio de la implementación de la Propuesta 5%	\$ 882.104,00
ROI	
$\{(Beneficio de la propuesta - costo de la propuesta) / (costo de la propuesta)\} * 100$	
$\{(882.104,00 - 336.000,00) / (336.000,00)\} * 100$	162,53 %

En la tabla presentada se observa a través de los cálculos efectuados, la relación entre la inversión a realizar y las utilidades a recuperar con el cumplimiento de los objetivos propuestos en los plazos establecidos, el mismo arroja un resultado de 162,53% lo que se traduce en que se recupera la inversión realizada de \$336.000,00 y se obtiene una ganancia de 162,53% y en términos financieros significa que cada \$100 invertidos, la empresa recupera \$162,53.

Conclusión

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. decidió invertir en la construcción de un nuevo centro de distribución, con el objetivo de aumentar las ventas y además lograr una mayor organización interna y profesionalismo, sin embargo, tras los análisis realizados se pudo identificar que posee debilidades asociadas a la comunicación interna y la gestión del personal, de las cuales debe ocuparse para poder alcanzar el objetivo propuesto en su plan de expansión.

Los pilares de la empresa, es decir su misión, visión y sus valores dan cuenta de la importancia que tienen sus colaboradores para ella, el interés por su desarrollo, crecimiento profesional y compromiso; pero si no se establecen instrumentos que posibiliten ese crecimiento, el desempeño de su personal se torna deficiente y la implicancia con los objetivos es mínima; afectando negativamente las ventas, rentabilidad de la empresa y lo más importante su propia esencia. Por tal motivo es que en ésta propuesta de implementación se torna necesario abarcar cuestiones que se consideran básicas como punto de partida en el crecimiento profesional de los empleados de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, es decir, la determinación de instrumentos de comunicación que apoyen la gestión del personal en su ingreso a la empresa como lo son un procedimiento y manual de inducción, que garantice la internalización de la información necesaria para lograr un mayor compromiso de los colaboradores y la reducción de errores, la implementación de un procedimiento de evaluación de desempeño como herramienta de comunicación y motivación, que les permita conocer su desempeño en relación con los objetivos propuestos, competencias y habilidades necesarias a desarrollar y también que funcione como base objetiva de apoyo en la toma de decisiones ante promociones y ascensos, contribuyendo al buen clima organizacional; y por último la implementación de una capacitación en técnicas de liderazgo coach enfocada en mandos medios y gerencia para dotarlos de habilidades comunicacionales a fines de que puedan acompañar el proceso de cambio, generando espacios de comunicación basados en el feedback que funcionen como guías para lograr

un mayor compromiso e involucramiento del capital humano a su cargo, como así también desarrollar en ellos nuevas competencias.

Con la propuesta presentada se busca apoyar el proceso de expansión y profesionalización de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, enfocando la atención en el motor de toda empresa, el capital humano, aportando herramientas que aumenten el desempeño y productividad, transformando a la empresa en una empresa que aprende, generando una ventaja competitiva y en términos financieros, aumentar sus ventas y rentabilidad.

Recomendaciones

Es importante subrayar que si bien la propuesta presentada mejora la gestión del personal, no es suficiente ante todas las debilidades que posee la empresa en éste aspecto. Se torna esencial que la empresa considere establecer un proceso de reclutamiento y selección, acorde al perfil de requerimiento de cada puesto, que garantice el ingreso de empleado óptimo; por otro lado, de generar capacitaciones que permitan ampliar las capacidades de sus colaboradores y establecer sistemas de incentivos que contribuyan a aumentar su compromiso, y es por ello que se recomienda la creación de un departamento de Recursos Humanos que lleve adelante todos los procesos atinentes a la gestión del capital humano, además, de las actividades de rutina referidas a la plantilla de personal de asistencia, licencias, documentación y legajos, lo que conlleva como contrapartida a disminuir el trabajo del área administrativa y sus profesionales y que éstos se puedan ocupar de las actividades que le son atinentes.

Por otra parte, se recomienda elaborar un plan de comunicación externa, marketing y publicidad, con la finalidad de incrementar su presencia y participación en la web y redes sociales, acercarse a sus clientes y aprovechar las oportunidades que el mundo digital y la innovación pueden brindar.

Bibliografía

Alonso María Eugenia Paz (2012) Gestión de la Comunicación Interna, Caso: Panadería del Pilar. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11436> el 15 de abril de 2020.

Brandolini A. y González Frígoli M. (2009) Comunicación Interna. Editorial La Crujía. Buenos Aires, Argentina.

CEPAL, (19 de marzo de 2020). COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina> el 18 de abril de 2020

Chávez Hernández, Noé (2012) La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000200007&script=sci_arttext&tlng=en el 17 de abril de 2020.

I Chiavenato (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

Cortese H. (2016) Manual de Coaching de Equipos, del Discurso a la Practica. Editorial Temas Grupo. Buenos Aires, Argentina.

Cuenca J., Verazzi L. y Rodríguez J. (2018) Guía Fundamental de la Comunicación Interna Editotal UOC. Barcelona, España.

