

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**“La importancia de la comunicación interna en la empresa A. J.
& J. A. Redolfi , emitida por líderes coach”**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Celina Folis

DNI: 40.836.231

Legajo: VRHU14951

Agradecimientos

Este trabajo va dirigido a mi familia, pero principalmente a mis papás, quienes son el pilar fundamental para que pueda alcanzar mis metas. Llegar a esta instancia no hubiese sido posible sin el apoyo que me brindan día a día y les agradezco por ser mis referentes en el camino de la vida.

Hago mención especial para mi abuela, una personita muy importante, a la que le tocó partir en el transcurso de mi TFG. Fueron momentos donde bajar los brazos era la opción más fácil, pero sé cuánto deseaba mi felicidad y verme cumplir mis sueños, por eso todo mi esfuerzo es por y para ella.

Gracias.

Resumen

En el presente trabajo final de grado se realizó un análisis situacional de la empresa mayorista A.J & J.A Redolfi S.A., el cual dejó en evidencia la incorrecta gestión de los recursos humanos, pero por sobre todo, se hizo enfoque en la comunicación interna y el liderazgo coach, ya que ambos aspectos presentaban falencias. Debido a esto, se tomaron aportes claves realizados por otros autores para fundamentar y avalar la propuesta de implementar un plan de comunicación interna y capacitar a mandos medios en líderes coach. Esto les posibilitará a los jefes estar a la altura de su rol, logrando comunicar de manera eficaz e influir positivamente en el capital humano. El personal contará con la información necesaria para desarrollar su potencial y lograr la productividad esperada por la empresa. En simultáneo, se diseñó y formalizó un proceso de inducción para que al ingresar un nuevo empleado logre desarrollar sentido de pertenencia, lo que le permitirá sentirse involucrado con la cultura organizacional y a su vez hará que alinee sus objetivos con los de la compañía.

Queda totalmente plasmado que el correcto funcionamiento de las propuestas interfiere positivamente en la rentabilidad de la empresa, aumentándola en un 5%.

Palabras claves: Comunicación Interna, Líderes Coach, Proceso de Inducción.

Abstract

In this final degree project, a situational analysis of the wholesale company AJ & JA Redolfi Ltd has been made. It revealed the incorrect management of human resources, although above all, there was a focus placed on internal communication and coaching leadership, since both aspects had shortcomings. Because of this, key contributions were taken from other authors to substantiate and endorse the proposal to implement an internal communication plan and train middle managers as coach leaders. This will allow bosses to live up to their role, to communicate in an effective way and to positively influence human capital. The staff will have the necessary information to develop their potential and achieve the expected productivity by the company. Simultaneously, an induction process was designed and formalized thus when new employees come in, they can develop a sense of belonging, which will allow them to feel involved with the organizational culture and this will make them align their objectives with the ones that the company has.

It is fully reflected that the correct operation of the proposals interferes positively with the profitability of the company, increasing it by 5%.

Keywords: Internal Communication, Coach Leaders, Induction Process.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>Análisis de contexto PESTEL:</i>	9
<i>Microentorno: 5 fuerzas de PORTER</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	15
Marco Teórico	18
<i>Comunicación organizacional</i>	18
<i>Comunicación interna</i>	18
<i>Liderazgo coach</i>	19
Diagnóstico	21
<i>Conclusión diagnóstica</i>	22
Plan de implementación	23
<i>Objetivos</i>	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Acciones</i>	24
<i>Mejoras en la comunicación interna</i>	24
<i>Proceso de inducción</i>	25
<i>Capacitación a mandos medios en liderazgo coach</i>	27
<i>Diagrama de Gantt</i>	28
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	29
Conclusiones	31
<i>Recomendaciones</i>	32
REFERENCIAS	33
ANEXO I	

Valores
ANEXO II
Manual de inducción.....
ANEXO III.....
Evaluacion de induccion
ANEXO IV
Programa de capacitación a mandos medios en Lideres Coach.....
ANEXO V -VI.....
Encuesta satisfaccion cliente interno.....
Encuesta satisfacción cliente externo.....

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Su sede central está situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Tiene una trayectoria de 50 años en el rubro que remarcan su compromiso y dedicación, lo que les permite estar en continuo crecimiento. Cuenta con cuatro autoservicios mayoristas, los mismos están situados en distintas ciudades. Pero en la localidad de James Craik es donde se centralizan las compras de los proveedores y se abastece al resto de las sucursales, allí también se ubica la parte administrativa.

En 1959 los hermanos Redolfi, Alonso Jacobo y Miguel Ángel, decidieron emprender en el negocio de cigarrería, bazar y librería; el cual duró hasta el año 1975 cuando por común acuerdo, la sociedad llegó a su fin y tomaron caminos diferentes. En ese quiebre fue cuando Alonso siguió con la distribución mayorista junto a la incorporación de su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Con el paso del tiempo fueron logrando varias adquisiciones hasta que en 1990 se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., actualmente vigente.

Debido a la gran expansión que vivió a lo largo de todos estos años, cuenta con una amplia cartera de clientes, cubriendo casi la totalidad de la Provincia de Córdoba.

El número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 170 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales. Este crecimiento implica tener un buen manejo de las distintas áreas que la conforman para que no haya falencias que perjudiquen la productividad de la empresa.

La misma carece de un área específica de recursos humanos por lo tanto no posee un adecuado plan estratégico de comunicación interna. Además presenta informalidades en los procesos de promoción interna, de selección del personal y de inducción.

No resolver estos problemas no solo perjudicará al personal, sino que también repercutirá en las relaciones externas, produciendo una insatisfacción en los clientes. Contar con una comunicación ineficiente no permite un correcto enfoque por parte

del empleado y no alinea su trabajo con los objetivos éticos de la compañía. Como sistema de apoyo a una comunicación efectiva se propone la integración del líder coach. El mismo ayudará a fomentar el trabajo en equipo y sus subordinados podrán seguir metas y objetivos comunes, gracias a la motivación por parte del mismo.

Teniendo en cuenta la importancia en la gestión de la Comunicación Interna mencionada anteriormente, con el presente Reporte de Caso se tratará específicamente a la misma y a la formación de Líderes Coach, pudiendo así, mejorar las fallas presentes a través de un plan estratégico que este ajustado a los objetivos de la empresa.

Para realzar la importancia de contar con un plan de comunicación interna se tomó en consideración la mirada de Sánchez Borghi, María Florencia (2016) en su trabajo final para la Universidad Siglo 21, en una investigación exploratoria que propone un plan de comunicación para la farmacia Líder en Córdoba, destacando ese plan como imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa:

Demostró que la correcta gestión de la Comunicación Interna fomentará la cohesión entre personas del equipo, logrando mayor conocimiento entre cada uno de los miembros afianzando las relaciones. Como resultado de ello, aumentará el sentimiento de pertenencia de los colaboradores para con la Organización, ya que podrán transmitir con mayor facilidad y rapidez los valores y objetivos estratégicos organizacionales (Sánchez Borghi, 2016).

