



PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACIÓN DE LÍDERES COACH

Nombre y Apellido: Sofía Rufinetti

DNI:37492180

Legajo: VRHU15902

Carrera: Licenciatura en Gestión de RRHH

Resumen

En el presente trabajo final de grado se busca implementar un plan con el objetivo de mejorar la comunicación interna dentro de la empresa A. J & J. A. Redolfi S.R.L, motivo que desencadenó grandes problemas para con el personal de la misma debido a la deficiencia a la hora de comunicar y lo que repercutió en el quehacer de la organización. También se pretende lograr la formación de líderes coach promoviendo así la práctica del coaching con el objetivo de ayudar a sus colaboradores a obtener el máximo potencial para alcanzar las metas deseadas en la organización. A su vez, formalizar el proceso de inducción para brindarles a los trabajadores una efectiva orientación sobre las tareas que desempeñará, los fines, la razón social y la estructura de la misma. Este proceso nos permite conseguir que los nuevos empleados tengan un buen inicio en la organización, puedan integrarse y tener un comienzo productivo.

Palabras claves: Comunicación interna, Coaching, Proceso de Inducción.

Abstract

This final degree work seeks to implement a plan with the aim of improving internal communication within the company A. J & J. A. Redolfi S.R.L, reason that triggered great problems with the staff of the same due to the lack of communication and what affected the work of the organization. It is also intended to achieve the training of coach leaders thus promoting the practice of coaching with the aim of helping their collaborators to obtain the maximum potential to achieve the desired goals in the organization. In turn, formalize the induction process to provide workers with effective guidance on the tasks they will perform, the purposes, the social reason and the structure of it. This process allows us to get new employees to have a good organization, they can integrate and have a productive start.

Keywords: Internal Communication, Coaching, Induction Process.

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	7
Análisis de contexto: PESTEL	8
Microanálisis: PORTER	10
Diagnóstico organizacional: FODA	12
Marco Teórico	14
Comunicación interna	14
Funciones de la comunicación interna	14
El arte del coaching ontológico	15
Inducción al nuevo personal	17
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación	18
Objetivos	18
Alcance	18
Acciones	18
Costos del programa de capacitación	20
Inducción al nuevo personal	20
Costos:	22
Optimización de la comunicación interna	22
Costos	23
Diagrama de Gantt	23
Retorno de inversión – ROI	24
Conclusión.....	25
Recomendaciones	26
Referencias.....	27
Anexos.....	29
I. Capacitación en líderes coach a mandos medios	29
II. Encuesta de satisfacción al cliente interno	31
III. Encuesta de satisfacción al cliente externo	33
IV. Diseño del proceso de inducción	35
V. Evaluación del proceso de inducción	36

Introducción

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación interna es una herramienta esencial dentro de la organización, ya que permite transmitir a los empleados los valores y objetivos que promueve la misma facilitando el logro de los objetivos y metas establecidas.

Para eso, es fundamental que la estrategia integre tanto la comunicación interna como la externa con el fin de obtener una mejora continua de la organización y de que ésta alcance sus objetivos.

El reporte de caso cuenta la trayectoria de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, situada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

La misma, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios adquiriendo así nuevos clientes y mercados.

Cuenta con 132 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en varias sucursales.

La historia comienza con dos hermanos que compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

Luego de unos años, decidieron separarse y tomar diferentes caminos, uno de ellos continuó con la librería y el bazar y el otro, junto con el hijo, encararon el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista.

De esta manera, quedó conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y

José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre.

Debido al crecimiento que fue teniendo la organización a lo largo de los años, la finalidad del reporte de caso de A. J y J. A. Redolfi S.R.L es hacer enfoque en la comunicación interna de la misma, evitando cualquier tipo de inconveniente entre los miembros.

La empresa Redolfi carece de una buena comunicación interna y gestión de su personal, lo que le ha traído problemas a la misma cuando incorporaron un nuevo empleado. Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; esto afecta a la organización en su totalidad debido a que esta situación daña a la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

Muchos de los problemas en las organizaciones están vinculados a una mala gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo pondrá en peligro la organización y finalmente afectará los resultados.

Uno de los antecedentes que se utilizó para este reporte de caso es de la tesis Retta Lucila (2014). Comunicación Interna. Convivencia de Generaciones. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación: Universidad de Palermo. Éste trabajo remarcó la importancia que los empleados tienen para una organización y cómo, desde las relaciones públicas, mediante un correcto manejo de la comunicación interna, se puede lograr una mejor gestión de los recursos humanos. Las empresas se deben enfocar en generar una cultura corporativa que incluya la comunicación efectiva y la aceptación de la diversidad. Es de suma importancia el rol de la comunicación dentro de una organización, bien empleada y en concordancia con los recursos disponibles, logrará la integración de los colaboradores y así favorecerá a cumplir los objetivos organizacionales. (Retta Lucila 2014).

Otro de los antecedentes utilizados es la tesis de Belian L.M. (2013). La comunicación en las organizaciones. La imagen y la identidad en las organizaciones. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.

El presente Proyecto de Graduación destacó que la comunicación es fundamental en el desarrollo de cualquier tipo de organización; y que mediante la

creación e implementación de un plan comunicacional se pueden mejorar la percepción que poseen los públicos de las mismas. Por otro lado contar con una correcta organización tanto de las actividades como de la comunicación beneficiará a la institución desde diversos aspectos, uno de ellos es que le proporcionará una imagen más confiable y seria ante los públicos de la misma. De esta manera se establece lo fundamental y necesario que es contar con una estrategia de comunicación que detalle cada uno de elementos que deben ser tenidos en cuenta a fin de lograr el éxito. (Belian L.M 2013).

Respecto al coaching, se tomó lo mencionado por la autora María A. Rosa Dominici (2016) La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires.

La práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favoreciendo incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales; también enseña nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales. El coach brinda una visión ganadora, planifica, lidera por medio del ejemplo, selecciona y desarrolla a su personal, acompaña en el cambio, motiva grupal e individualmente a sus coachees. El líder como coach actúa como guía, desarrolla y comunica una visión y una estrategia, fomenta el empowerment, genera logros a corto plazo, recompensa a quienes participaron y consolida los resultados obtenidos en beneficio de la organización.

Los errores en los procesos y políticas de comunicación y la falta de los canales de divulgación internos respectivos provocan desconcierto y desinformación entre los empleados de la organización, lo cual repercute directamente en la productividad tanto individual como grupal debido a que las fallas en ese aspecto pueden causar una alta rotación del talento humano de la compañía, por ello, es conveniente realizar un análisis de la comunicación interna en la empresa A.J y J. A. Redolfi S.R.L, para contribuir a un buen desempeño entre los miembros y que los

mismos estén enfocados en la estrategia corporativa para alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

Análisis de situación

Dentro de la organización, la comunicación interna no ha tomado la fuerza que necesita, si se le diera mayor importancia se podrían mejorar los aspectos de satisfacción, clima de trabajo, motivación y con esto se mejoraría la cultura organizacional, por ello, a continuación se detallan cuáles han sido los problemas detectados:

Cuando se incorpora un nuevo empleado en la organización, para ayudar al mismo en su ingreso y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa de inducción, este proceso nos permite conseguir que los nuevos empleados tengan un buen inicio en la organización y puedan integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

A.J y J.A Redolfi S.R.L no cuenta con un instrumento de esta característica lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error el cual podría evitarse si se implementara este método.

Por otra parte, tampoco cuentan con un proceso de selección de los empleados, solo se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata.

Otro problema, aparece al momento de la promoción interna, ya que no hay una política de cómo actuar al respecto. La misma se refiere al movimiento ascendente en el trabajo actual que conduce a mayores responsabilidades, mayor estatus y mejor salario. Como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, por antigüedad los empleados van ascendiendo en responsabilidades siendo la confianza el único criterio a considerar. Esto les ha generado problemas, dado que algunos no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión.

La empresa debe tener en cuenta las consecuencias que puede traer este tipo de inconvenientes y enfocarse en preservar tanto al personal del a misma, como a sus clientes.

Análisis de contexto: PESTEL

Cuando se habla de organizaciones, hay que tener en cuenta su entorno, los factores que las rodean y pueden afectar a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja. Este, además se caracteriza por ser cambiante en el tiempo y muchas veces difícil de predecir. A continuación, se desarrollará un análisis PESTEL para describir la situación en la que se desenvuelve la empresa Redolfi S.R.L

En cuanto a la dimensión política nos encontramos con un gobierno que inició su mandato en diciembre de 2019 con un 48% de votos. Actualmente, la imagen del gobierno se ha visto dañada por le gestión de la pandemia por coronavirus COVID-19 y las medidas económicas que han impactado negativamente en el salario real. La visión del actual gobierno se caracteriza por una fuerte intervención económica y mayor participación del Estado en la economía llevando a una expansión del gasto público.

En cuanto a las políticas económicas podemos identificar severas restricciones. Entre ellas el control de precios (Programa de Precios Cuidados) con intención de controlar la inflación y en este mismo sentido el congelamiento de tarifas públicas y combustibles. Debemos tener en cuenta que estas políticas no son sostenibles en largo plazo y ha de esperarse que estos precios aumenten. En referencia al plano cambiario podemos mencionar al cepo para la compra de moneda extranjera introducido a finales de 2019. Esto impacta fuertemente en la posibilidad de cubrirse contra la inflación e incrementa la brecha entre el precio del dólar oficial y blue.

En cuanto a los aspectos socioculturales, la industria alimentaria a nivel global tiene como prioridad fortalecer la importancia de la cadena de valor en medio de la contingencia derivada del Covid-19, destacando que uno de los primeros cambios es la flexibilidad de las empresas. Para algunos sectores, como el de los alimentos, el coronavirus ha dejado enseñanzas y desafíos. Esta crisis ha reorganizado las prioridades en todo el sector, por ello la alimentación estará más enfocada hacia la salud, la tendencia se enfoca hacia la alimentación personalizada y, sin duda, la automatización de las plantas de producción permitirá adaptarse a las necesidades del consumidor. Una de las nuevas preferencias de los consumidores se orienta a aquellos productos enriquecidos para combatir el envejecimiento, tendencia asociada a una creciente preocupación por el cuidado de la salud física. De esta forma, los consumidores buscan

alimentos que los protejan de enfermedades, o les ayuden a prevenir patologías propias del avance de la edad. La seguridad alimentaria es esencial, por eso el consumidor valorará más la trazabilidad y la transparencia de las compañías. Si bien se estará cuidando la salud, también habrá espacio para productos originales y para aquellos que aporten placer. (Revista Énfasis 2020)(El economista 2020).

En cuanto al ámbito tecnológico, en lo que a avances de maquinarias hasta internet y redes sociales se refiere, a medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo, de lo contrario perderá competitividad, ya que las empresas que no se mantienen al día tecnológicamente, se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos. (Cuida tu dinero 2018).

Los aspectos ecológicos hacen alusión a todos los factores que rodean a la organización, los cuales pueden afectar en mayor o menor medida la actividad empresarial, para eso existen normas, como la ISO 14.000, que forma parte de una familia de normas que se refieren a la gestión ambiental aplicada a la empresa. El objetivo de la Norma ISO 14000 consiste en la estandarización de formas de producir y de prestar servicios que protejan el medio ambiente, aumentando la calidad del producto y, en consecuencia, la competitividad de la organización ante la demanda de productos cuyos componentes y procesos de elaboración son realizados dentro de un contexto que respeta el medio ambiente. Esta Norma ISO 14000 es la primera serie de normas que permite a las organizaciones de todo el mundo realizar esfuerzos ambientales y medir su actuación siguiendo unos criterios comunes aceptados internacionalmente al mismo tiempo que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. (Norma ISO 14000, 2015).