Dessler y Varela (2011) Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano

Empresas.blogthinkbig.com (23 diciembre, 2019). 5 tendencias y tecnologías que serán clave para las empresas en 2020. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/tendencias-tecnologias-clave-empresas-2020/> el 23 de abril de 2020

Fernandez Javier (2017) La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13791> el 18 de abril 2020.

FMI, (14 de abril del 2020). Spanish-Press Briefing: World Economic Outlook (WEO). Recuperado de <https://www.imf.org/external/mmedia/view.aspx?vid=6149312063001> el 21 de abril de 2020.

Gobierno de la Nacion Argentina, (2020) ¿Qué medidas está tomando el gobierno? Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno> el 18 de abril de 2020.

INDEC, (2010). Censo 2010. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77> el 20 de abril de 2020.

INDEC, (30 de enero de 2020). Índice de salarios Informes técnicos / Vol. 4, n° 60. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf 20 de abril de 2020.

Infobae, (14 de abril de 2020). El FMI afirmó que la economía argentina caerá el 5,7% este año, uno de los resultados más negativos de América latina. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/14/el-fmi-afirmo-que-la-economia-argentina-caera-el-57-este-ano-uno-de-los-resultados-mas-negativos-de-america-latina/el> el 21 de abril de 2020.

Infobae, (30 de enero de 2020). La CGT ratificó su apoyo al Gobierno, pero dejó en libertad de acción a los gremios para las paritarias. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2020/01/30/la-cgt-ratifico-su-apoyo-al-gobierno-pero-dejo-en-libertad-de-accion-a-los-gremios-para-las-paritarias/> el 23 de abril de 2020.

Infobae, (4 de septiembre de 2019). Radiografía de la educación argentina: en qué se avanzó y en qué se retrocedió en los últimos 20 años. Recuperado de <https://www.infobae.com/educacion/2019/09/04/radiografia-de-la-educacion-argentina-en-que-se-avanzo-y-en-que-se-retrocedio-en-los-ultimos-20-anos/> el 23 de abril de 2020.

Infoleg. Ley 26.190. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm> el 22 de abril de 2020.

Infoleg. Ley 26.612. Recuperado de
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm> el 22 de abril de 2020.

Infoleg. Ley 26.675. Recuperado de
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm> el 22 de abril de 2020.

La Vanguardia, (30 de septiembre 2019) La pobreza sigue creciendo en Argentina.
Recuperado de
<https://www.lavanguardia.com/internacional/20190930/47744415862/argentina-pobresa-indice-oficial-aumento-datos-macri.html> el 22 de abril de 2020.

Ministerio de trabajo, Empleo y de la Seguridad Social Argentina (abril 2020).
ENCUESTA DE INDICADORE LABORALES. Recuperado de
http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/eil/eil_2002_informe.pdf el
22 de abril de 2020.

Ministerio de trabajo, Empleo y de la Seguridad Social Argentina (enero 2020).
Situación y evolución del trabajo registrado. Recuperado de
http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/reportelaboral/Reporte_Labor_al_Enero_2020.pdf el 22 de abril de 2020.

OIT, (29 de abril de 2020). Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del
trabajo. Tercera edición. Recuperado de
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf el 30 de abril de 2020.

OMS, (2019). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recueprado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses> el 18 de abril de 2020.

ONU DESA, (1 Abril de 2020) Situación y perspectivas de la economía mundial: informe de abril de 2020, núm. 136. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472142> el 18 de abril de 2020

Pagina 12, (29 de octubre del 2019). Qué le piden los empresarios a Alberto Fernández. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/227935-que-le-piden-los-empresarios-a-alberto-fernandez> el 18 de abril de 2020.

Petrocco Alfredo Nicolas (2019). ¿Para que Lideres Coach en las Organizaciones? Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106> el 01 de Junio de 2020.

Pousa C., Szulanski F. y Jalil J. (2011) Coaching y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: un Modelo de Desarrollo de Competencias desde Dinámica de Sistemas. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2413165 el 10 de mayo de 2020.

Sandrone Mateo (2012) Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur ICSA. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11327> el 16 de abril de 2020.

Tipos del Banco Central de Argentina, (10 de marzo de 2020). Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/argentina> el 20 de abril de 2020.

Anexos

Anexo I: Procedimiento de inducción

PROCEDIMIENTO DE INDUCCION			
CODIGO: FECHA: PAGINA: VERSION:	ELABORA DO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

OBJETIVO:

Definir las acciones y la información necesaria que se debe brindar para una correcta orientación, integración y adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo y a la cultura organizacional.

ALCANCE

De aplicación al personal nuevo en la empresa.

DEFINICIONES

Procedimiento de Inducción

Es el proceso que comprende la recepción de los nuevos empleados y la brinda información general sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, responsabilidades principales, objetivos a cumplir. Incluye la inducción general e inducción específica.

Inducción general

Es la información de índole general de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L que incluye la historia, misión, visión, valores, organigrama y reglamento interno para ser entregado al empleado en un Manual de Inducción. (Ver anexo III)

Inducción específica

Consiste en recibir al empleado nuevo en su área de trabajo incluye la presentación del superior inmediato y compañeros, así como toda la información sobre los objetivos, tareas y funciones relacionadas con su desempeño y demás responsabilidades que le corresponden, la descripción del puesto, horarios de trabajo, descansos, expectativas en cuanto a su conducta laboral y además informar acerca de la remuneración, servicio médico, ART, gremio, fechas y lugar de pago.