En el proyecto de Investigación Aplicada de tipo descriptiva, realizado por Pretocco, Nicolás (2019) en la Universidad Siglo 21, se destacan las razones que justifican el desarrollo de los líderes coach en las organizaciones. El trabajo fue realizado mediante encuestas y entrevistas a gerentes y mandos medios del Banco Santander Río, correspondiente a la zona 5 en el nordeste del GBA.

El coaching es una herramienta fundamental y eficaz para mejorar el desempeño entre ejecutivos y empleados, y entre equipos que deben coordinarse para producir un resultado efectivo en conjunto. El Coach es un facilitador, un agente de cambio, que identifica y detecta las limitaciones que están dificultando la coordinación general de la gestión, como así también el trabajo en equipo. Es consciente que el poder está en las relaciones y en cómo nos relacionamos. Desarrollar líderes coach hoy tiene que ser el desafío de toda organización. Líderes que no estén centrados solo en la tarea, sino que acompañen, inspiren y desarrollen a

sus equipos en la confianza. La confianza que cada integrante de su equipo tenga sobre si, sobre el proceso de desarrollo de competencias y sobre su líder, de esta manera nos garantizamos un crecimiento sistémico, continuo y de retroalimentación entre líder y equipo (Pretocco, 2019).

El proyecto de Aplicación Profesional, investigación de tipo descriptiva, realizado por Soto Carla (2012) en la Universidad Siglo 21, tiene como objetivo promover herramientas de liderazgo en el dueño de la empresa familiar Model Plac SRL que se desempeña en el rubro de la metalúrgica, ubicada en el barrio Villa Adela de la ciudad de Córdoba. Se detecta que el estilo de liderazgo actual, no contribuía a una eficaz gestión de la comunicación interna. Por lo tanto la finalidad de este proyecto consiste en mejorar las falencias que produce la misma a través de un plan de capacitación para el dueño, donde adquirirá las competencias necesarias para ser un líder de tipo situacional, capaz de conducir un equipo de trabajo donde se modifique la comunicación interna que contribuya a las metas organizacionales. Posteriormente si fuera necesario se realizará evaluación y aplicación de acciones correctivas.

Como relevancia del caso se considera beneficioso el análisis de la comunicación interna para A.J & J.A Redolfi. Le proporcionará una mejora en la efectividad de sus empleados ya que los mismos podrán estar al tanto de sus deberes y alineados con la misión, visión y valores de la empresa, gracias al intercambio de información guiada por el líder. Un liderazgo basado en el coaching, acompañado de un plan de comunicación, les reforzará y facilitará herramientas para consolidar una cultura organizacional positiva, permitiendo que se encuentren motivados y predispuestos a cumplir los objetivos de la compañía. También, será de gran ayuda para actuar en un mercado tan cambiante como el de hoy en día, lograrán adaptarse con rapidez a los cambios y podrán resolver problemas a corto plazo.

Análisis de situación

A partir de la introducción en el tema, la información brindada nos permite saber en la posición y circunstancias que se encuentra actualmente la empresa A. J. & J. A. Redolfi. A continuación se presentarán los elementos relevantes para un correcto análisis, acorde a la temática elegida: Reporte de caso – propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach.

A. J. & J. A. Redolfi cuenta con una trayectoria de 50 años en el rubro con un legado de compromiso con el bienestar de su clientes, lo que le permite ser una empresa altamente competitiva en el mercado.

Siguiendo el enfoque de su visión y misión que es ser una empresa líder, pretenden contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continúa, que los distinga por proporcionar una calidad de servicio a sus clientes. Se dedican a la comercialización y distribución mayorista y cuentan con una gran variedad de productos de primeras marcas. De tal modo, comprenden que la única manera de contar con un servicio competitivo es brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar habilidades para crecer dentro de la empresa. Al ser A. J. & J. A. Redolfi una empresa familiar, es primordial trabajar bajo la cultura y los valores impuestos, generación tras generación, los mismos están orientados con el respeto, la confianza, el esfuerzo y dedicación, la honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente. ANEXO I

Si bien cuenta con una amplia cartera de clientes y está en continuo crecimiento, se están obviando cuestiones en la gestión de sus recursos humanos, que repercute en la comunicación interna, sin comprender las consecuencias que pueden generar siendo que hoy en día son la clave del éxito para una organización. Por tal motivo a continuación se detallan las falencias detectadas:

Cuando se hace presente una vacante, se debe tener en claro que al ingresar un nuevo empleado a la organización debe desarrollarse un correcto proceso de inducción, ya que el mismo permite que se conozca la empresa en profundidad y las futuras tareas a realizar en el puesto a cubrir. También, favorecerá en el desarrollo organizacional puesto que le facilitará al empleado alcanzar de modo más eficiente el nivel de productividad, el cual estará alineado a la cultura empresarial por lo que será de gran ayuda para alcanzar los objetivos propuestos. A. J. & J. A. Redolfi, no cuenta con el instrumento detallado anteriormente, esto le podría generar algunos

inconvenientes, dado que el personal se incorpora y va adquiriendo los conocimientos en el transcurso del día a día. No contar con el apoyo necesario generaría desmotivación, márgenes de error, inseguridad, motivo que a su vez, afectaría negativamente a la productividad y eficiencia de la empresa.

Otro de los inconvenientes que presenta, es el proceso que se lleva a cabo para las promociones internas, no se realiza una evaluación de competencias, sino que los movimientos ascendente del trabajo actual a un nuevo cargo se realizan por la antigüedad del empleado y tomando un único criterio en consideración, la confianza. Esto ocurre porque por política de la cultura empresarial se debe mantener al personal. Tomar estas medidas les produjo ciertos problemas como sucedió en el área de depósito, el empleado no era el perfil requerido para cubrir la vacante y tuvieron que retroceder en la decisión. La empresa debe centrarse en estas falencias para que los empleados logren ser un aporte eficaz para la misma.

Tampoco se cuenta con un adecuado proceso de selección del personal, solo reciben los curriculum y cuando hay que una vacante en un área, cada responsable los evalúa y se considera al más conveniente si se está de acuerdo con el Gerente General o Asistencia Gerencial. El procedimiento correcto y eficaz sería considerar las competencias determinantes para cubrir la vacante y luego proceder a realizar una selección interna o externa de acuerdo a la necesidad.

Análisis de contexto PESTEL:

Es un instrumento de planificación estratégica para investigar e identificar los factores generales (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos) que afectan a las empresas o marcas.

Factor político: Frente al contexto actual, sumergidos en la segunda ola del virus COVID-19, algunos locales se siguen viendo perjudicados por las nuevas medidas impuestas por el Gobierno, sobre todo aquellos sectores donde se considera que hay mayor riesgo sanitario, ya que las nuevas restricciones les presenta una baja en su rentabilidad. Indirectamente esto nos hace estar inmersos en una economía inestable por lo que la población se ve desfavorecida por el aumento de impuestos y se refleja en la caída de las ventas. La inflación de hoy en día supera el aumento salarial y este repercute en el mercado. Por lo tanto, suavizar el pico de una segunda ola de contagios es de suma importancia para que se pueda sostener la producción y el comercio en los próximos meses.

