



# FORMACIÓN DE LÍDERES COACH Y PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nombre y Apellido: Ubertelli Aldana Evelyn

DNI: 41440420

Legajo: VRHU14979

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## **Resumen**

Mediante este trabajo final de grado, se propone la implementación de un plan de comunicación interna que colabore con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes, formando a su vez, líderes coach. Se plantea al coaching como la herramienta básica para que el líder logre influir de forma positiva en los profesionales. Además diseñar y formalizar el proceso de inducción con la finalidad de que los empleados sigan motivados e involucrados con la organización y así lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

*Palabras claves:* Líderes coach, Comunicación interna, Proceso de inducción.

## **Abstrac**

Through this final degree work, it is proposed to implement an internal communication plan that collaborates with the management of the company to achieve the objectives of the business making them known and understood by all its members, forming in turn coach leaders. Coaching is proposed as the basic tool for the leader to positively influence professionals. In addition, design and formalize the induction process so that employees remain motivated and involved with the company to achieve the organizational objectives.

*Keywords:* Coach Leaders, Internal Communication, Induction Process.

# Índice

Introducción .....	3
Análisis de la situación.....	6
<i>Análisis de contexto: PESTEL</i> .....	7
<i>Microentorno: 5 fuerzas de PORTER</i> .....	9
<i>Análisis interno: FODA</i> .....	11
Marco Teórico .....	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de implementación .....	18
<i>Objetivos</i> .....	18
<i>Alcance</i> .....	18
<i>Acciones</i> .....	18
<i>Capacitación en líderes coach a mandos medios</i> .....	18
<i>Costos del programa de capacitación</i> .....	20
<i>Proceso de inducción</i> .....	20
<i>Calculo de costos del proceso de inducción</i> .....	22
<i>Mejoras en la comunicación interna</i> .....	22
<i>Costos de aplicación intranet:</i> .....	23
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	23
<i>Retorno de inversión – ROI</i> .....	24
Conclusión.....	26
Recomendaciones.....	27
Referencias .....	28
ANEXOS.....	29
<i>ANEXO I: Programa de capacitación a mandos medios en líderes coach</i> .....	29
<i>ANEXO II: Encuesta interna</i> .....	31
<i>ANEXO III: Encuesta externa</i> .....	33
<i>ANEXO IV: Diseño proceso de inducción</i> .....	34
<i>ANEXO V: Evaluación proceso de inducción</i> .....	35

## **Introducción**

La comunicación en las organizaciones es un aspecto fundamental para la mejora de la productividad y el rendimiento, la disminución del absentismo, la mejora del presentismo, y del clima laboral y la reducción de la rotación del personal.

La transmisión de información que realizamos gracias a ella es un elemento de gestión clave para la relación de la empresa con sus grupos de interés, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc.

Hoy en día, muchas organizaciones se enfocan en la comunicación externa mientras descuidan la comunicación interna, lo que puede llevar a una pérdida de comprensión de los objetivos comunes. Para lograr los objetivos, mejorar el sentido de pertenencia de los empleados y crear un buen ambiente de trabajo, las estrategias organizacionales deben integrar la comunicación interna y externa.

Para este reporte de caso se escogió la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L, situada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina. Es una empresa familiar con más de 50 años de trayectoria dedicada a la distribución de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, perfumería, artículos de limpieza, etc.

La organización actualmente cuenta con un plantel de 132 empleados, una flota de 73 vehículos, 4 sucursales y distribuidoras a lo largo de la provincia y sus alrededores. Pero su historia comienza cuando dos hermanos se adueñan de un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Un par de años después los hermanos deciden separarse tomando diferentes rumbos. Uno continuó con la librería y el bazar y el otro encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Tras varias adquisiciones, se constituyó finalmente, en 1990, 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 a su gran desarrollo y de la incorporación de diversos empleados, la finalidad de este reporte se enfoca en el rol de sus líderes y la comunicación interna de la organización comenzando por un análisis de los mismos, para posteriormente diseñar un plan

que permita corregir las falencias detectadas y que además se ajuste a la organización. Es mediante la comunicación y el rol de líder de la empresa que se pueden obtener buenos resultados.

Si bien la empresa ha demostrado un continuo crecimiento en el sector, el mismo no estuvo acompañado por una buena gestión de Recursos Humanos. Presenta informalidades en los procesos de promoción interna, inducción de personal, reclutamiento y selección, descripciones de puesto desactualizadas e inconvenientes en la comunicación interna. Esto conduce a una disminución de la productividad y la eficiencia, y también daña el entorno de trabajo.

No resolver estos problemas no sólo afectará dentro de la empresa, sino que también repercutirá en la relación con los clientes y en su satisfacción

Lograr que la información circule de manera correcta es una oportunidad para consolidar los equipos, reconocer y promover la diversidad y convertirla en una fortaleza del grupo. Se trata de entender al otro, respetarlo y establecer los canales de comunicación adecuados para cumplir los objetivos a tiempo.

Para marcar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, se tomó en consideración la investigación de Sánchez Borghi, María Florencia (2016) “Trabajo Final de Graduación, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Comunicación Interna – Farmacias Líder S.A”. Con este trabajo se demostró que la comunicación interna es parte fundamental en el funcionamiento de cada empresa; cohesiona los equipos de trabajo mejorando las relaciones entre los miembros elevando la satisfacción laboral y la productividad de cada uno de ellos a partir de buenos flujos de interacción. Otro aspecto importante es que se incorpora a la Comunicación Interna como un elemento principal del Management Organizacional, posicionando al concepto como la herramienta mediante la cual los procesos de la organización se desarrollan e integrándola directamente con las estrategias corporativas. (Sánchez Borghi María Florencia, 2016).

Otro punto referente para acompañar a este reporte de caso es un ensayo de María Dominici (2016) “Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

Nº 57 Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Marzo 2016 -La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio” el cual considera:

La práctica del coaching es una herramienta indispensable en la práctica de las pequeñas y medianas empresas, pues representa un sistema de apoyo que puede adaptarse eficazmente a los cambios en la organización, mejorar el desarrollo vertical, horizontal y ascendente de la comunicación en la organización, además predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales. (María A. Rosa Dominici, 2016)

A partir de esta investigación, María Dominici (2016) menciona que el líder de una organización al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, además logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo.