RESPONSABILIDADES:

Administración

Es responsabilidad de la Administración generar la inducción general e inducción específica en lo referido a la remuneración, servicio médico, ART, gremio, fechas y lugar de pago, durante la misma se debe entregar el Manual de Inducción y el documento que indica que ha recibido la información y que acepta el Reglamento Interno, el cual el empleado nuevo deberá firmar para archivar en su legajo.

Jefe inmediato

Es responsable de la inducción específica referida al área de trabajo y desempeño.

POLITICAS

- El área de Administración será la encargada de realizar el proceso de inducción general y parte de la inducción específica mencionada en el proceso.
 - El proceso de inducción será aplicado a todo personal nuevo de la empresa.
 - La Gerencia será la encargada de asignar al área de su dependencia correspondiente, la realización de las modificaciones pertinentes para mantener el proceso y manual de inducción actualizados.
 - El área administrativa será la encargada de hacer firmar la documentación correspondiente al nuevo empleado respecto a la recepción del manual y reglamento interno para archivarlo en su legajo. Como así también toda la documentación laboral exigida para su incorporación formal a la empresa.
 - El supervisor inmediato será el encargado de realizar la inducción específica en el puesto de trabajo y apoyar la socialización del empleado.
 - El supervisor inmediato será el encargado de realizar el seguimiento de la adaptación y cumplimiento de objetivos por parte del empleado nuevo.
 - El supervisor inmediato será el encargado de realizar la retroalimentación respecto al desempeño del nuevo empleado. La misma deberá ser periódica.
 - El supervisor inmediato será el encargado de informar al resto de los empleados acerca de la incorporación del nuevo trabajador y motivarlos para que lo reciban adecuadamente.
 - El supervisor inmediato será el encargado de presentar al nuevo empleado ante su equipo directo de trabajo y sus compañeros.
 - El supervisor inmediato será el encargado de mostrarle el lugar específico de trabajo, mobiliario, equipo e instrumentos necesarios para realizar su tarea e informar sobre las medidas de seguridad e higiene.
 - El supervisor inmediato será el encargado de informar respecto de las funciones y tareas que desempeñará en su puesto de trabajo, explicando la contribución de las mismas a los objetivos del área.
 - El supervisor inmediato será el encargado de garantizar que el nuevo empleado tenga los equipos y elementos indispensables para su desempeño en el puesto.
 - El proceso de inducción comenzará en el primer día laboral, el seguimiento y retroalimentación que se deberá realizar al nuevo empleado deberá ser por 30 días.
-

- Medición y seguimiento. El supervisor inmediato será el encargado otorgar las encuestas de opinión para evaluar el impacto del proceso de inducción, las mismas serán aplicadas al personal nuevo al finalizar el proceso de inducción y seguimiento a los 30 días de su incorporación.
- La eficacia del proceso será medido a través de las evaluaciones de desempeño y curva de aprendizaje, será responsabilidad del supervisor realizar el seguimiento y evaluación del desempeño del empleado, durante el Proceso de Inducción, en relación a los requerimientos del puesto. También, será responsable de detectar necesidades de capacitación o realizar esclarecimiento de dudas, que aseguren la consecución de los objetivos planteados.

PROCESO DE INDUCCION

Actividades	Actividad	Responsable	Tiempo
1	<p><u>Inducción General:</u> Recibir al empleado Brindar palabras de bienvenida. Transmitir al nuevo empleado: misión, visión, objetivos, valores, organigrama y enviar link del video institucional. Enviar link del Manual de Inducción y hacer firmar el Reglamento Interno para ser archivado en el legajo. Generar el registro formal del empleado en los sistemas correspondientes para el alta del mismo y firma de la documentación laboral exigida.</p> <p><u>Inducción Especifica:</u> Informar acerca de la remuneración, servicio médico, ART, gremio, fechas y lugar de pago</p>	Administración	1 ° día hábil laboral
2	<p><u>Inducción específica:</u> Presentar al superior inmediato</p>	Administración	
3	<p><u>Inducción específica en el puesto:</u> Explicar las responsabilidades del puesto a desempeñar, objetivos a cumplir, entregar la descripción del puesto. Explicar cómo se evaluará su desempeño en el periodo de inducción y finalizado el mismo. Mostrar donde está ubicado su puesto de trabajo y las herramientas disponibles para su</p>	Jefe inmediato	1 ° día hábil laboral

	desempeño.		
4	Presentar a compañeros de trabajo, explicar cuáles son sus puestos y funciones y la relación que existe con el puesto del nuevo empleado.	Jefe inmediato	1 ° día hábil laboral
5	Llevar al empleado nuevo a recorrer las instalaciones	Jefe inmediato	1 ° día hábil laboral
6	<u>Seguimiento</u> Se establece un periodo de 30 días para aplicar su primera evaluación de desempeño y la aplicación de la encuesta de opinión	Jefe inmediato	3 0 días hábiles

Fuente: Elaboración propia

Anexo II: Elaboración del Manual de inducción. (Con formato digital)

A continuación se presenta el modelo del Manual de Inducción para la empresa AJ & JA Redolfi SRL, el cual se establece en formato digital para ser enviado a través de un link por mail o Whatsapp a los nuevos ingresos.