Dentro de los aspectos legales, hay que tener en cuenta las normas que rigen en la organización. Una de las leyes, es la ley 19.587 de higiene y seguridad laboral, que tiene como objetivo ofrecer y mantener puestos de trabajo seguros y dignos para que las personas puedan desarrollar sus funciones sin deteriorar su salud ni comprometer su seguridad personal, evitando así posibles riesgos. (Higiene y Seguridad 2017). En el caso analizado de la empresa Redolfi S.R.L, si bien no tienen un área dedicada específicamente a éste aspecto, si cuentan con inspecciones regulares de Higiene y Seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas.

Microanálisis: PORTER

A continuación se procede con el análisis del micro entorno, para lo cual se utiliza como herramienta Las Cinco fuerzas de Porter.

Este modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio; también para determinar la competencia y la rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

La matriz Porter se compone de 5 elementos y/o fuerzas:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación con proveedores.
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes en la industria.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m² , unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Para ello, La estrategia que la empresa A.J y J.A Redolfi plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Poder de negociación de los proveedores: Para que la empresa pueda mantener y/o ampliar la cantidad de clientes, ofrece un servicio de asesoramiento comercial donde

los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan en el que luego realizan visitas y hacen un seguimiento con una frecuencia de 15 días. Además, tienen un tiempo de entrega acotado de entre 24 y 48 hs aproximadamente.

También, le realizan descuentos a sus clientes por sus productos de entre el 2% y 3% por pago de contado y ofrecen una financiación de 30 días.

Amenaza de nuevos competidores entrantes en la industria: la amenaza de nuevos entrantes juega un rol fundamental en la empresa y en el ambiente cambiante de las industrias, por lo que es fundamental como punto de partida que se logren las ventajas competitivas antes mencionadas para lograr una buena estrategia de negocio.

Además de ello, El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Amenaza de productos sustitutos: Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior, pudiendo así alterar la decisión de compra de los clientes. Frente a ello la empresa ofrece varias marcas, dando amplia posibilidad de elección a sus clientes, asimismo, mejorando los canales de venta abriendo nuevas sucursales, y además ha logrado comercializar marcas de manera exclusiva.

Rivalidad entre competidores: la 5ta fuerza es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, Son muchos los existentes en el mercado por lo tanto resulta fundamental crear economías de escala y ofrecer diferenciación en el producto.