El análisis de la comunicación interna en A.J & J.A Redolfi S.R.L es conveniente ya que la misma es una herramienta clave para brindar de manera estratégica los mayores beneficios a la compañía. Por eso, debe promoverse y revisarse permanentemente, para que cumpla su fin primordial de ayudar y fortalecer la funcionalidad de la organización.

El aporte de opiniones, ideas y la creación de espacios que permitan la libre circulación de información y la gestión del conocimiento en la organización son elementos cruciales que consolidarán los lazos empresariales y optimizarán el entorno laboral. Se trata de una ventaja competitiva beneficiosa para la empresa.

La informalidad en los procesos y políticas de comunicación pueden generar confusión y desinformación entre los empleados de la organización, lo que afecta a la productividad. Por tanto, la comunicación interna de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL se deberá analizar para promover el buen desempeño entre los miembros y permitirles enfocarse en lograr una estrategia empresarial exitosa.

## **Análisis de la situación**

Las empresas en la actualidad se preocupan por desarrollarse en ambientes competitivos dejando de lado, en reiteradas ocasiones, la comunicación y la gestión de sus recursos humanos, sin tener en cuenta las altas consecuencias que esto puede generar, por este motivo, a continuación se acentúan las falencias detectadas en este caso en particular.

Al momento de incorporar un nuevo empleado a la organización es fundamental contar con un buen proceso de inducción que le permita al empleado afrontar del mejor modo el nuevo trabajo, y que también favorezca el desempeño organizacional en la medida en que los ingresantes adquieren con mayor celeridad los lineamientos clave de la cultura organizacional, logrando alcanzar de modo más eficiente los niveles de productividad y autonomía necesarias para cumplir con los objetivos corporativos. A.J & J.A Redolfi S.R.L no cuenta con este instrumento lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan sin el apoyo y seguridad necesarios, lo que genera un margen de error, motivo que a su vez afecta negativamente a la productividad y eficiencia de la empresa. Tales dificultades se podrían evitar si la organización decidiera implementar dicho instrumento.

Por otra parte, tampoco se cuenta con un apropiado proceso de selección del personal, solo se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o con Gerencia General, sin considerar los aspectos esenciales para cubrir una determinada vacante. Esta situación sería muy diferente si se buscara según la especialidad del área que necesita una incorporación.

Además, otro inconveniente es el proceso que se lleva a cabo para la promoción interna, ya que no hay una política clara de cómo actuar al respecto. Este proceso implica un movimiento ascendente en el trabajo actual y como es política de la cultura empresarial mantener al personal, los empleados van ascendiendo por antigüedad a nuevos cargos, siendo la confianza el único criterio a analizar. Esto causó ciertos problemas, porque algunas personas no tuvieron los preparativos necesarios y tuvieron que retroceder en la decisión. Las empresas deben considerar las posibles consecuencias de este inconveniente y centrarse en proteger a los empleados y clientes. En cambio si en lugar de esto, se implementara una

comunicación fluida estableciendo los criterios para ascender, los empleados podrían tener claro sobre cuales aspectos esforzarse para alcanzar el puesto deseado

En términos generales la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L no da muestras de un plan de comunicación interna que se integre a su estrategia, ni cuenta con herramientas que permitan analizar la situación. La organización debe ser consciente de los problemas que esto puede generar.

#### *Análisis de contexto: PESTEL*

El contexto hace referencia a los factores externos a la empresa que influyen en esta y condicionan su actividad. La empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias. A continuación se desarrollará un análisis PESTEL, con motivo de describir el entorno de A.J & J.A Redolfi S.R.L

En la dimensión política, la visión del actual gobierno, que inició su mandato en diciembre de 2019 y cuya imagen se ha visto perjudicada por la gestión de la pandemia por coronavirus COVID-19, se caracteriza por una fuerte intervención económica y mayor participación del Estado en la economía llevando a una expansión del gasto público.

Respecto a la dimensión económica se pueden determinar estrictas medidas restrictivas, incluidos entre ellas el control de precios dirigidos a controlar la inflación (Programa de Precios Cuidados), aunque es importante considerar que estas políticas son insostenibles a largo plazo y se espera que los precios suban. En referencia al plano cambiario se destaca el cepo para la compra de moneda extranjera introducido a finales de 2019, lo que impacta fuertemente en la posibilidad de cubrirse contra la inflación e incrementa la brecha entre el precio del dólar oficial y blue.

Los aspectos sociales influyen en la organización, ya que las tendencias varían a lo largo de los años. En la industria de los alimentos, es fundamental prestar atención a las tendencias surgidas por una situación crítica como la actual, que marcan cambios en las elecciones de los consumidores.

La tendencia de hoy es “dar amor a través de la cocina”. Donde cobran importancia los productos relacionados con el hogar y sus aspectos emocionales: el cuidado, lo lúdico y

el acto de cocinar. Con la predisposición de cocinar más, se vio un aumento en el consumo de productos orientados hacia el hogar o básicos, como la harina, el aceite y los fideos, que impactará positivamente en los volúmenes de la compañía. Por otro lado, productos que no son básicos, como los “snacks” han sufrido una caída lógica, asociados a la crisis. Esto se trata de la puesta en primer plano de la inocuidad y la seguridad alimentaria. (Infobae, 2020).

En referencia a la dimensión tecnológica en la actualidad ha marcado una fuerte tendencia el e-commerce. Gracias a las innovaciones tecnológicas cada día hay más aplicaciones y plataformas que facilitan la vida de los usuarios. A.J & J.A Redolfi S.R.L deberá estar pendiente de dichas innovaciones para adoptar aquellas tecnologías que se adapten mejor a su modelo de negocio con el fin de ofrecer una experiencia de compra más ágil y satisfactoria a sus clientes. El avance de la tecnología y la posibilidad de comprar con un solo clic ha atraído a más consumidores argentinos al comercio electrónico. Ningún negocio debe estar al margen de los cambios digitales en esta era de la información, porque la innovación es un elemento central y tiene un impacto casi inmediato en la dinámica comercial. (Blog Portino 2020).