CUIT: 30-56783883-4.

Provincia: Córdoba; localidad: James Craik..

Facebook: Alonso J. y José A. Redolfi SRL

INDICE:

Introducción

Carta de Bienvenida

- Nuestra Historia
 - Nuestra Misión
 - Nuestra Visión
 - Nuestros Valores
 - Nuestro Organigrama
 - Nuestros Clientes
 - Nuestros Productos
-

- Nuestras acciones en comunidad
-

Introducción

El presente Manual de Inducción ha sido elaborado con el objetivo de proporcionar la información necesaria para orientar e integrar a los empleados/as nuevos/as de la empresa AJ & JA Redolfi SRL, para ello le damos a conocer las funciones y responsabilidades de su puesto apoyados en la descripción del mismo, le presentamos al entorno laboral en que desarrollaran sus actividades facilitando su adaptación y le definimos nuestras expectativas respecto a los comportamientos laborales a desempeñar, a través del Reglamento Interno.

Este manual pretende ser una guía generalizada en todos los aspectos que se relacionan con el que hacer dentro de la para empresa AJ & JA Redolfi SRL para que el nuevo trabajador se adapte de la mejor manera a su ámbito laboral. Abordaremos los temas relacionados con la historia, misión y visión organizacional, los valores que nos representan y el organigrama vigente.

Carta de Bienvenida

Estimado colaborador, se le da una cordial bienvenida a la empresa AJ & JA Redolfi SRL, a partir de este momento pertenece a nuestro equipo de trabajo y como tal depositamos nuestra confianza en usted, en su eficiencia y compromiso.

En su nuevo rol como empleado de la empresa AJ & JA Redolfi SRL usted debe ser consciente de que ha contraído responsabilidades que esperamos que emprenda con entusiasmo, como también ha adquirido derechos y beneficios que le serán reconocidos y respetados.

Es así, que este manual ha sido elaborado con la finalidad de proporcionarle información general de la empresa, para que conozca nuestros valores, lo que queremos ser, lo que hacemos y como lo hacemos; constituye los primeros pasos de su camino con nosotros y pretendemos que lo haga con el apoyo necesario para su completa integración, antes de conocer y desempeñar tu labor, es necesario que conozca la forma de trabajo y en general todo lo que comprende el funcionamiento de nuestra Empresa.

Por lo tanto, le sugerimos que lea detenidamente la información que le suministramos y si tiene alguna duda o inquietud, puede acercarse a nosotros para recibir ayuda y colaboración.

Atentamente: Gerencia de AJ & JA Redolfi SRL

Nuestra Historia

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

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa, y San Luis. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales. Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

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

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Nuestra Misión

“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 Visión

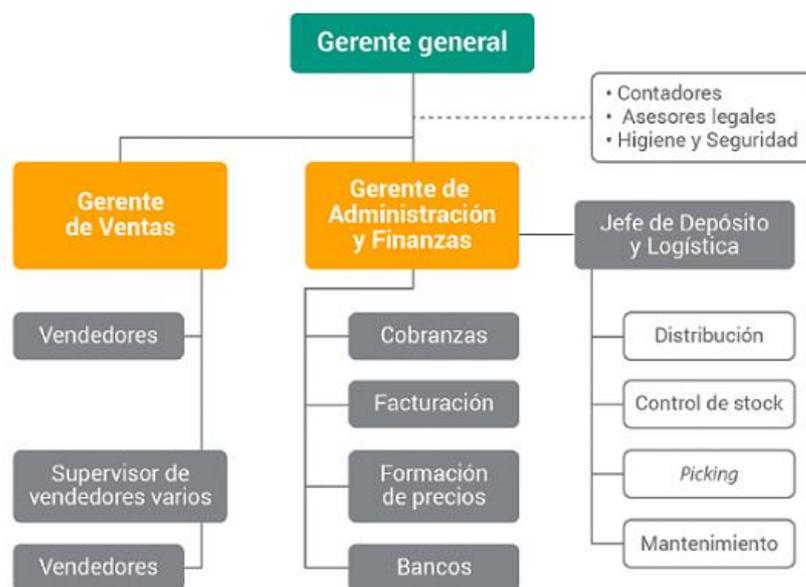
“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar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

Nuestros Valores

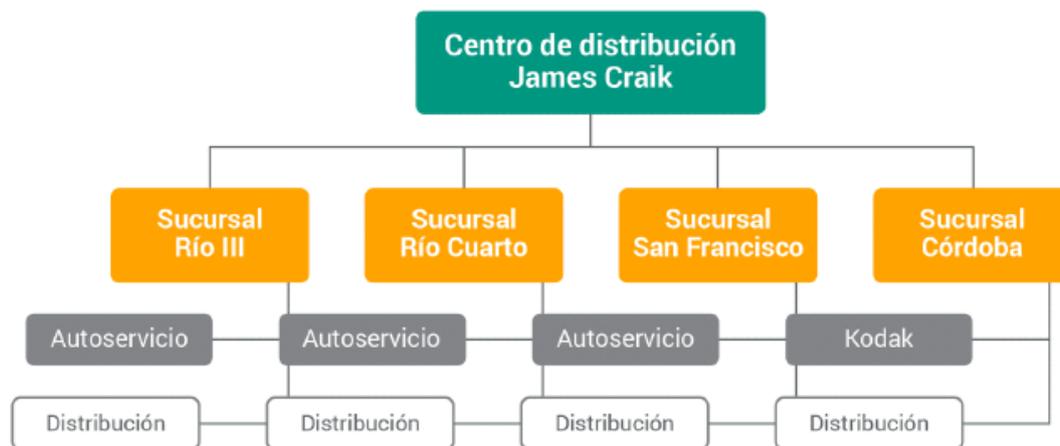
- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo.
 - Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
 - Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
 - Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia.
 - Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones.
 - Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones de la comunidad.
 - Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.
-