Factor Económico: Según América Economía (2021) “La inflación en Argentina avanzó un 4,8% a nivel intermensual en Marzo, el nivel más alto en lo que va del año, la tasa acumulada es de un 13%” (Párr. 1). Por lo tanto, hasta el 12 de Julio seguirá vigente el programa precios cuidados que impuso el Gobierno, al que también le incorporó nuevos productos a la canasta básica. Postergar el aumento en los precios implicaría cierto riesgo ya que dichas medidas son insostenibles a largo plazo y en algún momento podrían ajustarlos de manera repentina produciendo una hiperinflación. Gracias a los datos brindados por El Liberal (2021) se da muestra que “Mantener estas políticas regulatorias implica pérdida de rentabilidad en las empresas, imposibilidad de generar nuevos empleos, limitación en nuevas inversiones y desabastecimiento” (Párr. 11). La pandemia de COVID-19 ha producido impactos sociales y económicos de gran magnitud a escala regional y mundial.

Factor social: Los aspectos sociales podrían influir fuertemente en la Organización ya que las personas van cambiando sus gustos y costumbres de acuerdo al día a día. Como bien se vino mencionando, Argentina está sufriendo una fuerte inestabilidad en su economía y una de las contraindicaciones que trae aparejada es la brecha existente entre las distintas clases sociales. Si bien la empresa Redolfi tiene como objetivo la satisfacción de sus clientes y ofrece una amplia variedad de productos con precios muy competitivos para mantener una buena posición en el mercado, no se tiene que pasar por alto las elecciones que van haciendo sus clientes, ya que hoy en día los consumidores Argentinos cambiaron las prioridades, siendo la pandemia por Covid-19 un gran influyente. (Sebastián Corzo, Marketing & Business Development Leader, División Insights de Kantar, 2021, citado por TotalMedios, 2021), expone que:

Los argentinos siempre fuimos muy sensibles a los precios, verdaderas estrategias al momento de decidir nuestras compras. Pero la pandemia acentuó esta característica, de manera tal que un tercio de la gente está más atenta que antes a los valores de las góndolas. (Párr. 6).

Por lo tanto, darle importancia a estas cuestiones en cuanto a precio-calidad y llevando un correcto control de stock e inventario le brindará a la empresa la información necesaria para evitar desabastecimiento de productos que entran en el consumo masivo y cuáles son los que tienen una menor comercialización.

Factor tecnológico: La tecnología viene pisando fuerte en los últimos tiempos y hoy, inmersos en una pandemia nos dejaron en evidencia el gran cambio que le produjeron al mundo. Para estar en continuo crecimiento y seguir funcionando eficazmente, las empresas deben adaptarse y reorganizarse en función de una situación actual. Una de las tecnologías a implementar en un futuro podría ser la Inteligencia Artificial, hace posible que las máquinas aprendan de la experiencia, se ajusten a nuevas aportaciones y realicen tareas como seres humanos. Muchas empresas tuvieron que pasar por una transformación y han logrado evolucionar gracias a la automatización y nuevas metodologías de trabajo. Para lograr esto, Crehana (2021) sugiere:

Deben permitir un mejor acceso a la información, aumentar esa información con un mejor conocimiento y tener la capacidad de responder rápidamente a problemas que puedan aparecer. Esto también incluiría una mayor autonomía y democratización en toda la organización, lo que permitirá que partes de las empresas reaccionen rápidamente en lugar de verse estancadas por procesos ineficientes (Párr. 23).

Factor ecológico: Debido a las consecuencias comprobables que estamos atravesando hace años y ahora inmersos en una pandemia las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de introducir medidas ecológicas y sostenibles en sus negocios y este año esas medidas estarán aún más presentes por la aceleración que ha impuesto dicha pandemia. Las operaciones que realizan generan una amenaza para el medioambiente y para los seres vivos que habitamos el planeta, por las distintas maquinarias que utilizan en el día a día. Es un aspecto clave que deben empezar a cuestionarse ya que es un tema que está sensibilizando a la población y son los que sustentan la economía de nuestro negocio, si los mismos no están satisfechos podría ser una amenaza para la empresa ya que bajarían los niveles de consumición. El poder del consumidor (s.f.) Responsabilidad empresarial con el ambiente, nos indica que:

Los consumidores juegan un papel muy importante en la promoción de una verdadera responsabilidad ambiental de las empresas, porque tienen el derecho a conocer sus prácticas ambientales y a difundir esa información entre el resto de la población. Además, tienen derecho a elegir productos y servicios que

respeten el medioambiente y a rechazar aquellos que no lo hacen; de esta manera, ejercen su responsabilidad como consumidores (Párr. 5)

Por esta razón existen leyes que regulan el accionar de las organizaciones con el fin de preservar el cuidado del medio ambiente. A nivel Nacional la Ley 25.675 “**Ley general del ambiente**”, establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Y a su vez, la provincia de Córdoba cuenta con la Ley Provincial del Ambiente N° 7.343, a los fines de la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente en todo el territorio de la Provincia de Córdoba para lograr y mantener una óptima calidad de vida.

Factor Legal: En cuanto a cuestiones legales, la empresa se debe regir por normas vigentes y debe contemplar los convenios colectivos de trabajo que les rigen a sus empleados. Se incluyen leyes a nivel nacional como también ordenanzas a nivel provincial y municipal a las que la empresa debe responder.

Decreto 39/2021, el Gobierno Nacional establece la extensión de la prohibición de despidos sin causa, suspensiones por falta o disminución de trabajo y fuerza mayor y duplicación de las indemnizaciones. También se establece que transitoriamente se considerará la enfermedad Covid-19 como una enfermedad de carácter profesional (no listada) respecto de la totalidad de los trabajadores y trabajadoras dependientes que hayan prestado efectivamente tareas en sus lugares habituales, fuera de su domicilio particular. Se dispone extender la emergencia pública en materia ocupacional hasta el próximo 31 de diciembre de 2021.

Ley 26.361 “Defensa del consumidor”, tiene como objeto la defensa del consumidor o usuario, entendiéndose por tal a toda persona física o jurídica que adquiere o utiliza bienes o servicios en forma gratuita u onerosa como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social. (Ley 26361, 2008)

Ley 26.993 crea y regula el “sistema de resolución de conflictos en las relaciones de consumo”, como etapa previa y obligatoria a la instancia judicial.

Ley 26.991 “Nueva regulación de las relaciones de producción y consumo” regirá con respecto a la compraventa, permuta y locación de cosas muebles, obras y servicios —sus materias primas directas o indirectas y sus insumos— lo mismo que a

las prestaciones —cualquiera fuere su naturaleza, contrato o relación jurídica que las hubiere originado, de carácter gratuito u oneroso, habitual u ocasional— que se destinen a la producción, construcción, procesamiento, comercialización, sanidad, alimentación, vestimenta, higiene, vivienda, deporte, cultura, transporte y logística, esparcimiento, así como cualquier otro bien mueble o servicio que satisfaga —directamente o indirectamente— necesidades básicas o esenciales orientadas al bienestar general de la población.