Los factores ecológicos influyen en la organización ya que las operaciones del día a día suponen una amenaza al medio ambiente y a los seres vivos debido al uso de distintos tipos de maquinarias. Por esta razón existen normas y leyes que regulan el accionar de las organizaciones y que contribuyen a reducir cualquier efecto adverso al medio ambiente. A tal efecto se encuentra la Ley 26.675 “**Ley general del ambiente**”, que protege el ambiente garantizando su cuidado, la educación y participación del ciudadano, controlando el impacto y el daño ambiental que puede causar el hombre. (Ley 26.675, 2002)

Analizando el contexto legislativo de la empresa, en el año 2003 se sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009, la Municipalidad de James Craik dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Esta situación llevó a A.J & J.A Redolfi S.R.L a adquirir un terreno de 86 hectáreas para la construcción de un nuevo centro de distribución que reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos a lo largo de toda la localidad.

*Microentorno: 5 fuerzas de PORTER.*

A continuación se procede con el análisis del micro entorno de A.J & J.A Redolfi S.R.L. Para lo cual se utiliza como herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter. Esta matriz permite recopilar información relevante para la elaboración de un plan estratégico o de un plan de negocio para la empresa.

A partir del análisis de estas diferentes fuerzas, es fundamental que la empresa desarrolle una estrategia para superar a sus competidores. Las cinco fuerzas de Porter incluyen: rivalidad entre las empresas, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los competidores entrantes y amenaza de productos sustitutos. A continuación se detalla cada uno:

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. 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 empresa plantea la estrategia 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 ya 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:** A.J & J.A Redolfi S.R.L se caracteriza por ser una empresa con amplias ventajas competitivas para lograr mantener y/o ampliar la cartera de clientes, ofreciendo un asesoramiento comercial, donde los mismos vendedores asesoran a los clientes al momento de instalar un nuevo local con toda la información que necesitan, realizando además visitas de seguimiento con frecuencia de 15 días. Por otra parte marca una diferencia acotando los tiempos de entrega entre 24 hs y 48 hs. Brindando una

variedad de productos y descuentos entre el 2% y el 3% por pago de contado y una financiación de 30 días.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Redolfi plantea como principal barrera de entrada de posibles fuerzas competidoras las dos ventajas competitivas ya mencionadas, además se caracteriza con una economía de escala ofreciendo un nivel de precios muy competitivos. Paralelamente, el margen de marcación o *mark up* que aplica la empresa oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor, gracias a esto se puede lograr un margen superior ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Amenaza de productos sustitutos: Esta amenaza se manifiesta cuando el cliente puede elegir comprar otro producto debido a un menor precio o mejor calidad. Frente a esto Redolfi ofrece un mix de marcas, otorgando amplia posibilidad de elección a sus clientes, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y teniendo siempre presente su satisfacción. Además como estrategia amplió canales de venta mediante la apertura de nuevas sucursales y logró comercializar marcas exclusivamente.

Rivalidad entre competidores: El quinto factor es el resultado de los cuatro anteriores y brinda a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Una empresa que destaca presiona a las demás que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector. Por tal motivo A.J & J.A Redolfi S.R.L se esfuerza constantemente por ser una empresa con altas ventajas competitivas, diferenciando sus productos y creando economías de escala.

Análisis interno: FODA



Figura 1: Análisis FODA

Analizando a A.J & J.A Redolfi S.R.L desde una perspectiva de la mirada profesional de Recursos Humanos, se puede destacar, que si bien esta empresa ha logrado ser competitiva en el mercado, alcanzando amplios márgenes de ventas, este crecimiento fue apuntado solo a la comercialización, obviando una buena gestión de su personal, la profesionalización en sus procesos y la comunicación interna. Tampoco se consideran los roles que cumplen sus líderes y la necesidad de su capacitación para una mejora en las prácticas laborales.

Cabe destacar que la falta de procedimientos formales relativos al personal, podrían estar ocasionando errores en la información proporcionada y el control, dificultando a su vez el cumplimiento de objetivos y disminuyendo la rentabilidad.

En conjunto a los objetivos de la organización, el área de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo para contribuir al éxito de la empresa.

Es recomendable comenzar a formalizar procesos referidos al área de personal utilizando la comunicación efectiva como medio para gestionar el capital humano adecuadamente, promoviendo capacidades individuales y de equipo que acompañen el crecimiento de la organización. Por otra parte, en el proceso de expansión, los líderes deben estar debidamente capacitados para acompañar a todo el personal y deben poder acceder rápidamente a información y herramientas para responder a los cambios.

## **Marco Teórico**

Para la construcción de este marco teórico, se optó por los aportes de Abraham Nosnik (1991) sobre la comunicación para el desarrollo organizacional, y de Alejandra Brandolini – Martín Gonzales Frígoli (2009) sobre comunicación interna. Conjuntamente la concepción de coaching y liderazgo propuesta por Joan Payeras (2004). Por último la concepción del proceso de inducción definida por Bayón Mariné y García Isa (1997).

### *Comunicación interna*

El propósito principal de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes. Las organizaciones se conducen a través de la comunicación, es decir, las personas que integran la organización pueden comunicarse, coordinar acciones y tomar decisiones para alcanzar las metas establecidas.

Como plantean Alejandra Brandolini y Martín Gonzales Frígoli (2009) La comunicación interna es una herramienta de gestión pero también puede ser un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

De esto se desprende que la comunicación interna permite generar la implicación del personal impulsando el trabajo en equipo, armonizar las acciones de la empresa evitando discrepancias a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando. Además al generar una comunicación interna clara, los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

### *La comunicación para el desarrollo organizacional*

En la actualidad, el desarrollo económico de una organización depende de la transferencia de conocimiento y el trabajo en equipo de sus integrantes, lo que incentiva cada vez más a sus colaboradores a participar activamente para lograr la integración de los

objetivos organizacionales. Para que la organización se desarrolle de la manera esperada, debe existir comunicación en todos los niveles y en todos los sentidos

Abraham Nosnik (1991) se refiere a la organización como un sistema donde la comunicación influye el sistema social de la misma, tanto de manera directa como indirecta, en aspectos como la cultura, motivación, clima laboral, valores, entre otros. Además debido a que el sistema social y el administrativo interactúan entre sí, se afecta la estructura, las políticas, los procedimientos, las reglas y la toma de decisiones. De igual manera, al interactuar simultáneamente con el sistema administrativo, el social y el sistema tecnológico afecta el trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo empresarial.