Nuestro Organigrama

Casa Central de James Craik



Sucursales



Nuestros Clientes

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

Nos interesamos por marcar una diferenciación con nuestros clientes con un servicio altamente orientado a ellos y con precios competitivos.

Nuestros Productos

Comercializamos 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.

Nuestras Acciones en Comunidad

Participamos de nuestra comunidad a través de del patrocinio de eventos y equipos deportivos como el club de básquet local: Club Chañares, el club de fútbol Defensores y el club de vóley de 7ma de James Craik,

También colaboramos frecuentemente con instituciones de la comunidad como hospitales e iglesias y con la Fiesta Nacional del Tambo.

Anexo III: Evaluación del procedimiento de inducción

A continuación se presenta la encuesta opinión para ser aplicada a las personas nuevas incorporadas a la empresa, en la finalización del proceso de inducción.

EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCION	
A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de las acciones realizadas e información recibida durante el proceso de inducción en su ingreso a la empresa, ésta información será utilizada para conocer su grado de satisfacción al respecto y contribuye al mejoramiento del proceso.	
Se solicita marcar de acuerdo a su percepción lo que corresponda. (Marcar solo un casillero)	

¿El proceso de bienvenida que recibió en la empresa AJ & JA Redolfi fue acorde a sus expectativas?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	

¿Le fue enviado el link del Manual de Inducción?

-
-

¿El contenido del Manual de Inducción fue fácil de comprender para usted?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
No me enviaron el link del Manual de Inducción	

¿Le fue fácil acceder la información virtual del Manual de Inducción?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	

¿Comprendió las expectativas comportamentales esperadas por la empresa AJ & JA Redolfi?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	

¿El acompañamiento de su superior le resulto de utilidad?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	

¿Comprendió los objetivos de su puesto de trabajo?

¿Se le entregaron los elementos necesarios para el desempeño en su puesto?

¿Se lo acompañó a recorrer las instalaciones de la empresa AJ & JA Redolfi?

¿Considera que toda la información brindada por la empresa AJ & JA Redolfi en su primer día trabajo ha sido de utilidad?

Sugerencias

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV: Procedimiento de evaluación de desempeño

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
CODIGO: FECHA: PAGINA: VERSION:	ELABORA DO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

OBJETIVO:

Establecer una guía para mandos medios y gerencia, determinando las acciones a llevar a cabo para lograr una correcta evaluación y entrevista de desempeño con su colaborador.

ALCANCE

De aplicación al personal evaluado.

DEFINICIONES

Evaluación de desempeño

Es el proceso mediante el cual mandos medios y gerencia evalúan y califican el desempeño de sus empleados, respetando los parámetros establecidos previamente por la empresa, con la finalidad de tener una herramienta para registrar la información acerca de la conducta laboral y aportes al cumplimiento de los objetivos; y un sistema de juicio objetivo sobre el cual se tomen decisiones acerca de la permanencia en el puesto y/o empresa, ascensos y promociones; y otorgar incentivos determinados por la empresa en caso de corresponder.

RESPONSABILIDADES:

Jefe inmediato

Es responsable de la llevar adelante el proceso de evaluación de desempeño de sus colaboradores de manera periódica, 2 veces al año, cada seis meses.

POLITICAS

- La Gerencia será la encargada de asignar al área de su dependencia correspondiente, la realización de las modificaciones pertinentes para mantener el proceso actualizado.
- El supervisor será el encargado de realizar proceso de evaluación de desempeño
- El proceso de evaluación de desempeño será aplicado a todo personal de la empresa.
- El supervisor inmediato será el encargado de realizar la retroalimentación correspondiente a su evaluación de desempeño

- El supervisor inmediato será el encargado de establecer el seguimiento y planes de acción considerados oportunos para el mejoramiento del desempeño del evaluado.
- El supervisor inmediato será el encargado de realizar la retroalimentación respecto al desempeño del nuevo empleado. La misma deberá ser por primera vez a los 30 días durante el proceso de inducción.
- El supervisor inmediato será el encargado informar los objetivos del área.
- El supervisor inmediato será responsable de detectar necesidades de capacitación o realizar esclarecimiento de dudas, que aseguren la consecución de los objetivos planteados.
- El instrumento de evaluación de desempeño instrumento se ha establecido en formato digital y mediante de la combinación de los siguientes métodos:

Lista de verificación: requiere que el Supervisor que otorga la calificación, defina el puntaje asignado basado en el conjunto de oraciones que mejor describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.