Diagnóstico organizacional: FODA

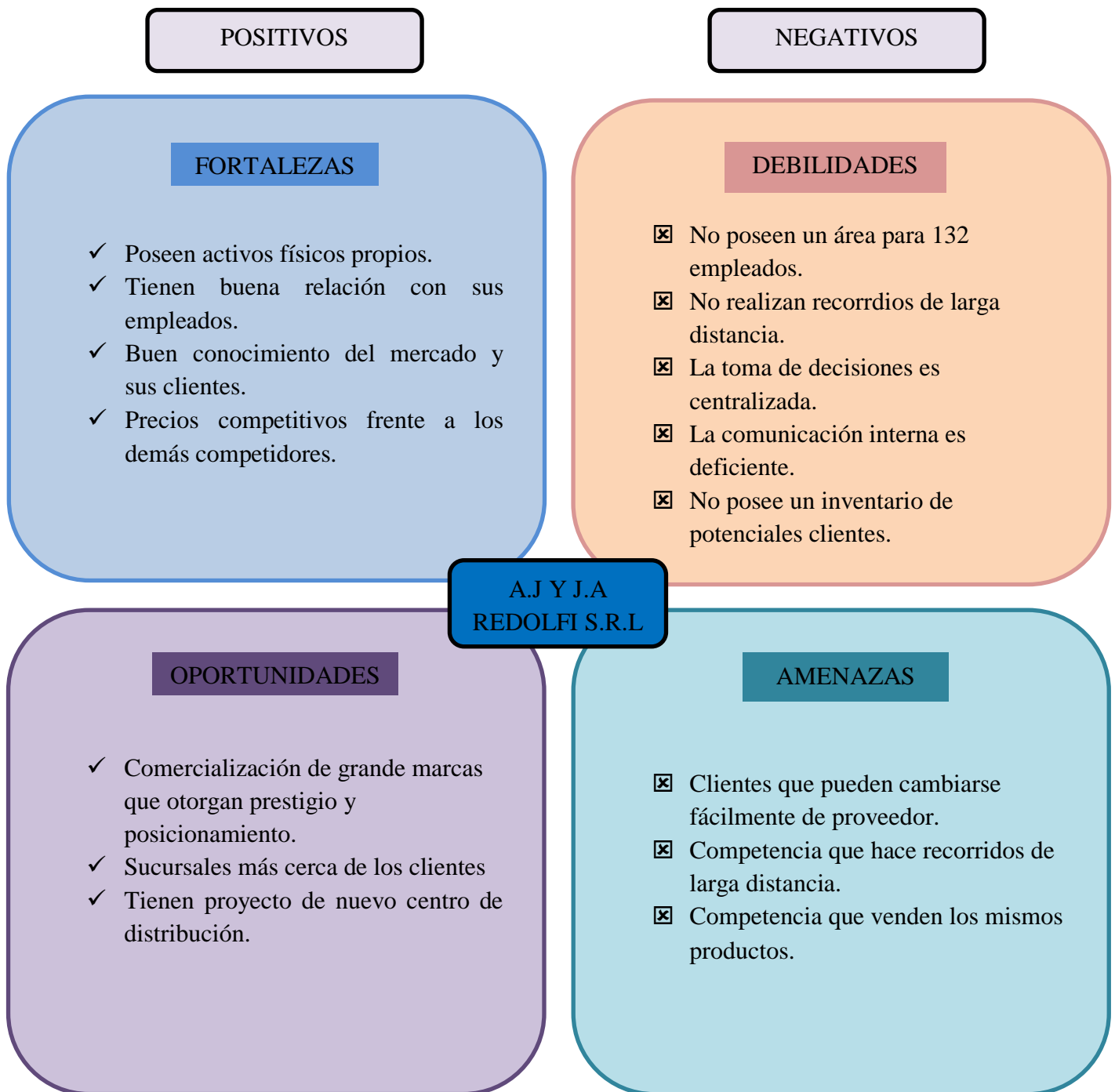


Figura 1: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia.

Si observamos la situación de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L desde el área profesional de Recursos Humanos, se puede destacar que en cuanto a las actividades principales del negocio, tanto en la comercialización como distribución de sus

productos se ha logrado un buen desempeño laboral, pero la falta de formalidad en los procesos hacen que se vea desmejorada la imagen de la empresa, tanto la cultura empresarial como el capital humano.

El objetivo de la empresa está dedicado a las ventas y comercialización de sus productos, pero no se están enfatizando en priorizar correctamente la comunicación interna que deben tener los miembros para lograr un desempeño adecuado perjudicando así a la misma; tampoco se están implementando las políticas ni la formalización de prácticas internas relacionadas al personal y las funciones que los mismos desempeñan dentro de la organización.

Los resultados de las actividades demuestran que en las mismas abunda la precariedad y prima la falta de profesionalización, por lo que se verá afectado todo el contexto organizacional.

Marco Teórico

En el presente marco teórico se desarrollarán las siguientes definiciones de comunicación interna, coaching ontológico e inducción que se adecúan a la temática elegida en el presente trabajo.

Comunicación interna

La comunicación interna está dirigida al trabajador con el fin de motivar a su equipo en donde el cambio del funcionamiento de la misma es cada vez más rápido y los miembros deben trabajar en conjunto para perseguir los objetivos de ésta.

Como plantea Francisca Morales Serrano (2012), la comunicación interna, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones. Está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican. Puede ser definida como el modelo de mensajes compartidos entre miembros de la organización. Es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas; ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente, lo que implica que la comunicación, concierne a todos los componentes de la empresa y busca lograr un clima de implicación e interpretación de las personas, incrementar la motivación y la productividad dentro de la organización.

De esto se entiende que la comunicación interna es fundamental para mantener motivados a los miembros, lo que va a incrementar además, el buen entendimiento de los mismos fomentando un desempeño en equipo eficaz.

Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna tiene como finalidad aumentar la eficacia del equipo haciéndolos sentir a gusto y cómodos con la organización, para lograr esto es necesario que los trabajadores se mantengan informados y persigan el cumplimiento de los objetivos. Además, la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir los rumores.

Como afirma Capriotti (1998), la comunicación interna cumple algunas funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, tanto a nivel profesional como a nivel personal. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Por lo que una comunicación interna adecuada beneficiará la relación entre los miembros y logrará una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá el sentido de pertenencia de las personas para con la organización, logrando así un ambiente de trabajo sano en el que predomine una buena comunicación y el buen trato.

El arte del coaching ontológico

El objetivo de un líder coach es ayudar a sus colaboradores a obtener el máximo potencial para alcanzar las metas deseadas en la organización. Lo hace a través de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo.

También tiene como objetivo, lograr la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción del personal en todos los niveles de la organización.

Rafael Echeverría (2001), sostiene que el coaching es una práctica profesional basada en la comprensión de que los seres humanos son seres lingüísticos. Cada práctica profesional está organizada en torno a algún tipo de quiebre recurrente que encaran las personas. En consecuencia, El coaching ontológico implica una intervención que modifica el(los) principio(s) fundamental(es) de coherencia que somos". (Echeverría, 2001, pág. 6).

Finalmente se concluye que el coaching es importante ya que tiene como meta incrementar el potencial de un individuo o de un grupo y fortalecer a los mismos ayudándolos a alcanzar sus objetivos ya que consiste en un proceso de instrucción y

entrenamiento de carácter interactivo y dinámico, capaz de generar cambios en la conducta, las emociones y las percepciones de la persona permitiendo expandir la capacidad de acción y la autonomía en la toma de decisiones.

Inducción al nuevo personal

La inducción es un procedimiento que consiste en familiarizar al nuevo trabajador con la empresa para que éste pueda conocer su historia, cultura, política y patrones de conducta de la misma.

Acosta et al (2002), sostiene que la puesta en marcha del plan de inducción favorece la adaptación e integración del candidato que, ante cualquier situación desconocida, se encuentra ajeno al momento de ingresar a su nuevo puesto, presentarse a sus nuevos compañeros y enfrentarse a una nueva cultura empresarial.

Se entiende que gracias a la inducción el nuevo miembro obtiene información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que ocupará. La misma va a concluir a mejorar el rendimiento de los trabajadores, disminuir las dudas y evitar errores ya que se le proporciona toda la información necesaria para que pueda desempeñarse.

El objetivo es que estas herramientas sean implementadas dentro de la organización ya que son consideradas de absoluta importancia para lograr un correcto desempeño debido a que tanto la comunicación organizacional como el coaching en una organización son parte del crecimiento y desarrollo institucional de la misma, lo que logrará en los miembros motivación, trabajo en equipo y eficacia en los resultados.