Analizando el contexto legislativo de la empresa Redolfi, en Agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Como toda empresa debe llevar a cabo un análisis del macroentorno, también se debe realizar un análisis del microentorno para analizar las variables relacionadas directamente con la empresa y la categoría de los productos que ofrece. Para abordar dicho análisis se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos. Fue creado por el economista Michael Porter en el año 1979, permitiendo facilitar el desarrollo de nuestra estrategia de negocio.

Realizar este análisis nos brindará la información necesaria para desarrollar una estrategia que logre superar a nuestros competidores y nos posicione en un alto rango del mercado. Las cinco fuerzas de Porter incluyen; rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores de la industria. Detallaremos punto por punto a cada uno de ellos:

Microentorno: 5 fuerzas de PORTER

Poder de negociación con los clientes: Corresponden a quioscos, despensas de barrio, minimercados, entre otros. La mayor parte de ellos dispone de pequeños locales, con escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no

suelen contar con medios para transportar mercadería (utilitarios), ni disponen del tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Esto le reduce el poder de negociación como comprador en cuanto a precio y financiación, pero a su vez, existe una alta competencia entre proveedores lo que les brinda la posibilidad de cambiar fácilmente y con total libertad, siempre y cuando se trate de productos que no sean exclusivos de un proveedor.

Lo que la empresa pretende a través de la estrategia planteada es lograr diferenciarse de su competencia ofreciendo un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es posible ya que brinda un amplio surtido de productos y el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Poder de negociación de los proveedores: Debido a que todas las empresas únicamente comercializan y distribuyen los productos, la empresa Redolfi pretende diferenciarse con los servicios que ofrece. En cuanto al asesoramiento comercial, los mismos vendedores son los encargados de asesorar a los clientes a la hora de abrir un nuevo local y luego realizan las visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días; de esta manera logran ampliar la cartera de clientes. Sumado a esto, intentan seguir marcando la diferencia respecto a los demás; acortando los plazos de entrega entre las 24hs y 48hs, ofreciendo una variedad de productos con un descuento entre el 2% y 3% por pago de contado y una financiación a 30 días.

Amenaza de nuevos competidores de la industria: A. J. & J. A. Redolfi dispone de las ventajas competitivas mencionadas anteriormente como barreras de entrada a nuevos competidores. A su vez, El margen de marcación o Mark Up que aplica 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: Como bien mencionamos en uno de los apartados anteriores, los clientes tienen la facilidad y la libertad de elegir productos que le beneficien, principalmente si el sustituto es más barato o de mejor calidad. Esto surge debido a la cantidad de empresas que comercializan productos similares, por lo tanto este accionar por parte de los clientes, podría ser una amenaza para la empresa, por lo que se debe estar alerta a las nuevas necesidades de sus

consumidores como también de su competencia. Frente a esta situación, la empresa Redolfi ofrece una amplia variedad de marcas, brindando la posibilidad de elección a sus clientes y ofreciendo un servicio personalizado para preservar su legado orientado a la satisfacción de los mismos.

Rivalidad entre los competidores: Este factor le proporciona a la organización la información necesaria para establecer estrategias de posicionamiento en el mercado. Si bien siempre existirá rivalidad entre las distintas empresas de un mismo sector, se debe lograr la satisfacción del cliente a través de la oferta de un buen servicio. Por lo tanto, A.J & J.A Redolfi debe poner su mayor empeño por ser una organización con altas ventajas competitivas, logrando así, crear economías de escala y diferenciar sus productos.

Para realizar una correcta planeación estratégica se podría complementar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa (factores internos y externos) en un momento dado, y a partir de ellos establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

Análisis FODA

Tabla 1

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
Precios competitivos.	Sucursales más cerca de los clientes.
Buen clima laboral.	Comercialización de grandes
Buena relación con sus empleados.	marcas.
Activos físicos propios.	Proyecto de nuevo centro de
Conocimiento del mercado y sus	distribución.
clientes.	Implementación de nuevos sistemas
Variedad de productos.	y procesos.
Trayectoria y buena imagen.	Capacitar al personal.

DEBILIDADES

Ausencia del área de RRHH.
 Deficiencia en la comunicación interna.
 No posee inventario de potenciales clientes.
 No realizan recorridos de larga distancia.
 Promoción interna sin evaluación de competencias.

AMENAZAS

Clientes que pueden cambiarse fácilmente de proveedor.
 Competencia que ofrezca los mismos productos.
 Falta de personal capacitado.
 Aparición de nuevos mayoristas.
 Competencias que hacen recorridos de larga distancia.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados brindados por las distintas herramientas utilizadas para la relevancia del caso y desde la perspectiva de Recursos Humanos se puede destacar que A.J & J.A Redolfi logró incrementar sus márgenes de ventas, siendo una empresa destacada en el mercado por su alto nivel de competitividad. Son aspectos fundamentales a considerar porque nos indican que hay respuesta por parte de los consumidores y se encuentran satisfechos con los servicios brindados.

Pero se está obviando una buena gestión del capital humano, la profesionalización en sus procesos y la comunicación interna. En cuanto a la comunicación interna, posibilita aumentar el grado de compromiso e implicación, la misma unifica significados, genera motivación en el público interno, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización a la que pertenece. Trabajar en ella hoy en día es un aspecto clave y estratégico para lograr el éxito, ya que establece una forma de actuar acorde con los requerimientos del proyecto empresarial. Potenciará el crecimiento y desarrollo que los llevará a cumplir con la estrategia planteada por A. J. & J. A. Redolfi, además, gracias a esta información el personal conocerá la situación de la empresa, los logros de la misma, los objetivos y lo que deben realizar para contribuir al cumplimiento de estos.

Es importante destacar que la falta de procesos formales respecto al personal, podrían estar ocasionando fallas en la información proporcionada, dificultando el cumplimiento de objetivos y disminuyendo la rentabilidad.

Al no contar con un área de recursos humanos, no posee profesionales capacitados para potenciar el desarrollo de los mismos. Uno de sus problemas, es que no existe un programa de inducción para los puestos y cargos, produciendo así, un margen de error en el desempeño, ya que los ingresantes adquieren sus conocimientos mientras realizan su labor.

En conjunto a los objetivos de la empresa, se deben considerar los objetivos individuales de sus miembros para potenciar su desarrollo personal y corporativo, de esta manera contribuirán al éxito de la empresa.

Para concluir, es recomendable comenzar a priorizar la formalización de los procesos del área de personal, utilizando la comunicación efectiva como medio para gestionar el capital humano correctamente, potenciando capacidades individuales y de equipo que acompañen el crecimiento de la organización.

Marco Teórico

En el presente apartado se pretende dar mayor información sobre la temática de Plan de Comunicación Interna, formación de líderes coach y proceso de inducción, desarrollando los conceptos, basados en los aportes de distintos autores.

Comunicación organizacional

Siguiendo los aportes de Horacio Andrade Rodríguez (2002) se puede interpretar a la comunicación organizacional como un fenómeno que se da en toda organización, siendo el proceso social más importante. Se la comprende también como un conjunto de técnicas y actividades, orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que circulan en varios niveles y de diversas maneras, los mismos se dan entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio. De igual manera es influyente en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, esto se produce con el propósito de que la misma logre cumplir sus objetivos mejor y más rápido.