A tal fin se entiende que una comunicación adecuada es la clave para descubrir problemas, lograr un mejor desempeño, incrementar la productividad y generar ganancias para la empresa. Ya que a través de la comunicación se cubren áreas como integración, motivación y satisfacción, entre otras ya antes mencionadas.

#### *Coaching y liderazgo*

El objetivo de un buen líder es conseguir que el equipo trabaje de manera efectiva tanto individual como grupal, debe apoyar a sus colaboradores en la utilización de todo su potencial, creatividad, estimulando su sentimiento de pertenencia. El objetivo del coaching es contribuir a la mejora del rendimiento del personal. El mundo actual exige que los líderes utilicen el coaching en la medida que sus trabajadores requieren un mejor trato, más horizontal y menos impositivo. Se requieren nuevas cualidades de liderazgo para enfrentar los retos de las organizaciones, en entornos cambiantes y globalizados.

“El concepto de coach es inseparable del concepto de liderazgo. De hecho, el líder debe ser siempre un coach” (Payeras, 2004, p.99).

Joan Payeras (2004) sostiene que el coach debe orientar. Una de sus principales funciones consiste en orientar las conductas de sus colaboradores hacia la estrategia y motivarlos en la consecución de los objetivos. Por otro lado la base del coaching es esencialmente la participación, para ello el coach tiene que co-pensar con el equipo sobre los aspectos emocionales que bloquean la tarea y convertirlos en aspectos emocionales facilitadores. El estilo coach no se entiende sin la participación.

De este modo se plantea que el coaching de liderazgo resulta ser muy útil dentro de las empresas para poder guiar a los colaboradores en el logro de metas, aprovechando sus habilidades y aptitudes. En el entorno adecuado, el coaching puede ser la herramienta básica para que el líder logre a través de su conducta, influir de forma positiva en los profesionales, es decir que el rendimiento y la satisfacción aumentan dentro de la organización.

#### *Proceso de inducción*

El principal objetivo del proceso de inducción es dar cuenta de que los nuevos empleados reconozcan a la organización como un sistema dinámico de interacción interna y externa en desarrollo permanente, en el que el buen desempeño afectará directamente el desarrollo de la organización y en el logro de los objetivos corporativos.

Bayón Mariné y García Isa (1997, p. 165) definen al proceso de inducción como el “período que tiende a adaptar al hombre no sólo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral”.

De esto se puede comprender que la inducción es un proceso de vital importancia dentro de la organización, ya que se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado el nuevo empleado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, sus funciones, entre otros.

## **Diagnóstico y Discusión**

Durante el desarrollo de este diagnóstico se revelaron algunas fortalezas y debilidades dentro de la organización en lo que respecta a comunicación interna y administración de su personal.

Por todo lo expuesto es pertinente resaltar que en la empresa predomina una deficiente comunicación interna generando malestar en sus empleados y fallas en los procesos, este inconveniente también afecta el desempeño de los mandos medios, quienes dan muestras de carencia de capacitaciones para desarrollar habilidades de liderazgo que les permitan cumplir con su rol de manera eficiente.

La empresa no cuenta con herramientas que apoyen la gestión, entre ellas un programa de adiestramiento con su correcto manual de inducción, los nuevos empleados aprenden mientras trabajan lo que deja un margen de error muy importante que afecta la eficiencia y productividad, generando también un decaimiento del factor motivacional, producto de sentirse solo y desinformado y por la presión de aprender en el menor tiempo posible.

Existe además informalidad en los procesos de reclutamiento y selección. Las vacantes se ocupan con personas interesadas y que tengan acuerdo con Gerencia General. Para el proceso de selección no hay descripciones de puestos actualizadas ni detalladas que permitan efectivizar la búsqueda hacia perfiles que reúnan las habilidades y capacidades requeridas, sino que se recurre al jefe de cada área para realizar esta función.

Por otro lado, debido a que es parte de la cultura empresarial mantener a los empleados que están trabajando con ellos, hay baja rotación de personal, criterio que se utiliza para el proceso de promoción interna, el cual presenta ciertas fallas debido a la escasa información respecto a los aspectos que son tomados en cuenta para ascender de puesto.

Tampoco se efectúan evaluaciones de desempeño debido a la ausencia de descripciones de puestos actualizadas que contengan los estándares esperados, y no realizan análisis de siniestralidad, sino que cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas del inspector.

Por ultimo para las retribuciones y beneficios no poseen planificación adaptada a su personal activo, sino que se rigen por el Convenio Colectivo de trabajo de los Empleados de Comercio y la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744.

A partir de lo explicitado se evidencia que es conveniente desarrollar un plan de comunicación interna que permita agilizar procesos, y en forma paralela realizar capacitaciones de líderes que acompañen a su personal a cargo para que puedan desempeñarse eficazmente, y así de manera conjunta lograr alcanzar los objetivos organizacionales. En términos generales es necesario el desarrollo de una nueva filosofía de acción, que permita trasladar el poder de decisión a la gestión estratégica, un firme compromiso con la misión, la visión y valores de la organización; además de una estructura organizacional participativa y comprometida.

## **Plan de implementación**

A continuación se plantean las propuestas a desarrollar para dar solución a los problemas anteriormente detectados en la empresa A.J & J.A Redolfi S.A. Estas propuestas están destinadas a la formación de líderes coach en los mandos medios y a la formalización de los procesos del área del personal, específicamente el programa de inducción.

### *Objetivos*

*Objetivo general:* Aumentar las ganancias de A.J & J.A Redolfi S.A en un 10% mediante la formación de los mandos medios, optimización de la comunicación interna en todos sus niveles y rediseño del proceso de inducción al nuevo personal, logrando de esta manera modificar las falencias detectadas.

### *Objetivos específicos:*

- Capacitar a mandos medios en líderes coach para acompañar a las personas de su equipo en un proceso de desarrollo de su potencial y cumplir con las metas que la organización desea lograr.
- Implementar un proceso de inducción para proporcionar a los trabajadores una orientación general eficaz sobre las funciones a desempeñar, el propósito de la empresa y su estructura.
- Optimizar la comunicación interna en todos sus niveles mediante la instalación de un software.