Escala de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Estos parámetros están vinculados a las expectativas que tiene la empresa en relación a quien ocupe un puesto determinado.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor, ya que la valoración es cuantitativa y cualitativa.

-
- Entrevista de evaluación de desempeño: implica por parte del superior inmediato preparar la misma:
 - Organizar la charla y entregarle al empleado una copia de los formularios de revisión de desempeño que se deben imprimir desde el software de evaluación.
 - Revisar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño anteriores (últimos 6 meses).
 - Determinar cuáles son los objetivos que se le plantearan hacia futuro, estos deben ser medibles y también debe tener en cuenta si el empleado necesitará algún tipo de asistencia.
 - Determinar y alistar el ambiente o sala, horarios y duración. Asegurar un espacio sin interrupciones ni ruidos molestos, limpios y cómodos.
 - Anticipar las cuestiones que puedan ser problemáticas disponiendo de alternativas para manejarlas.
 - La reunión debe ser llevada a cabo de manera presencial y personal o mediante algún canal de comunicación virtual que garantice el cumplimiento del proceso.
-
- Durante la entrevista se sugiere actuar de la siguiente manera:
 - Recibir al empleado con cordialidad y saludo cálido
 - Evitar interrupciones.
 - Desarrollar un clima donde se entienda que se trabaja con predisposición a la resolución de los problemas y sin estar a la defensiva. Aplicando habilidades comunicacionales.
 - Asegurarse que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado y tenga una idea clara de cómo es su desempeño comparado con los objetivos, normas o conductas esperadas por la empresa.
 - Dar espacio a que el empleado emita su juicio y opinión.
-

-Abordar los puntos fuertes y a continuación los débiles. Con una retroalimentación constructiva sin agresividad con las críticas, evitando argumentos que generen estancamientos y no se comprendan, para ello se debe avalar en los indicadores comportamentales evaluados de la Evaluación de Desempeño.

Anexo V: Instrumento de evaluación de desempeño digital (Software)

A continuación se presenta un modelo de evaluación de desempeño para el puesto de vendedor, el mismo se establece con el formato adquirido por el software contratado.

A modo de ejemplo se definen y conceptualizan las competencias consideradas más importantes en éste puesto: Responsabilidad, tolerancia a la presión y orientación al cliente.

-Software de Gestión del Desempeño AJ & JA REDOLFI



Puesto	Supervisor inmediato	Gerencia/Área
VENDEDOR		
Fecha de inicio en el puesto		
DIMENSIONES A EVALUAR		
CONCEPTUALIZACION		

RESPONSABILIDAD: Supone la capacidad de asumir el sentido del deber y una predisposición a cumplir con las obligaciones que la empresa por medios de superiores le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad y calidad establecidos. Implica compromiso de cumplir con los objetivos planteados sin la necesidad de recordatorios e informar de manera sistemática y frecuente del avance de sus tareas, asumiendo los posibles incumplimientos como aprendizaje para el futuro.

TOLERANCIA A LA PRESION: Supone la capacidad de manejar y controlar situaciones de trabajo estresantes de una manera equilibrada conciliando las exigencias con respuestas efectivas. Se trata de la habilidad de controlar las emociones, evitando conductas negativas ante situaciones conflictivas o provocativas, manteniendo la actitud hacia el dialogo, cortesía y respeto.

ORIENTACION AL CLIENTE: Supone la capacidad de atención a las necesidades de los clientes y la satisfacción de los mismos. Requiere de la habilidad saber escuchar, anticiparse a sus

necesidades y de generar estrategias para brindarles los mejores productos y/o servicios, asumiendo la responsabilidad por la información que transmite al cliente la cual debe ser fidedigna y veraz, sin comprometer ni revelar información confidencial de la empresa.

PUNTAJE MAXIMO DE CADA DIMENSION

Se compone de la sumatoria de los diferentes puntajes asignados en cada dimensión evaluativa

EXCELENTE	100%
CUMPLE PLENAMENTE	80 %
NECESITA MEJORAR	60 %
INSATISFACTORIO	40 %

CALIFICACION TOTAL OBTENIDA

POSEE OBSERVACIONES

POSEE PLAN DE ACCION

FIRMA EVALUADOR:

FIRMA DEL EMPLEADO:

Fuente: Elaboración propia

PESTAÑA N° 2

ASIGNACIÓN DE PUNTAJE DIMENSION: RESPONSABILIDAD

PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE OBTENIDO	DESCRIPCION
100	Excelente	<input type="checkbox"/>	<p>Ejecuta los trabajos de acuerdo a los estándares e indicadores establecidos por la organización y respeta fielmente los tiempos de gestión. Hace un uso eficiente del tiempo y en ocasiones termina sus tareas antes. No deja tareas pendientes.</p> <p>Desarrolla sus tareas y obligaciones, sin recordatorios ni pedidos.</p> <p>Posee asistencia perfecta y siempre es puntual.</p> <p>Informa de manera sistemática y frecuente del avance de sus tareas, ante algún incumplimiento o equivocación lo reconoce y asume sus errores con autocrítica y como forma aprendizaje, tratando de subsanarlo.</p> <p>Mantiene una comunicación fluida y cordial con pares y supervisores. Si surgen inconvenientes o dudas con</p>