Diagnóstico y Discusión

Debido a que en la empresa Redolfi S.R.L predomina la falta de comunicación interna, se han generado problemas que afectan al buen funcionamiento de la misma, ya que se genera malestar dado que los empleados se encuentran desorientados en cuanto al manejo de la organización y sus actividades.

Este problema se ve reflejado en las funciones cotidianas, debido a que los empleados aprenden mientras trabajan, ya que hay fallas en el proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes generándoles frustración ya que la falta de comunicación en la empresa genera desinformación y el hecho de trabajar desinformado provoca desconocimiento de dónde se producen los fallos o quiénes los generan, haciendo así que estallen los conflictos.

Con respecto a los mandos medios, los mismos presentan necesidades de capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo que le permitan realizar una correcta gestión en su desempeño respecto del personal a cargo. .

Para concluir, se deja en evidencia que es de suma importancia inculcar un plan de comunicación interna dentro del sistema empresarial, ya que se convierte en un factor que impulsa la incorporación de los valores, la integración del equipo y el cumplimiento de objetivos generales buscando el beneficio mutuo, de lo contrario, comenzará a bajar el rendimiento y la motivación de los empleados ya que desconocen como seguirá el funcionamiento de la organización generando así una disminución en la productividad.

Plan de Implementación

A continuación se presentarán las propuestas a desarrollar para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, las mismas haran foco en temas como la comunicación interna, la capacitación de lideres coach y el proceso de inducción dentro de la empresa.

Objetivos

Objetivo general:

Mejorar en A.J & J.A Redolfi S.R.L la comunicación interna mediante la formación de líderes coach y optimización de todos los procesos con el objetivo de incrementar su rentabilidad en un 5%.

Objetivos específicos:

- Capacitar a los mandos medios para la formación de líderes coach que ayuden a mejorar la eficacia laboral, prevenir el fracaso, gestionar y motivar a sus colaboradores.
- Aplicar un proceso de inducción para brindarle a los empleados orientación general sobre las funciones de la empresa y la estructura la misma.
- Optimizar la comunicación interna a través de un software

Alcance

Se implementará un plan con duración de 10 meses para la comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, comenzando en noviembre del 2020 hasta septiembre de 2021.

Acciones

- *Capacitación en líderes coach a mandos medios*

Ésta propuesta busca lograr formar líderes coach mediante un programa de capacitación a distancia brindado por la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires. Se les dará un certificado de la Seretaría de Cultura y Extensión Universitaria, FRBA, UTN.

La misma incluirá a: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Depósito y Logística. (Ver anexo I).

A continuación, se detalla el cronograma de actividades:

Tabla 1: *Cronograma de actividades*

DÍA	HORARIO	CONTENIDO
Viernes 27/11/2020	8:00 hs - 12:00 hs	Módulo I: Desafíos del liderazgo.
Viernes 04/12/2020	8:00 hs - 12:00 hs	Módulo II: Comunicación efectiva del líder.
Viernes 11/12/2020	8:00 hs - 12:00 hs	Módulo III: Liderazgo efectivo de equipos.
Viernes 18/12/2020	8:00 hs - 12:00 hs	Módulo IV: Gestión de Recursos Humanos.
Viernes 08/01/2021	8:00 hs - 12:00 hs	Módulo V: Liderazgo y resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

El objetivo es que los participantes adquieran las competencias necesarias para desempeñar eficazmente el rol de líder de personas y equipos en el ámbito organizacional. Se espera que los mismos:

- Adquieran el dominio de herramientas que posibiliten una mejora en el rendimiento de las personas y equipos a cargo.
- Incrementen la capacidad de comunicación y de construcción de acuerdos para la tarea, a nivel horizontal y vertical favoreciendo un libre intercambio de información y generando un clima de trabajo participativo.
- Desarrollen habilidades de liderazgo que promuevan la productividad del equipo de trabajo y el buen clima interno.
- Identifiquen los estilos de liderazgo apropiados según el nivel de autonomía de los colaboradores.
- Practiquen modelos de coaching para facilitar el desempeño de los miembros del equipo.
- Administren y valoren el proceso de enseñanza en el puesto de trabajo utilizando los recursos disponibles.
- Construyan un plan de acción para la resolución de conflictos orientado a la preservación del vínculo y el logro de los objetivos de trabajo.

Costos del programa de capacitación

Tabla 2: *Costo total del programa de capacitación*

COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN				
Características	Tiempo	Costo por unidad	Cantidad	Costo Total
Capacitación	20 hs	\$19.876	4	\$79.504
Gastos de librería	-	\$300	4	\$1.200
				\$80.704

Fuente: Elaboración propia

Para obtener una medición de los resultados se implementará una encuesta para evaluar el clima organizacional de la empresa y la satisfacción de los clientes respecto al servicio ofrecido. (Ver anexos II Y III).

Inducción al nuevo personal

El propósito del proceso de inducción es presentarles a los empleados la empresa, informarles sobre las responsabilidades que cumplirán, el objetivo y las políticas generales de la misma con el objetivo de que los miembros se familiaricen con el equipo y puedan adecuarse a todo lo que implica una nueva cultura organizacional. Éste proceso atravesará por 3 etapas:

Inducción general

El primer paso será darle la bienvenida al empleado, haciéndole sentir desde el inicio su confianza y compromiso y brindarle información general acerca de la empresa:

- Misión, estructura y beneficios que ofrece la organización.
- Políticas y normas.
- Procedimientos de trabajo.
- Campo de actividad.

- Objetivos de la empresa.
- Estructura general de la misma.
- Programas de desarrollo y promoción general del personal.
- Generalidades sobre seguridad social y reglamento interno.
- Productos que comercializa y mercado.