Abraham Nosnik (1991) concibe a la organización como un sistema, por lo cual se interpreta que la comunicación influye en el sistema social de la misma, tanto de manera directa como indirecta, como también en la cultura, la motivación, el clima laboral, los valores y demás aspectos. En consecuencia de que el sistema social y administrativo interactúan entre sí, se afecta la estructura, las políticas, los procedimientos, las reglas y la toma de decisiones. Al interactuar simultáneamente con el sistema administrativo, el social y el sistema tecnológico, afecta al trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo empresarial.

Comunicación interna

Según lo planteado por Alejandra Brandolini – Martín González Frígoli (2009) La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competencia, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Tiene como prioridad alcanzar la eficacia en la recepción y en el entendimiento de los mensajes y generar motivación en el público interno para promover el compromiso, de esa manera se logra que se organicen y se enfoquen en su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos de la compañía. Es así que efectuarla de manera correcta es un punto estratégico en la vida de las organizaciones y se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. Lo cual genera un buen clima de trabajo proporcionando un cambio

de actitudes que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales por ser un motor para las acciones de las personas, lo que las mantiene al tanto de los éxitos y fracasos de la compañía.

Por lo mencionado anteriormente los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas. Siguiendo a Brandolini y Gonzales (2009) es evidente que este conglomerado de personas que conforman el ámbito interno, también actúan fuera de la empresa. Es por ello, que las comunicaciones internas no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente. De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida.

Esto se debe a que en todas las empresas generan formas de comunicación, tanto en el silencio, en las omisiones y en los mensajes planificados. Entonces, es de suma importancia comprender que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, ya sea por empleados, proveedores, familiares de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o imprecisiones. Consecuentemente estos rumores o malos entendidos en la podrían resultar perjudiciales si no son contrarrestados con un correcto plan de comunicación interna.

Liderazgo coach

Acorde a John Whitmore (1992) los líderes que adoptan un estilo de liderazgo basado en el coaching indiscutiblemente, sentarán las bases para una cultura de alto rendimiento. El recorrido evolutivo de nuestra especie ha llegado a un punto en que las jerarquías del pasado se ven sustituidas por una nueva forma de liderazgo delegado y de responsabilidad colectiva.

Siguiendo las ideas de John Whitmore (1992) poder concientizar y enseñar a un grupo de líderes a adoptar un estilo de coaching transformacional es la manera más potente de desarrollar las competencias de inteligencia emocional que han demostrado ser fundamentales para el alto rendimiento. Tiene un impacto de gran magnitud cuando se consigue que los líderes participen en este proceso de transformación e integren las habilidades del coaching para crear su propio estilo como líderes coach. Este tipo de liderazgo nos permite abandonar la creencia de que el líder es el experto que ha de decir a todos los demás cuál es la mejor manera de hacer las cosas. El coaching se basa en la confianza, en la seguridad y en el no juzgar

al otro; es una cultura en la que las mejores prácticas no son las que conocemos, en la que el placer es esencial para el aprendizaje y en la que los tropiezos se conciben como oportunidades. Es un lugar en el que todo es posible y la colaboración es la facilitadora definitiva. Lo que significa que debemos confiar, permitir, alentar y fomentar que tomen sus propias decisiones y elecciones.

Proceso de inducción

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar un proceso para familiarizar al nuevo empleado. Siguiendo a Alles (2011), podemos mencionar que la inducción tiene como principal objetivo proporcionarle al nuevo empleado la información necesaria, tal como su historia, reglamentos, políticas, productos y servicios, para que logre adaptarse al ambiente laboral, desarrollar actitudes positivas e identificarse con la empresa. Un programa efectivo de inducción debería reducir rotación del personal, reducir la ansiedad del nuevo miembro y transmitir expectativas claras referidas al puesto y a la organización. Un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido por un aumento en la productividad. Por lo que no se debe dejar de mencionar las oportunidades de crecimiento, las metas institucionales, y toda información relevante que ayude a mejorar su desempeño laboral.

Para concluir, la comunicación es el proceso más importante en las empresas, sino se le da la suficiente importancia detonará en las demás actividades que se desarrollan dentro la misma. Es aquí donde se produce una conexión entre la organización como sistema y la comunicación como medio de adaptación al contexto, lo que implica estar en constante proceso de transformación para alcanzar el éxito. A su vez, no se debe obviar la capacitación de líderes coach como nueva herramienta para guiar y acompañar a su personal a cargo, les permitirá avanzar profesionalmente y lograr una mejora continua para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía, con el apoyo de herramientas comunicacionales para la administración del capital humano. La correcta gestión de la comunicación también influye en el proceso de inducción, por lo que implementarla de manera efectiva beneficiara tanto al empleado, como a la organización y sus clientes.

Diagnóstico

Durante el desarrollo del diagnóstico organizacional de la empresa A .J & J.A Redolfi, se consideraron como problemas que impactan negativamente en el accionar de la misma, a la errónea gestión del capital humano, produciendo fallas en la comunicación interna.

Por todo lo expuesto es importante resaltar que en la empresa prevalece una deficiente comunicación interna por no contar con el personal adecuado y capacitado para implementar un plan correspondiente, esto puede repercutir en sus empleados produciendo malestar, desmotivación, poco sentido de pertenencia y fallas en los procesos. A su vez, afecta el desempeño de los mandos medios, por lo que no se debe pasar por alto la importancia de capacitarlos para que puedan desarrollar habilidades de liderazgo que les permitan cumplir con su rol de manera efectiva fomentando el desarrollo del potencial de sus colaboradores. El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización y se lo considera como el capital más valioso. Por consiguiente, realizando una buena gestión de los mismos se asegura mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida.

Sumado a esto, otra de las falencias que se observan es la carencia de un proceso de inducción para el nuevo miembro que ingresa a la organización, no se le brindan los conocimientos que requiere su puesto y el mismo los va adquiriendo día a día. Esto se traduce en un margen de error importante, sumado al factor motivacional, que disminuye al verse desinformado y presionado por aprender a realizar las actividades y lograr ser un recurso eficiente, ya que se considera influyente en la productividad de la empresa. Siguiendo con las funciones que se encuadran dentro de la mala gestión del capital humano, se puede ver la informalidad con las que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección del personal, normalmente se opta por el candidato que tenga el consentimiento del Gerente General, sin importar si presenta las habilidades y capacidades necesarias. Tampoco se efectúan evaluaciones de desempeño por no contar con una descripción de puestos actualizada y detallada. Existe además una baja rotación del personal debido a la buena relación y a la confianza que tienen con sus empleados. El proceso de promoción interna se basa en el criterio de la confianza y la antigüedad, el cual claramente presenta fallas debido a los aspectos que son considerados para ascender de un puesto a otro.

En tal sentido, si no se le brinda la atención necesaria al personal, no se ejerce un buen liderazgo sobre ellos y la comunicación interna es insuficiente, consecuentemente los resultados no serán los esperados.