*Alcance:* Se llevará a cabo un plan para la gestión de la comunicación interna, formación de líderes coach y profesionalización del proceso de inducción en la empresa A.J & J.A Redolfi S.A ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con duración de 9 meses, comenzando en Febrero de 2021 hasta Octubre de 2021.

### *Acciones*

#### *Capacitación en líderes coach a mandos medios*

La primera propuesta a implementar es la formación de líderes coach mediante un programa de capacitación online debido a la situación que se atraviesa actualmente por COVID -19. Esta capacitación será dictada por la Escuela de Buenos Aires Coaching, con

Certificación bajo Licencia Internacional® (International Association of Coaching). Para visualizar el formato de este programa ver Anexo I.

Esta actividad está destinada a: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística. A continuación se detalla el cronograma:

Tabla 1: *Cronograma de actividades*

<b>DIA</b>	<b>HORARIOS</b>	<b>CONTENIDO</b>
Miércoles 10/02/2021	9:00 hs – 11:00 hs	Unidad 1: Introducción
Miércoles 17/02/2021	9:00 hs – 11:00 hs	Unidad 2: Acerca del concepto coaching
Miércoles 24/02/2021	9:00 hs – 11:00 hs	Unidad 3: Diagnóstico de perfiles (FODA y entrevista inicial
Miércoles 03/03/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 4: Coaching Individual
Miércoles 10/03/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 5: Coaching de equipos
Miércoles 17/03/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 6: P.N.L (Programa Neurolinguística)
Miércoles 24/03/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 7: A.T (Análisis Transaccional.
Miércoles 31/03/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 8: Manejo de conversaciones Difíciles
Miércoles 07/04/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 9: Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento
Miércoles 14/04/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 10: Comunicación eficiente y positiva
Miércoles 21/04/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 11: Motivación, creatividad para equipos.
Miércoles 28/04/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 12: Primer trabajo de reflexión personal
Miércoles 05/05/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 13: Herramientas innovadoras
Miércoles 12/05/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 14: Trabajar con las metas y valores del cliente.
Miércoles 19/05/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 15: Manejo eficaz de tiempo y del stress.
Miércoles 26/05/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 16: El mundo de las emociones
Miércoles 02/06/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 17: Segundo trabajo de reflexión personal
Miércoles 09/06/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 18:Reconstrucción Lingüística de las emociones
Miércoles 16/06/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 19: Tercer trabajo de reflexión personal
Miércoles 23/06/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 20: Examen final
Miércoles 30/06/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 21: Entrenamiento intensivo para transformar al líder en coach
Miércoles 07/07/2021	9:00 hs– 11:00 hs	Unidad 22: Cierre

Fuente: elaboración propia.

Este programa tiene como finalidad lograr que la empresa sea dirigida por "líderes coaches", altamente capacitados y entrenados para liderar en forma positiva y eficiente pudiendo motivar, acompañar, asistir y crear nuevas estrategias, a través de la adquisición de las competencias profesionales una vez finalizada dicha capacitación. Se espera que los líderes desarrollen las siguientes habilidades:

- Ser un observador diferente abriéndose a nuevas posibilidades
- Coordinar acciones para alcanzar mejores resultados
- Producir cambios y avances significativos en distintas áreas.
- Dominar el uso de herramientas con efectividad.
- Aprender a diseñar conversaciones para posibles acciones.
- Influir positivamente en otros.
- Comunicación, empatía y escucha activa.
- Desplegar una acción gerencial alineada con los nuevos paradigmas organizacionales y de gestión del talento.

*Costos del programa de capacitación*

Tabla 2: *Costo total de programa de capacitación*

<b>COSTOS TOTAL DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>Características</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
Anotador A4	-	\$120	4	\$480
Lapicera	-	\$110	4	\$440
Capacitación	44 hs	\$2.000 x hs	4	\$352.000
				<b>\$352.920</b>

Fuente: elaboración propia

Para concluir con dicho programa se realizarán encuestas internas a los empleados para medir el clima organizacional y encuestas externas para obtener parámetros de satisfacción de los clientes, y ver de esta manera si la capacitación ha sido exitosa o no. Ver anexos II y III.

*Proceso de inducción*

La aplicación de este proceso es vital para fomentar que el nuevo empleado se sienta bien recibido, que se integre y comience a desempeñar su rol en la empresa de forma más productiva. No solo es necesario capacitarlos en los aspectos técnicos y operativos propios del puesto, sino también involucrarlos en la empresa, la cultura y la formación de su personal, porque estos son los factores clave que ayudan a concretar el compromiso de los empleados con la organización. Para su correcto desempeño este proceso atravesará una línea de 3 etapas.

### *Inducción general:*

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. El primer paso a realizar es la bienvenida a la organización con unas palabras a cargo del Gerente General. Luego se realiza un recorrido por la empresa mostrándole las instalaciones, presentándole la siguiente información:

- Estructura general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos y objetivos de la empresa.
- Línea de productos y servicios de la empresa.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, política salarial y de compensación, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general.
- Generalidades sobre seguridad social y reglamento interno de trabajo.
- Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, salidas de emergencia y otros.
- Políticas de seguridad.

### *Inducción específica:*

En el proceso de inducción específica se brinda toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto lo relevante del cargo. Es importante que el nuevo empleado reciba una instrucción clara, sencilla y completa sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y la forma en cómo va a ser evaluado individual y colectivamente.

Esta etapa, será liderada por el superior directo, quien realizará la presentación de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Se debe presentar la siguiente información:

- Ubicación del puesto de trabajo.

- Labores a cargo del empleado.
- Descripción del puesto.
- Objetivos del puesto.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.

### *Evaluación*

En la tercera y última etapa luego de finalizar el proceso de inducción y durante el período de prueba (duración de 2 meses), el superior directo deberá realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción no quedaron claros para el trabajador, con el fin de tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros). Esta evaluación será el instrumento que indique el estado de la persona dentro de la organización y determinará la continuidad o no del empleado. Ver anexo IV y V.

### *Calculo de costos del proceso de inducción*

Tabla 3: *Cálculo de costos proceso de inducción*

<b>CÁLCULO COSTOS PROCESO DE INDUCCIÓN</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Valor hora</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Total</b>
Diseño de proceso de inducción	7hs	\$1.000	Humanos y tecnológicos	\$7.000
				<b>\$7.000</b>

Fuente: elaboración propia

### *Mejoras en la comunicación interna*

Se plantea como principal objetivo mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con la organización. Una buena gestión de la comunicación interna le permitirá a A.J & J.A Redolfi S.A mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad interna, facilitar la incorporación de los nuevos empleados y disminuir rumores y chismes.