Inducción específica

Aquí se deberá brindar toda la información específica de la tarea a realizar dentro de la empresa, profundizando en los aspectos importantes del cargo. Esta etapa, suele ser liderada por quien dirige el cargo, quien se ocupará de realizar la presentación de los integrantes de la empresa. Se deberá presentar la siguiente información:

- Funciones del cargo: descubrir con claridad cuáles son las responsabilidades. Darle a conocer el perfil o descripción del cargo correspondiente.
- Objetivo del cargo: por qué y para qué está concebido el puesto.
- Ubicación del cargo en la estructura de la empresa: indicar en qué lugar de la estructura organizacional está ubicada el área que ocupará. Explicar lo que se realizaba en cada una de las áreas con el fin de que el nuevo trabajador comprenda el enfoque a procesos y como impactarán sus actividades en los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.
- Procedimientos e instructivos del trabajo: dar a conocer los procedimientos aplicables al puesto que el nuevo trabajador ocupará.
- Desempeño del cargo: breve explicación respecto a que se espera que logre con sus funciones el nuevo trabajador. Explicar además como debe manejar la información, como debe ser su conducta y su presentación.
- Indicar las líneas de autoridad que deberá atender el nuevo trabajador.

Evaluación

En la tercera y última etapa, el personal encargado del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar aquellos puntos de la inducción que no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o realizar ajustes. Esta evaluación debe hacerse teniendo en cuenta los documentos de registro donde consta que el empleado recibió la capacitación por parte del trabajador. (Ver anexo IV y V).

Costos:

Tabla 4: *Costos del proceso de inducción*

CÁLCULO COSTOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN				
Concepto	Cantidad de hs	Valor por hora	Recursos	Costo Total
Diseño de proceso de inducción	6 hs	\$1200	Humanos y tecnológicos	\$7.200
				\$7.200

Fuente: Elaboración propia

Optimización de la comunicación interna

El objetivo es tratar de conseguir en la empresa fomentar el buen clima laboral evitando conflictos, desmotivación y que trabajen con la implicación necesaria para conseguir el proyecto empresarial. Por ello, es necesaria una mejora en el plan de comunicación interna que sea capaz de generar una buena gestión de la comunicación en todos sus niveles. Para solucionar este problema, se implementará la instalación de Intranet, la misma se trata de una red informática que utiliza internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización siendo esta una red interna en donde solo los miembros tienen acceso a ella.

En su página se encontrará toda la información con respecto a la organización como:

- calendarios con días y horarios de reuniones
- guía de teléfonos
- Novedades de la institución.

Costos

Tabla 5: *Costos de Intranet*

COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE INTRANET				
Características	Costo por unidad	Cantidad	Recursos	Costo Total
Honorarios de programador	\$43.500	1	Humanos	\$43.500
Honorarios de diseñador	\$52.700	1	Humanos	\$52.700
Instalación red inalámbrica internet	\$8.000	1	Tecnológicos	\$8.000
				\$104.200

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Seguidamente, se presenta la trascendencia en el tiempo del plan de implementación de las propuestas anteriormente mencionadas, no se incluye el tiempo de evaluación respecto al proceso de inducción y mejoras en la comunicación debido a la cantidad de tiempo demandada.

ACCIONES A IMPLEMENTAR	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Capacitación a líderes coach en mandos medios -Buscar un capacitador, armar el contenido de la capacitación y dictarla	■	■	■	■	■							
Proceso de inducción al nuevo personal ingresante -Informar a los trabajadores, qué objetivos tienen y a quién recurrir para solucionar los problemas						■	■	■				
Perfeccionar la comunicación a través de la red de INTRANET utilizando internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación									■	■		
Evaluar a los mandos medios a través de capacitaciones para mejorar los resultados											■	

Figura2: Diagrama de Gantt

Retorno de inversión – ROI

Realizado con datos brindados por la empresa (2018) y actualizados según la inflación (2019 y 2020).

Para medir los resultados luego del plan de implementación se utilizará el cálculo de ROI, el cual consiste en medir y comparar el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
Propuesta 1	\$ 80.704,00
Propuesta 2	\$ 7.200,00
Propuesta 3	\$ 104.200,00
Honorarios	\$ 50.000,00
COSTO TOTAL PLAN DE ACCIÓN	\$ 242.104,00

BENEFICIOS REDOLFI	
Año 2018	\$ 6.195.536,11
Año 2019	\$ 9.528.734,54
Año 2020	\$ 11.310.607,90

Inflación diciembre 2019	53,80%
Inflación septiembre 2020	18,70%

Incremento de rentabilidad	5%	\$ 565.530,39
----------------------------	----	----------------------

ROI=	$\frac{565.530,39 - 242.104,00 \times 100}{242.104}$
------	--

133,59

Con el incremento del 5% se logra incrementar las utilidades a un monto de % \$565.530,39. Luego de realizar el correspondiente análisis del estado de situación patrimonial de A.J & J.S Redolfi S.R.L y el cálculo de ROI, se refleja que la inversión realizada es rentable ya que se obtiene un 133,59% de lo invertido.

Conclusión

A.J & J.A Redolfi S.R.L ha logrado incrementar su patrimonio debido a que se expandió comercialmente pero se detectaron varios problemas que llevaron a la empresa a poner en riesgo su estabilidad repercutiendo así en los resultados de su rentabilidad. Si bien tenían un buen desempeño laboral, la falta de formalidad en los procesos hizo que se vea desmejorada la empresa en varios aspectos, tanto en la cultura como en el capital humano de la misma.

Tener una escasa y deficiente comunicación interna llevó a la misma a lidiar con problemas entre los empleados, ya que predomina la falta de colaboración y compromiso y hay dificultades en la circulación de la información, lo que genera un deterioro del clima laboral afectando al funcionamiento general de la empresa.