			frecuencia los soluciona por sí solo a través de la autogestión. Solo en ocasiones, si lo requiere, pide ayuda o sugerencias.
80	Cumple plenamente	<input type="checkbox"/>	<p>Demuestra compromiso con el cumplimiento de los objetivos que se le establecen y ejecuta los trabajos de acuerdo a indicaciones. Desarrolla sus tareas y obligaciones, sin recordatorios ni pedidos.</p> <p>En algunas ocasiones se retrasa con la finalización de tareas justificando el motivo del retraso y que son aceptables. Asume los errores, pero no hace autocrítica con frecuencia para no repetirlos.</p> <p>Su puntualidad y asistencia es casi perfecta, solo se ve interrumpida por situaciones debidamente justificadas.</p> <p>Posee una buena comunicación y trato con pares y supervisores, si surgen inconvenientes o dudas busca solucionarlos pero frecuentemente requiere de ayuda o sugerencias.</p>
60	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>	<p>Demuestra un compromiso parcial con el cumplimiento de los objetivos que se le establecen. Con frecuencia requiere que el supervisor le indique lo que tiene que hacer y finaliza sus tareas con retraso porque no se organiza con el tiempo. A los incumplimientos y errores los acepta de manera parcial, pero sin autocrítica. Posee un rendimiento regular mostrando una actitud de mejora ante los llamados de atención. Posee una asistencia y puntualidad regular al límite de los índices de aceptables. Posee una buena comunicación y trato con pares y supervisores. Requiere constantemente ayuda o sugerencias para resolver inconvenientes.</p>
40	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	<p>Es impuntual, falta con frecuencia, se muestra desinteresado por los objetivos planteados. Requiere constantemente que el supervisor lo controle e indique lo que tiene que hacer. Deja tareas pendientes o las finaliza demasiado desfasado en el tiempo, generando retrasos. No informa sobre el avance de su trabajo, no reconoce sus errores ni genera autocrítica. Si tiene dudas no pregunta, se limita a realizar la tarea a su modo. No posee una buena comunicación con pares y supervisor. Si hay una disconformidad o surgen inconvenientes adopta una actitud defensiva, no busca la solución. No reacciona ante los llamados de atención.</p>

OBSERVACIONES EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EMPLEADO:

REQUIERE PLAN DE ACCION

Fuente: Elaboración propia

PESTAÑA N° 3**ASIGNACIÓN DE PUNTAJE DIMENSION: TOLERANCIA A LA PRESION**

PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE OBTENIDO	DESCRIPCION
100	Excelente	<input type="checkbox"/>	<p>Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva, manteniendo la organización y el sentido de compromiso con las diversas exigencias.</p> <p>A pesar de la presión, ejecuta los trabajos de acuerdo a los estándares e indicadores establecidos por la organización respetando los tiempos de gestión y cumplimiento de objetivos.</p> <p>En situaciones estresantes, de conflicto, quejas y/o reclamos con clientes externos o compañeros de trabajo, mantiene un sentido de cordialidad y calma y es capaz de realizar las tareas y tomar las decisiones correctas aportando soluciones de acuerdo a los procedimientos establecidos, sin requerir la intervención de un superior ni a procedimientos de excepción para resolver problemáticas.</p>
80	Cumple plenamente	<input type="checkbox"/>	<p>Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva, manteniendo la organización y el sentido de compromiso con las diversas exigencias</p> <p>En momentos de mayor presión casi siempre cumple con los estándares establecidos por la empresa y casi siempre cumple con la totalidad de los objetivos, justificando tales incumplimientos de forma aceptable.</p> <p>En situaciones estresantes, de conflicto, quejas y/o reclamos con clientes externos o compañeros de trabajo se mantiene calmado respondiendo de manera adecuada, requiriendo ocasionalmente la intervención de un superior o acudir a procedimientos de excepción para resolver problemáticas.</p>
60	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>	<p>Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva, de manera parcial y mantiene la organización de su trabajo la mayoría de las veces. En momentos de mayor presión, con frecuencia no cumple con los estándares establecidos por la empresa y con la totalidad de los objetivos planteados; y su trabajo es de baja calidad. En situaciones estresantes, de conflicto, quejas y/o reclamos con clientes externos o compañeros de trabajo en ocasiones pierde la calma y se torna descortés requiriendo con frecuencia la intervención de un superior o acudir a procedimientos de excepción para la resolución de la problemática.</p>
40	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	<p>Responde a condiciones demandantes mediante una actitud negativa, se vuelve desorganizado, entorpeciendo el trabajo de sus pares.</p> <p>En momentos de mayor presión, con demasiada frecuencia no cumple con los estándares establecidos por</p>

la empresa y con la totalidad de los objetivos planteados; y su trabajo es de baja calidad. En situaciones estresantes, de conflicto, quejas y/o reclamos con clientes externos o compañeros de trabajo se conduce con agresividad y permanentemente la intervención de un superior, se torna inflexible, sin buscar soluciones a las problemáticas planteadas y sin acudir a procedimientos de excepción.