Para lograr la optimización de la comunicación interna, se procederá a la instalación de *intranet*. Se trata de una red informática que utiliza Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de la organización y con las diferentes

sucursales. Pero al ser una red interna, en vez de pública, solo los miembros de la organización tendrán acceso a ella.

En su página de inicio se podrá encontrar la siguiente información:

- Novedades de la institución.
- Directorio de empleados, que incluya nombre, correo electrónico y foto de cada empleado.
- Calendarios con días y horarios de las reuniones programadas y calendario de cumpleaños.
- Guía de teléfono de todas las sucursales.
- Sección sobre nuevas capacitaciones y/o reglamentaciones.
- Cada área de la empresa puede visualizar un video explicativo sobre las tareas de cada puesto y los procedimientos de contingencias.
- Información sobre los productos y servicios que se ofrecen.

*Costos de aplicación intranet:*

Tabla 4: *Cálculo de costos intranet*

<b>COSTOS APLICACIÓN INTRANET</b>				
<b>Características</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Total</b>
Honorario analista programador	\$47.197	1	Humanos	\$47.197
Honorario diseñador gráfico	\$40.656	1	Humanos	\$40.656
Instalación red inalámbrica internet	\$4.000	1	Tecnológicos	\$4.000
				<b>\$91.853</b>

Fuente: elaboración propia.

*Diagrama de Gantt*

A continuación se detalla la proyección del tiempo de aplicación de las 3 propuestas, no se detalla el tiempo evaluativo respecto a proceso de inducción y mejoras en la comunicación por requerir de tiempo razonable de aplicación para obtener resultados.

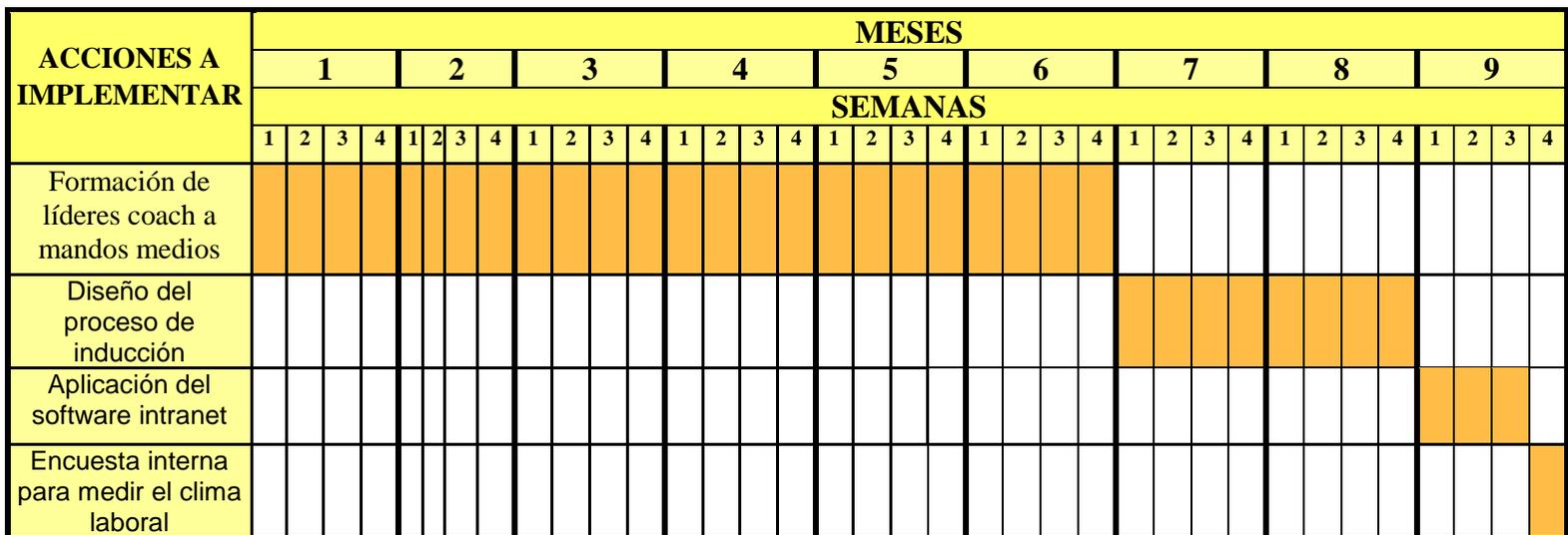


Figura 2: Diagrama de Gantt.

*Retorno de inversión – ROI*

Para medir los resultados logrados luego del plan de implementación se utilizará el cálculo de ROI (Return On Investment) o retorno de inversión, que es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones. Es decir, este indicador permite medir el rendimiento que se obtiene de una inversión. A fin de elaborar este cálculo se obtienen datos disponibles en la información financiera de la empresa, la cual remite al año 2018. Para poder tener datos reales y concretos a esa información se la proyecta con inflación al año 2019 y por ultimo al año 2020. Esto permite brindar un presupuesto actualizado.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
Propuesta 1	\$ 352.920,00
Propuesta 2	\$ 7.000,00
Propuesta 3	\$ 91.853,00
Honorarios profesionales	\$ 40.000,00
<b>COSTO TOTAL PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 491.773,00</b>

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%	Incremento de rentabilidad	10%	<b>\$ 1.131.060,79</b>
Inflación septiembre 2020	18,70%			

**ROI:**  $(1.131.060,79 - 491.773) / 491.773 = 1.29 \times 100\% = 129\%$

Las utilidades a recuperar ascienden a \$1.131.060,79 provocando en la empresa un incremento del 10% de la rentabilidad, con un porcentaje de retorno de la inversión del 129% por la implementación del plan propuesto. El resultado obtenido de este cálculo es positivo, lo que indica que la inversión realizada es rentable a largo plazo, ya que los ingresos superan a la inversión.