Como solución se propone implementar la práctica del coaching, ya que esta consiste en ayudar a sus colaboradores a obtener el máximo potencial para alcanzar las metas deseadas en la organización, logrando eficacia en los resultados y motivándolos tanto profesional como personalmente. También se propone diseñar un proceso de inducción para orientar a los trabajadores sobre los valores, objetivos y políticas de la empresa y cómo será su desempeño dentro de la misma. Se espera que las herramientas mencionadas anteriormente ayuden a lograr un óptimo desempeño y a impulsar el crecimiento de la empresa.

Recomendaciones

La propuesta anteriormente mencionada le serviría a la empresa para solucionar los problemas diarios con el fin de dar un vuelvo a la situación que están atravesando actualmente.

Luego de realizar un análisis general de la misma, se plantea la necesidad de crear un departamento de recursos humanos con la intención de promover una buena gestión de la comunicación para evitar desinformación entre los empleados, incrementar la plantilla del personal que se encargue del desempeño dentro de la empresa y de las distintas funciones que posee cada área, contar con personal profesionalizado para realizar funciones como reclutamiento, selección, evaluaciones de desempeño y remuneraciones . También es importante realizar capacitaciones que ayuden a los miembros a perfeccionarse y brindar información sobre nuevas modalidades de trabajo en equipo con el fin de mejorar su funcionamiento.

Para continuar optimizando la comunicación interna se recomienda el diseño de una aplicación que brinde una comunicación bidireccional y actualizada a los trabajadores que realizan tareas dentro de la institución. La misma permite enviar documentos, fotos, videos, etc. a todos los miembros de la organización.

Referencias

Ablin, A. (9 de septiembre de 2020). *Tendencias de consumo en el sector alimenticio*. El Economista. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2019-06-tendencias-de-consumo-en-el-sector-alimenticio/>

Alimentación Revista Énfasis (9 de septiembre de 2020). *Tendencias y hábitos de consumo después del coronavirus*. Recuperado de: <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/86218-tendencias-y-habitos-consumo-despues-del-coronavirus>

Belian, L.M. (2013). *La comunicación en las organizaciones. La imagen y la identidad en las organizaciones*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación: Universidad de Palermo.

Capriotti, P. (1998). *Funciones de la Comunicación Interna*. Revista La Comunicación Interna.

Dominici, M. (2016). *Moda en el Siglo XX: Una mirada desde las artes, los medios y la tecnología*. Cuaderno 57. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Artes gráficas Buschi S.A.

Echeverría, R. (1992). *El arte del coaching ontológico*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de: <http://www.centroetica.uct.cl/documentos/archivos/RECURSOS/D20%20ElartedelcoachingI.pdf>

Importancia de la Norma ISO 14000. (5 de enero de 2015). [Blog de calidad ISO] Recuperado de: <https://blogs.x.uoc.edu/calidad-iso/importancia-de-la-norma-iso-14000/>

Leandro Elorriaga y Ariel Barreto. (2013). *Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)*. Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/2443/1/FACES_n45_7-24.pdf

Macarena Fernández Díaz (6 de junio de 2018). *Factores que afectan al entorno económico de una empresa*. [Cuida tu dinero] Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13119137/factores-que-afectan-al-entorno-economico-de-una-empresa>

Morales Serrano, F. (2001). *Comunicación Interna. Cap. 7*. Recuperado el 29 de septiembre de 2020 de: <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/comunicacion-interna.pdf>

Retta, L. (2014). *Comunicación Interna. Convivencia de Generaciones*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación: Universidad de Palermo.

Significado de Seguridad e Higiene. Significados. Recuperado de: <https://www.significados.com/seguridad-e-higiene/>

Anexos

I. Capacitación en líderes coach a mandos medios



UTN.BA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

DURACIÓN: 5 meses.

MODALIDAD: A distancia.

LUGAR: Universidad Tecnológica Nacional – Buenos Aires.

CERTIFICACIÓN: Certificado otorgado por la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, FRBA, UTN.

Experto universitario en liderazgo efectivo de personas y equipos para mandos medios.

“Herramientas para el desarrollo de competencias del líder y su equipo de trabajo para mejorar el desempeño personal y organizacional.”

El valor de esta propuesta se sostiene en el rol clave, en la actualidad, de los mandos medios dentro de las organizaciones. En este Experto se desarrollan las competencias de liderazgo necesario para que los participantes puedan lograr desarrollar al máximo su propio desempeño y de las personas y equipos a su cargo.

Mediante una metodología teórico-práctica, los participantes podrán analizar experiencias personales, incorporando nuevas herramientas que les permitirán desarrollar eficazmente su rol.

OBJETIVOS DEL CURSO:

Que los participantes:

- Adquieran el dominio de herramientas que posibiliten una mejora en el rendimiento de las personas y equipos a cargo.
- Incrementen la capacidad de comunicación y de construcción de acuerdos para la tarea, a nivel horizontal y vertical favoreciendo un libre intercambio de información y generando un clima de trabajo participativo.
- Desarrollen habilidades de liderazgo que promuevan la productividad del equipo de trabajo y el buen clima interno.
- Identifiquen los estilos de liderazgo apropiados según el nivel de autonomía de los colaboradores.
- Practiquen modelos de coaching para facilitar el desempeño de los miembros del equipo.
- Administren y valoren el proceso de enseñanza en el puesto de trabajo utilizando los recursos disponibles.
- Construyan un plan de acción para la resolución de conflictos orientado a la preservación del vínculo y el logro de los objetivos de trabajo.