Conclusión diagnóstica

En base al análisis realizado es de alta relevancia que se resuelvan los problemas planteados para que la empresa pueda seguir con su proceso de expansión, por lo que se propone el diseño de un Plan de Comunicación Interna, la implementación de capacitaciones para líderes coach orientadas a mandos medios y el diseño de un nuevo proceso de inducción. El objetivo principal que se espera con estos cambios es aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5%. Si cada empleado posee con claridad lo que se espera de él, tiene un feedback claro con su superior y a su vez el líder se preocupa porque el mismo se sienta parte de la empresa, logrará que consolide sus objetivos personales con los de la organización y así, su desempeño, motivación y efectividad se verán afectados de manera positiva por lo que impactarán en los resultados de la compañía.

Para englobar, estos aportes que parten desde la mirada de un profesional de recursos humanos, sobre como capacitar y potenciar a los equipos, generar sentimiento de pertenencia y sobre todo desarrollar un clima laboral motivador, son fundamentales para que la empresa logre posicionarse con ventaja respecto a otras, permitiéndole lograr una competitividad absoluta y mucho más, en el contexto que atraviesan hoy en día, ya que son tiempos de cambios constantes, adaptaciones continuas y variabilidad del mercado.

Plan de implementación

En el presente apartado se desarrollarán las propuestas a implementar en la empresa A.J & J.A Redolfi. Las mismas serán beneficiosas ya que se diseñan sobre el objetivo central que busca la formación en líderes coach, una mejora en la comunicación interna y la formalización en el proceso de inducción.

Objetivos

Objetivo general: Diseñar un plan de comunicación interna para todo el personal de A.J & J.A Redolfi, acompañado de una capacitación de mandos medios en líderes coach, y la reforma en el proceso de inducción para nuevos empleados, logrando así mejorar las falencias detectadas y acrecentar las ganancias de la empresa en un 5%.

Objetivos específicos:

- Optimizar la comunicación interna por medio de intranet para reforzar el sentido de pertenencia de los públicos internos de la organización.
- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados a través de un plan de inducción, proporcionando una orientación general y eficaz sobre las funciones a desarrollar, la estructura de la empresa y su propósito.
- Capacitar a mandos medios en líderes coach para que acompañen y potencien a su personal a cargo, de esta manera lograrán aumentar su compromiso para con la empresa, y así alcanzarán las metas propuestas por la misma.

Alcance

Geográfico: Se procederá a la implementación de un plan para la gestión de la comunicación interna, la profesionalización del proceso de inducción y la formación de mandos medios en líderes coach, en la empresa A.J & J.A Redolfi situada en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba.

Temporal: Las propuestas mencionadas tendrán una duración de 6 meses, comenzando en el mes de Agosto de 2021 hasta Enero de 2021.

Acciones

Mejoras en la comunicación interna

Muchos de los problemas que existen hoy en día dentro de las organizaciones son por falta de comunicación. Por eso, a través de esta propuesta lo que se pretende es que todo el personal que compone a Redolfi esté alineado y comprometido con la empresa, esto nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Para lograr este objetivo se utilizará la instalación a intranet. Es un sistema de red privado que permite almacenar toda la información, los archivos y los recursos digitales necesarios para la actividad empresarial. Con esta implementación se logrará que las sucursales de la empresa estén conectadas ya que todo el personal tendrá acceso a la misma. Implementar este recurso reducirá los costes derivados de la pérdida de tiempo de los empleados tratando de encontrar los datos necesarios para realizar su trabajo. En su página de inicio podrán encontrar:

- Cada área con las especificaciones a cumplir.
- Niveles jerárquicos.
- Información de la empresa, los productos que comercializa, distribuidores, proveedores, sucursales.
- Novedades de la institución
- Calendario de eventos y cumpleaños
- Formularios en línea
- Directorio de empleados
- Repositorio de documentos

Tabla 2

Costos de aplicación intranet

Características	Costo por unidad	Unidad	Recursos	Costo Total
Honorario analista programador	\$87.377	1	Humanos	\$87.377
Instalación red inalámbrica internet	\$1.310	1	Tecnológicos	\$1.310
Mantenimiento	\$5.593	6 meses	Tecnológicos	\$33.558
Total				\$122.245

Proceso de inducción

Implementar este proceso permitirá que el nuevo miembro del equipo obtenga, mediante un sistema técnico, información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que desempeñará. Además, la inducción permite mejorar el rendimiento de los trabajadores, disminuir dudas, facilitar el proceso de adaptación, como también reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria. No solo hay que capacitarlos en los aspectos técnicos y operativos del puesto que ocuparán, si no también se los debe involucrar en la cultura empresarial, ya que son factores claves que les permiten tener un sentido de pertenencia para con la empresa y así enfocar su compromiso para cumplir con los objetivos planteados. Por lo tanto, la inducción también se realizará a los trabajadores actuales en un lapso máximo de 2 meses incluyendo la evaluación y posibles re-inducción y refuerzos. Para lograr un correcto desempeño, el proceso constará de 3 etapas:

Inducción general

Es la etapa de bienvenida, donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimientos de la organización. Así mismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará. En ella se exponen los siguientes aspectos básicos:

- El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad.
- Aspectos relativos a la relación contractual laboral.
- Programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos que sean pertinentes para el caso.

Esta instancia estará a cargo del Gerente General, y a su vez se le entregará al empleado el Manual de Inducción como material de apoyo y consulta. ANEXO I

Inducción específica

En esta parte se expone lo que se realizará en el puesto, las medidas de seguridad del mismo, así como la presentación de las áreas donde se trabajará.

También se conoce a los demás miembros del equipo con los que interactuará en el cumplimiento de sus funciones. Es un paso clave, ya que el nuevo empleado debe recibir una instrucción clara, sencilla y completa sobre lo que se espera de él, como debe realizar el trabajo y la forma en que será evaluado tanto de manera individual como colectiva. Esta etapa será guiada por el superior inmediato acompañado y debe disponer de la información detallada a continuación:

- Se le debe dar una información breve sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Los factores de riesgo a los que se verán expuestos y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en baja peligrosidad.
- Entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo.
- Los equipos de protección personal requeridos en la sección en caso de que sean de utilidad para desarrollar sus tareas.

Vale aclarar que ambas inducciones son complementarias. No se podrá obtener una inducción específica sin antes haber pasado por una inducción general.

Evaluación

Como última etapa, luego de finalizar con el proceso de inducción y durante el periodo de prueba (2 meses), se debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el propósito de reforzarlos o realizar una re-inducción. La evaluación será el instrumento que indique el nivel de la persona dentro de la empresa, lo que permitirá optar por la continuidad del mismo o no. ANEXO III

Tabla 3

Cálculo de costos proceso de inducción

Concepto	Tiempo Estimado	Valor hora	Recursos	Costo Total
Diseño de proceso de inducción	48hs	\$190	Humanos y tecnológicos	\$9120
				\$9120

Fuente: Elaboración propia

Capacitación a mandos medios en liderazgo coach

En esta propuesta se optará por la formación en líderes coach, la misma se realizará a través de una capacitación a distancia, debido al contexto en el que estamos inmersos por Covid-19. Será dictada por el Centro de e-learning de la Universidad tecnológica Nacional- Facultad Regional Buenos Aires. Esta capacitación estará destinada a Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Depósito y Logística de la sucursal de James Craik.