## **Conclusión**

A.J & J.A Redolfi S.A, a pesar de ser una empresa que ha alcanzado una expansión comercial explosiva y dominar ampliamente el mercado donde se desempeña, también ha obviado la gestión en su personal, siendo estos los encargados de cumplir con los objetivos corporativos. Una perspectiva desde el interior de la compañía permite identificar factores que han influenciado la rentabilidad de la misma, poniendo en riesgo su continuidad y despliegue económico.

La ausencia de una buena gestión de la comunicación interna ha desencadenado un mal clima laboral y ambigüedad en los roles de los empleados lo que repercute directamente en sus desempeños y por ende en la efectividad de la empresa. Es por esto que se propone implementar un programa de capacitación a los mandos medios, sobre liderazgo coaching, que les otorgue habilidades comunicacionales, permitiéndoles de esta manera sacar todo el potencial de los colaboradores que están bajo su mando. También se plantea diseñar un proceso de inducción que permita a los nuevos empleados conocer a la empresa en profundidad, comprendiendo su cultura, misión, valores y objetivos, políticas de la empresa y lo que se espera de ellos.

Se espera que estas medidas ayuden a la empresa a incrementar su rentabilidad y optimizar su funcionamiento interno para seguir creciendo constantemente, mejorado además la gestión de sus recursos humanos.

## **Recomendaciones**

Las propuestas anteriormente brindadas ayudarán a la empresa a dar soluciones a ciertas problemáticas detectadas, pero pueden ser insuficientes para mejorar cada aspecto de la empresa. Es por este motivo que se recomienda comenzar a planificar un Departamento de Recursos Humanos que colabore con la gestión de todo el personal. Es indispensable contar con un plantel profesional y especializado, para desempeñar las funciones de reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de desempeño, planes de carrera y remuneraciones que permitan mantener al plantel motivado, entre otras tareas vinculadas a esta área.

Además sería de gran aporte para continuar optimizando la comunicación interna, colocar carteleras digitales que promuevan la comunicación, brindando información relevante de última hora. Estas pantallas cuentan con un ágil sistema de actualización, el cual se realiza desde intranet y todo el personal podrá participar de este proceso. La colocación de estas pantallas debe ser en lugares estratégicos donde recurran permanentemente los empleados para lograr una mayor visualización de la información.

## Referencias

Bayón Mariné, F. y García Isa, I. (1997). *Gestión de recursos humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas* (4ª ed.). Madrid: Síntesis.

Brandolini A. y Gonzales Frígoli M. (2009). *Comunicación interna*. 1ª edición. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.

Calvo C. (8 de enero de 2020) *Tendencias de e-commerce para 2020 en Argentina*. [Blog Portino] Recuperado de: <https://blog.portinos.com/novedades/tendencias/tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-argentina>

Dominici, M. (2016). *Moda en el siglo XX: una mirada desde las artes, los medios y la tecnología*. Cuaderno 57- Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Artes Gráficas Buschi S.A.

*Las nuevas tendencias en alimentos que surgieron por la pandemia*. (9 de agosto de 2020). Infobae Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2020/08/09/las-nuevas-tendencias-en-alimentos-que-surgieron-por-la-pandemia/>

Ley 25.675. *Ley General del Ambiente*. Argentina.gob.ar. 9 de noviembre de 1995.

Nosnik, A. (1991). *Comunicación Organizacional: Abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Editorial Quipus; CIESPAL.

Ordenanza n° 1564/07 *Concejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik*. 2003.

Payeras J. (2004) *Coachig y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid, España: Impresión Fernández – Ciudad.

Sánchez Borghi, María Florencia (2016) *Comunicación Interna – Farmacias Líder S.A* – Trabajo Final de Graduación, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos Universidad Siglo 21, Argentina.

## ANEXOS

### ANEXO I: Programa de capacitación a mandos medios en líderes coach



#### **Programas de capacitación personalizados**

#### **In Company**

#### **Coaching & Liderazgo**

**Programa intensivo de liderazgo empresarial. No vas a "saber" de liderazgo, vas a hacer "liderazgo".**

*Duración:* 6 meses.

*Modalidad:* Online.

*Certificación:* Bajo Licencia Internacional® (International Association of Coaching)

#### *Objetivos específicos del programa:*

- Consolidarás tu liderazgo, revisando tu propio estilo y reforzando tus atributos, talentos y destrezas.
- Desarrollarás las habilidades de influir positivamente en otros.
- Incrementarás tu poder personal y la capacidad para asumir nuevos retos y superar temores.
- Descubrirás tus propios secretos para crear relaciones sólidas y responsables.
- Obtendrás un conjunto de herramientas que enriquecerán tus habilidades de Comunicación, Empatía y Escucha Activa.
- Potenciarás tus competencias emocionales y adquirirás herramientas de Coaching.
- Innovarás en el despliegue de Estrategias de Motivación y Desarrollo de Talentos.
- Actuarás como "Agente de Cambio", facilitando el aprendizaje en equipos de trabajo de Alto Rendimiento (E.A.R).
- Estarás entrenado, altamente capacitado y potenciado para desplegar una acción gerencial alineada con los nuevos paradigmas organizacionales y de gestión del talento.

### *Contenidos del programa:*

- Diagnóstico de Perfiles (F.O.D.A y Entrevista Inicial)
- Coaching Individual y Coaching de Equipos
- P.N.L (Programación Neurolingüística)
- A.T. (Análisis transaccional). Manejo de Conversaciones Dificiles
- Desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento (E.A.R.)
- Comunicación Eficiente y positiva
- Motivación y creatividad para equipos
- Manejo eficaz del tiempo y del stress
- Herramientas Innovadoras y Entrenamiento Intensivo para transformar al líder en "Coach de Equipos".

### *Estructura de la formación:*

- Guías de aprendizaje: 3 trabajos de reflexión personal, profundizando lo aprendido y con lecturas recomendadas. Tienen una fecha de entrega y son mensuales.
- Entrenamiento ON LINE: consta de 22 semanas en donde se verán contenidos teóricos de manera dinámica e interactiva.
- Coloquios: espacio organizado por los alumnos donde transmitirán a un grupo de asistentes (familiares, amigos, conocidos) los aprendizajes del programa. Será por web (transmisión en vivo (Zoom))

## **TRAINERS**



**Leo Bajer**

Máster Internacional en Executive Coaching (UNESCO – Centro de Estudios Globales).



**Maru Caputo**

Coach con PNL y de equipos, certificada por la International Coaching Community de Londres (ICC).