TEMARIO

Módulo I: Desarrollo del rol del mando medio

- Unidad 1: Desafíos del liderazgo
- Unidad 2: Cómo liderar: Modelo de liderazgo situacional
- Unidad 3: Cómo acordar el desempeño
- Unidad 4: Cómo delegar efectivamente

Módulo II: Comunicación efectiva del líder

- Unidad 1: La comunicación como herramienta de gestión para un liderazgo efectivo
- Unidad 2: Cómo liderar a distintas generaciones
- Unidad 3: Cómo dar feedback
- Unidad 4: El proceso de cambio y la comunicación

Módulo III: Liderazgo efectivo de equipos

- Unidad 1: Modelo de equipos de alto rendimiento
- Unidad 2: Liderando equipos de alto rendimiento
- Unidad 3: Herramienta para trabajar en equipo
- Unidad 4: Trabajo en equipo como proceso de cambio

Módulo IV: Gestión de recursos humanos

- Unidad 1: Detección de necesidades de organizacionales, de desempeño y aprendizaje
- Unidad 2: El rol del líder en el proceso de selección. Entrevista
- Unidad 3: El rol del líder en el proceso de capacitación. Enseñanza en el puesto
- Unidad 4: El rol del líder en el proceso de desarrollo. Coaching

Módulo V: Liderazgo y resolución de conflictos

- Unidad 1: Manejo y resolución de conflictos
- Unidad 2: Modelo de Harvard. Modelo Thomas Kilmann de resolución de conflictos
- Unidad 3: El conflicto como promotor del cambio
- Unidad 4: El conflicto en tiempos de crisis


II. Encuesta de satisfacción al cliente interno

Encuesta de satisfacción al cliente interno	Fecha				
Nombre del Evaluado:	Fecha de ingreso:			Nombre del Evaluador:	
Puesto que ocupa:	Código del empleado:			Tiempo supervisando:	
Aspectos a evaluar					
Nunca	A veces	Ocasionalmente		Siempre	
1	2	3		4	
Cuento con todas las herramientas de trabajo necesarias					
Se presentan situaciones conflictivas con regularidad					
En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo.					
El trato del jefe de mi área es respetuoso y positivo con los subordinados.					
Se ofrecen variedad de reconocimientos que estimulan el esfuerzo en el trabajo					
Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo					
Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad.					
Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.					
Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente.					
Salgo del trabajo satisfecho con lo que he hecho.					
Usted participa en las decisiones que se					

toman y que afectan su trabajo.				
Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.				
Recibe recompensas por el cumplimiento de metas.				
Tengo buena relación con personas de diferentes áreas				
Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.				
Tengo conocimiento de cómo mi trabajo afecta a todo el proceso				
Existen oportunidades de progresar en la empresa				
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.				
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.				
Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.				
La toma de decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio.				
Existe real preocupación de los jefes por los problemas personales de los trabajadores.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

III. Encuesta de satisfacción al cliente externo

Encuesta de satisfacción al cliente - usuario	Fecha					
<p>Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima. Por favor, indique siempre el tipo de cliente (ALUMNO/PAS/PDI/EXTERNO) y la Unidad evaluada. Cuando la tenga cumplimentada haga clic en el botón "Enviar por correo electrónico" o bien haga clic en el botón "Imprimir el formulario" y envíelo a UNIDAD DE CALIDAD, Rectorado de la UCO, Avda. Medina Azahara, 5, 14071 Córdoba.</p>						
<p>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</p> <p>1 = Nada de acuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo Señale NS/NC si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada</p>						
1. La unidad/servicio realiza la labor esperada	1	2	3	4	5	NS
2.El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios						
3.El trato del personal con los usuarios es considerado y amable						
4.El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar						
5.Cuando acudo al servicio/unidad sé que encontraré las mejores soluciones						
6.Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece el servicio/unidad						
7.El personal da una imagen de honestidad y confianza						
8.Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas						
9.El servicio/unidad informa de forma clara y comprensible a los usuarios						

10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo						
11. He podido comprobar que el personal dispone de programa y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo						
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otros servicios de la UCO para facilitar su labor						
13. El servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios						
14. El servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario						

IV. Diseño del proceso de inducción

Paso 1: Bienvenida al empleado.


Paso 2: Brindarle información general de la empresa.

Paso 3: Brindar información específica del puesto, la misma estará a cargo del superior directo.

Paso 4: Evaluar al nuevo empleado para corroborar si la información brindada fue satisfactoria. Evaluar dudas.

Paso 5: Decidir si el empleado continua o no en la empresa.

V. Evaluación del proceso de inducción

		FECHA: ___/___/___
SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN		
<p>Con el fin de resolverle oportunamente algunas inquietudes o dudas que le hayan quedado después de haber asistido al programa de inducción, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) el primer cuadro, en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta, o el segundo cuadro, cuando usted requiera mayor información sobre dicho aspecto.</p>		
ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCIÓN	ES CLARA LA EXPLICACIÓN	QUISIERA TENER MAS INFORMACIÓN
COMO REPORTARSE AL TRABAJO <ul style="list-style-type: none"> • Cómo marcar el tiempo • Cómo vestirse para trabajar • Uso de los casilleros para guardar sus pertenencias • Uso del transporte (cuando es suministrado por la empresa) 		
COMO INFORMAR <ul style="list-style-type: none"> • Ausencias o problemas personales • Accidentes de trabajo • Factores de riesgo en el puesto o sección. 		
ESTÁNDARES DE SEGURIDAD <p>Cada empresa dependiendo de los factores de riesgo del personal de cada sección, definirá los aspectos a evaluar, como por ejemplo: Uso de andamios, uso de extinguidores; uso de</p>		

elementos de protección personal; orden y limpieza, etc.		
<p align="center">ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo y a quién solicitarlos • Elementos necesarios para realizar su oficio 		
<p align="center">SEGURIDAD SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos profesionales • Salud • Pensiones 		
<p align="center">REGLAMENTOS Y PROGRAMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno de trabajo • Reglamento de higiene y seguridad • Programa de salud ocupacional 		
Escriba cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su trabajo.		
Firma del trabajador _____		Firma del evaluador _____