OBSERVACIONES EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EMPLEADO:

REQUIERE PLAN DE ACCION

Fuente: Elaboración propia

PESTAÑA N° 4

ASIGNACIÓN DE PUNTAJE DIMENSION: ORIENTACION AL CLIENTE

PUNTAJE	GRADO	PUNTAJE OBTENIDO	DESCRIPCION
100	Excelente	<input type="checkbox"/>	<p>Ejecuta sus tareas estableciendo una relación a largo plazo con los clientes, resuelve sus necesidades buscando el beneficio a futuro. Se involucra con la estrategia organización de servicio al cliente y de cuidar al cliente.</p> <p>Indaga proactivamente sobre las necesidades actuales de los mismos buscando la mejor opción dentro de los productos que la empresa ofrece.</p> <p>Posee una actitud empática y promueve soluciones que mejor se adaptan a las necesidades de los clientes.</p>
80	Cumple plenamente	<input type="checkbox"/>	<p>Ejecuta las tareas establecidas con sus clientes y resuelve las necesidades de los mismos. Casi siempre se verifica involucrado con la estrategia organización de servicio al cliente. Casi siempre indaga sobre las necesidades actuales de los clientes buscando opciones dentro de los productos que la empresa ofrece, estableciendo una buena relación con ellos.</p> <p>Posee una actitud empática y cordial con los clientes</p>
60	Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>	<p>Ejecuta sus tareas con disponibilidad hacia al cliente y responde brindando soluciones a corto plazo y parciales a sus necesidades.</p> <p>No se muestra proactivo y responde solo a lo planteado por el cliente. Se verifica un involucramiento parcial con la estrategia organización de servicio al cliente y de cuidar al cliente.</p> <p>Se limita a ofrecer los productos y servicios que la empresa posee sin buscar la mejor alternativa para el cliente.</p> <p>Mantiene una comunicación poco fluida y habitual con ellos.</p>
40	Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>	<p>Ejecuta sus tareas con poca disponibilidad hacia al cliente.</p>

No mantiene comunicación fluida ni habitual con ellos.

Se muestra desinteresado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.

No se muestra involucrado con la estrategia organización de servicio al cliente

No se muestra proactivo e incluso en ocasiones se molesta por lo demandado por los clientes

OBSERVACIONES EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EMPLEADO:

REQUIERE PLAN DE ACCION

Fuente: Elaboración propia

Anexo VI: Evaluación de la implementación del procedimiento y Software de Gestión del Desempeño

A continuación se presenta la encuesta de satisfacción que se entregara a los mandos medios y nivel gerencial para evaluar la propuesta y conocer su satisfacción al respecto. Las mismas se complementaran con entrevistas personales.

Encuesta de satisfacción del Procedimiento y Software de Gestión del Desempeño

A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de las implementación del procedimiento y Software de Gestión del Desempeño, ésta información será utilizada para conocer su grado de satisfacción al respecto y contribuye al mejoramiento del proceso.

Se solicita marcar de acuerdo a su percepción lo que corresponda. (Marcar solo un casillero)

¿Software de Gestión del Desempeño le parece fácil de usar?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

¿Qué tan seguro le parece el acceso y logueo al Software de Gestión del Desempeño?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

¿Qué tan satisfecho esta con su utilidad en el puesto de trabajo?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

¿En general cómo calificaría la implementación del Software de Gestión del Desempeño?

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

¿Cómo calificaría la relación costo - beneficio de este procedimiento de evaluación de desempeño? (costo de tiempo incurrido en su realización vs. Beneficio obtenido en el desempeño)

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Observaciones

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia

Anexo VII: Capacitación de líder coach a mandos medios y nivel jerárquico

Encuestas de opinión que serán entregadas a las personas involucradas en la formación de líderes coach.

EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACION					
Liderazgo Coach					
<p>A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la capacitación de la cual ha participado, con la finalidad de conocer su satisfacción al respecto y contribuir al mejoramiento de futuras capacitaciones.</p> <p>Se solicita marcar de acuerdo a su percepción lo que corresponda. Siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto. (Marcar solo un casillero)</p>					
°	Ítems				
EL CURSO					
	¿Conocía Ud. con anticipación la finalidad del curso?				
	¿Considera que los temas abordados se ajustaron al objetivo de curso?				
	¿Adquirió nuevos conocimientos según el objetivo del curso?				
	¿La duración del curso fue suficiente?				
	¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?				
	¿El tiempo dedicado a cada módulo fue adecuado?				
	¿Las actividades realizadas como método de aprendizaje fueron de utilidad?				
EL CAPACITADOR					
	¿Demostró conocimiento sobre el tema?				
	¿Estimulo la participación?				
	¿Empleo un lenguaje didáctico y de fácil comprensión?				
	¿Tuvo la capacidad de resolver preguntas?				
	¿Mantuvo su interés como participante?				
SATISFACCION RESPECTO AL CURSO					
	¿Los temas abordados en el curso facilitan su desempeño en el puesto de trabajo?				
	¿Considera que los temas abordados mejoran su desempeño profesional?				
	Considera que los temas abordados mejoran su desempeño personal?				

	¿Considera que los temas abordados mejoran el desempeño de su equipo de trabajo?					
	¿Se siente satisfecho respecto al soporte técnicos que se utilizaron en el dictado del curso?					
	¿Se siente satisfecho respecto al espacio físico donde se dio el dictado del curso?					
Sugerencias						
Gracias por colaboración						

Fuente: Elaboración propia