ANEXO II: Encuesta interna

**Encuesta Satisfacción Cliente Interno**



Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nombre del evaluado:

Puesto que ocupa:

Código del empleado:

**Estandares a clasificar**

Su retroalimentación es muy importante para el mejoramiento continuo. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo con el siguiente criterio. Por favor clasificar de acuerdo a las siguientes definiciones y coloque una "X" en el punto que crea correspondiente

- 1: Nunca**                      **4: Casi siempre**  
**2: Casi nunca**                **5: Siempre**  
**3: A veces**

<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Conozco todas las tareas de mi puesto					
Existe un plan para lograr los objetivos					
Conozco como mi trabajo afecta al proceso					
Tengo buenas relaciones con todos mis compañeros					
En esta organización valoran mi trabajo					
Me siento orgulloso de trabajar para esta organización					
Considero que me pagan lo justo por mi trabajo					
Estoy satisfecho con los beneficios que recibo					
Tengo buena relación con mi jefe directo					
Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor					
Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento					
La empresa me brinda las capacitaciones necesarias					
Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.					

En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
Puedo expresar mis ideas con libertad y ser escuchado					
Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución					
Soy tratado con equidad frente a los conflictos					
Utilizo los canales formales de comunicación					
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución					

Para A.J & J.A Redolfi S.A. es muy importante conocer su opinión. Por favor, utilice el siguiente espacio para consignar cualquier inquietud o comentario que considere de su interés o que deba ser tratado.

**Muchas gracias por su colaboración**

ANEXO III: Encuesta externa

		<b>Encuesta Satisfacción Cliente Externo</b>				
		Fecha: ___/___/___				
Se solicita complete la encuesta para ayudarnos a mejorar la calidad de nuestro servicio. Conteste la encuesta marcando "x" si está:						
1. Satisfecho	4. Satisfecho					
2. Poco satisfecho	5. Muy satisfecho					
3. Medianamente satisfecho						
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>	1	2	3	4	5	
La empresa muestra interés cuando usted tiene un problema						
La organización cumple los tiempos estipulados de entrega						
<b>ATENCIÓN</b>						
Atención inmediata						
Es atendido cordialmente						
Sus consultas fueron respondidas efectivamente						
El personal mostró predisposición y cordialidad						
El tiempo de espera fue razonable						
Profesionalidad de nuestro personal soporte						
<b>LOS PRODUCTOS</b>						
Encuentra variedad en nuestros productos						
El proveedor le presento disponibilidad de materiales diversos						
El producto cumplió sus expectativas de calidad						
<b>EL SERVICIO</b>						
La entrega del producto fue oportuna según lo acordado						
Se cumplieron estándares de calidad que usted solicitó						
Se entregaron las cantidades acordadas						
Como valoraría nuestro servicio a nivel general						
¿Qué considera usted que podríamos mejorar? _____ _____						
<b>Muchas gracias por su colaboración</b>						

*ANEXO IV: Diseño proceso de inducción*

<b>Bienvenida a la empresa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Palabras de bienvenida para el ingresante, a cargo del Gerente de la empresa.</li> </ul>	
<b>Recorrido por la empresa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se les mostrará a los nuevos empleados las instalaciones mediante un recorrido</li> </ul>	
<b>Temas de la organización global</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historia de la compañía</li> <li>▪ Estructura de la compañía</li> <li>▪ Estructura de edificios e instalaciones</li> <li>▪ Período de prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas de seguridad</li> <li>▪ Línea de productos y servicios</li> <li>▪ Descripción del proceso de producción</li> <li>▪ Normas y políticas de la empresa</li> </ul>
<b>Prestaciones y servicios al personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política salarial y de compensación</li> <li>▪ Vacaciones y días feriados</li> <li>▪ Capacitación y desarrollo</li> <li>▪ Asesoría profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguros individuales y/o de grupo</li> <li>▪ Programa de jubilación</li> <li>▪ Servicios médicos especiales</li> </ul>
<b>Presentaciones personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al supervisor</li> <li>▪ A los capacitadores</li> <li>▪ A los jefes del supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A los compañeros de trabajo</li> <li>▪ A los subordinados</li> </ul>
<b>Funciones y deberes específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación del puesto de trabajo</li> <li>▪ Labores a cargo del empleado</li> <li>▪ Normas específicas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripción del puesto</li> <li>▪ Objetivos del puesto</li> <li>▪ Relación con otros puestos</li> </ul>
<b>Seguimiento y ajuste</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación para identificar puntos claves de la inducción que no hayan quedado los suficientemente claros para el trabajador. La misma se realizará mediante una evaluación donde el empleado deba responder si posee claridad sobre el aspecto que se le preguntó o si requiere de más información.</li> </ul>	

ANEXO V: Evaluación proceso de inducción

		<h2>Evaluación de inducción</h2>			
		Fecha: ___/___/___			
Nombre del evaluado:					
Puesto que ocupa:			Código del empleado:		
Su retroalimentación es muy importante para el mejoramiento continuo de la inducción que se realiza a las personas que se vinculan a nuestra empresa. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo con el siguiente criterio. Marque con una "X" la casilla que crea correspondiente.					
<b>1</b>	<b>La información fue completa y detallada</b>				
<b>2</b>	<b>La información fue suficiente</b>				
<b>3</b>	<b>La información fue muy general e incompleta</b>				
<b>4</b>	<b>No obtuve ninguna información al respecto</b>				
<b>PREGUNTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Organigrama					
Visión					
Misión					
Objetivos de la empresa					
Políticas de la empresa					
Contrato laboral					
Funciones y responsabilidades de su cargo					
Derechos y deberes del trabajador					
Reglamento interno de la empresa					
Riesgos a los que está expuesto					
Generalidades sobre seguridad social					
Normas en el sitio de trabajo					
Nómina y prestaciones sociales					
Uso de elementos de protección personal					
Jefes inmediatos					
Estructura de su área de trabajo					
Procedimientos de trabajo seguro					
Permisos de trabajo					
Para A.J & J.A Redolfi S.A es muy importante conocer sus opiniones acerca del proceso de inducción. Por favor, utilice el siguiente espacio para consignar cualquier inquietud que considere de su interés.					
Firma del trabajador: _____			Firma del evaluador: _____		