La duración es de dos meses, contemplando una unidad por semana que constaran de 4hs cada una y se les permitirá a los empleados poder efectuarlas dentro del horario laboral. Se cursará los días Martes y comenzará el 3 de Agosto de 2021 finalizando el 28 de Septiembre del mismo año, con un costo de \$14.830 por persona. Al ser vía online deberán contar con notebook propia o computadoras brindadas por la empresa, como también se les deberá proveer los elementos que sean necesarios para realizar el curso (lapiceras, marcadores, cuadernillos, entre otros). En el ANEXO IV podrán visualizar las particularidades que componen a dicha capacitación.

Este programa tiene como finalidad preparar al personal correspondiente para que estén altamente capacitados, potenciados y así logren desplegar una acción gerencial alineada a los nuevos paradigmas organizacionales y de gestión del talento, lo que les posibilitara dirigir a la empresa Redolfi de una manera proactiva. Al adquirir las competencias necesarias podrán motivar, acompañar, preparar y asistir a su personal a cargo. Una vez finalizado, el líder capacitado conseguirá:

- Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.
- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.

- Potenciará sus competencias emocionales y adquirirá herramientas de Coaching.
- Consolidar su liderazgo, revisando su propio estilo y reforzando sus atributos, talentos y destrezas.
- Desarrollará las habilidades de influir positivamente en otros.
- Creará relaciones sólidas y responsables.
- Obtendrá un conjunto de herramientas que enriquecerán sus habilidades de comunicación, empatía y escucha activa.

Costos del programa de capacitación

Tabla 4

Costo total del programa de capacitación

Características	Tiempo	Costo por unidad	Cantidad	Costo total
Cuadernillo A4	-	\$150	4	\$600
Lapicera	-	\$80	4	\$320
Resaltadores	-	\$120	4	\$480
Capacitación	36hs	\$14.830	4	\$59.328
				\$60.728

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizada la capacitación se realizarán encuestas internas a los empleados para medir el clima organización y a su vez, encuestas a clientes externos para saber cuál es su grado de satisfacción. De esta manera podrán verificar si la capacitación resulto beneficiosa o no. ANEXO V - VI

Marco de tiempo para la implementación

A continuación se expone el periodo de dedicación previsto para las diferentes propuestas a lo largo de un tiempo total determinado.

AÑO 2021

ACTIVIDADES	MESES																															
	AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE											
	SEMANAS																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseño del proceso de inducción	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Formación a mandos medios en líderes coach									■	■	■	■	■	■	■	■																
Aplicación de intranet																	■	■	■													
Encuesta interna para medir el clima laboral																									■							

Evaluación del impacto de la implementación

El ROI (Return On Investment) o retorno de la inversión, es una métrica financiera basada en la relación entre el dinero ganado y el dinero invertido en una acción concreta. Es decir este cálculo de rendimiento se usa para validar las inversiones realizadas. Con fines de llevarlo a cabo se obtuvo la información financiera de A.J & J.A Redolfi del año 2018. Para obtener un resultado actualizado, a esa información se la proyecta con la inflación del año 2019, 2020 y por ultimo al año 2021.

 REDOLFI

Balance 2018	\$10.417.452,07
Inflación 2019 - 53,8%	16.022.042,3
Inflación 2020 - 36,1%	\$21.805.999,6
Inflación Abril 2021 -17,6%	\$25.643.855,5
Incremento de rentabilidad - 5%	\$1.282.192.78

 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Propuesta 1	\$122.245
Propuesta 2	\$9120
Propuesta 3	\$60.728
Honorarios profesionales	\$342.000

COSTO TOTAL PLAN DE ACCIÓN	\$534.093
----------------------------	-----------

$$\mathbf{ROI:} \frac{(1.282.192,78 - \$534.093)}{\$534.093} \times 100 = 140\%$$

\$534.093

Las utilidades a recuperar ascienden a \$1.282.192,78 provocando en la empresa un incremento del 5% de la rentabilidad, con un porcentaje de retorno de la inversión del 140% por la implementación del plan propuesto. Esto significa que por cada \$100 invertido ganará \$140. Por lo expuesto, el resultado obtenido es positivo, lo que indica que la inversión realizada es rentable a largo plazo, ya que los ingresos superan a la inversión.

Conclusiones

Como se expuso a lo largo de este reporte, consideramos que la empresa A.J & J.A Redolfi ha tenido un importante crecimiento, lo que generó una mejoría en el volumen de sus ventas, esto le permitió tener una marcada experiencia y reconocimiento en el mercado donde se desempeña. Pero al margen de su crecimiento exponencial, se detectó una ineficiente atención a la gestión del capital humano, siendo el principal activo para cumplir con los objetivos propuestos.

Luego del análisis de situación comprobamos que las falencias influyeron negativamente en algunos aspectos de la rentabilidad de la empresa.

Como problema mayor se dejó en evidencia una incorrecta comunicación interna lo que produjo un mal clima laboral, generando confusión en el rol que debía cumplir cada empleado, esto afectaba directamente en su productividad y obstaculizaban el funcionamiento de la empresa. Para contrarrestar esta problemática se propuso implementar un plan de comunicación interna a través de intranet, acompañado de una capacitación a mandos medios en líderes coach. Este estilo de liderazgo pretende que el superior a cargo este a la altura de su rol y sea de utilidad para facilitar el aprendizaje de sus colaboradores a través de una comunicación efectiva, de esta manera los impulsará a alcanzar las metas propuestas. Permite que se vean a sí mismos y a las situaciones que les toque atravesar con mayor claridad, esto los ayudará a encontrar soluciones y crear estrategias.

La ausencia de un proceso de inducción fue otra de las causas, esta instancia es un paso clave en la relación laboral porque guía y acompaña al nuevo empleado. De tal modo, para subsanar dicha falencia se planificaron las etapas para llevarlo a cabo y se diseñó un manual que se le entregará al personal para que cuente con la información relevante y pueda acceder al mismo cuando considere necesario. Una vez culminado el proceso, se realiza un seguimiento para evaluar y considerar si se debe reforzar o reinducir al empleado.

En términos generales, debido a que la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos, se pretende que con las propuestas realizadas, A.J & J.A Redolfi haya desarrollado las competencias necesarias para mejorar la gestión del personal.

Recomendaciones

Si bien el plan de implementación mencionado con anterioridad, traerá mejoras a A.J & J.A Redolfi, no es lo suficientemente indicado para continuar con el crecimiento de la empresa. Una vez culminado el periodo de las propuestas, se sugiere que formen a la brevedad un Departamento de Recursos Humanos, el cual les permitirá que el personal este continuamente bajo la mirada de un profesional y la gestión de los mismos sea lo más adecuada posible a los objetivos de la organización. Será una herramienta indispensable para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal, las evaluaciones de desempeño, retener talentos, planes de carrera y promoción, motivar y comprometer, ente otras tareas relacionadas con el área.

Esto les permitirá estar en continuo crecimiento y que sus empleados estén altamente informados y capacitados, de esta manera lograrán aumentar el rendimiento personal lo que influirá positivamente en los resultados de la empresa.

REFERENCIAS

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.

Pretocco, Nicolás (2019) *¿Para que líderes coach en las organizaciones?* – Proyecto de Investigación Aplicada, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos Universidad Siglo 21, Argentina.

Soto, Carla Soledad (2012) *“Liderazgo a la comunicación interna de las Empresas Familiares” – Model Plac SRL* – Trabajo final de graduación proyecto de aplicación profesional, Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos Universidad Siglo 21, Argentina.

Aquino, Jorge, (2011), *Recursos Humanos*, (4° ed), Bogota, Eco Ediciones

Fernández Collado, Carlos, (2002), *La comunicación en las organizaciones*, (2° ed), México, Trillas

Whitmore, John, (1992), *El método para mejorar el rendimiento de las personas*, (1°ed),

<https://brons.com.ar/2021/01/27/despidos/>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235279/norma.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235275/norma.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/139252/norma.htm>

<https://www.infobae.com/america/agencias/2021/04/15/economia-la-inflacion-de-argentina-avanza-un-48-en-marzo-y-se-situa-en-el-13-en-lo-que-va-de-ano/>

[https://www.elliberal.com.ar/noticia/economia/569451/preven-caida-hasta-35porciento-](https://www.elliberal.com.ar/noticia/economia/569451/preven-caida-hasta-35porciento-exportaciones?utm_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm_medium=scroll&utm_source=nota)

[exportaciones?utm_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm_medium=scroll&utm_source=nota](https://www.elliberal.com.ar/noticia/economia/569451/preven-caida-hasta-35porciento-exportaciones?utm_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm_medium=scroll&utm_source=nota)

ANEXO I

Valores

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

ANEXO II

Manual de inducción

BIENVENIDA



Le damos la más cordial bienvenida a la empresa a A.J & J.A Redolfi S.A.

Desde el día de hoy, sos parte de nosotros, por lo que te invitamos a que con entusiasmo comiences un buen desempeño de tus labores.

Esperamos que la experiencia aquí dentro contribuya a su crecimiento personal y profesional.

Nuevamente bienvenido/a, éxitos en tu nuevo camino.

Saludos cordiales, Gerente General.

DATOS SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

- Denominación social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Cantidad de socios: cuatro.
- CUIT: 30-56783883-4.
- Persona jurídica.
- Provincia: Córdoba; localidad: James Craik.
- Fecha de contrato social: 1997-07-31.
- Ganancias: SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto.
- Empleador: sí.
- Rubro: Distribuidor mayorista de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

HISTORIA

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y

cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

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

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

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

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

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

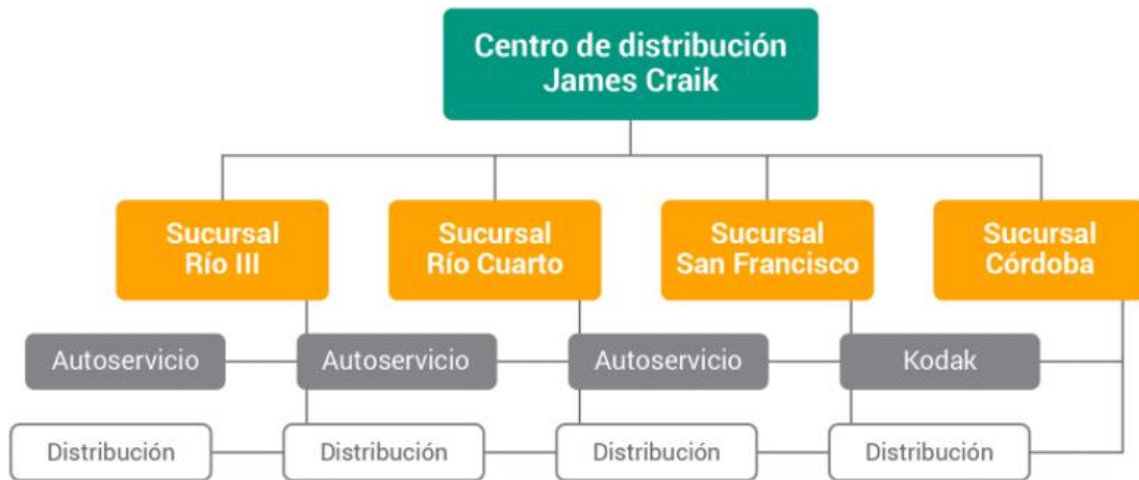
***Vision:* “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes.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

Valores:

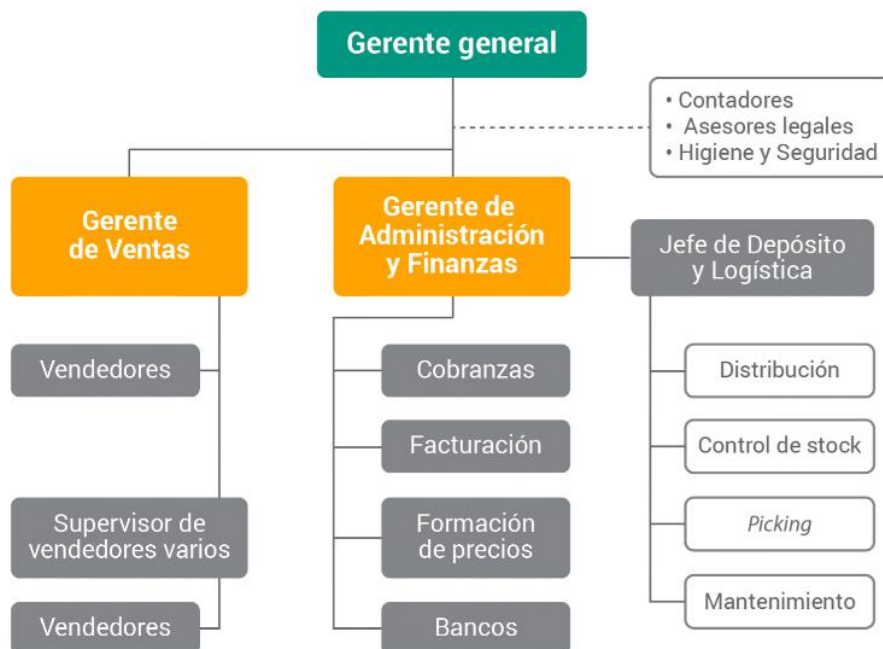
- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

ORGANIGRAMA

El siguiente organigrama representa como está formada la empresa en cuanto a sus sucursales.



A continuación se presenta como está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



REGLAMENTO INTERNO

Se deberá hacer entrega del presente reglamento interno al nuevo empleado, apenas comience la relación laboral. El mismo permanecerá actualizado y disponible para el personal.

CONDICIONES DE INGRESO Y DE RENUNCIA

Serán requisitos indispensables para ingresar como empleado de esta empresa, los siguientes:

1. Justificar identidad y edad con documentos legales. Documento nacional de identidad, cedula nacional y/o pasaporte.
2. Presentar certificado de trabajos anteriores (si hubiera tenido otra ocupación) y constancia de número de cuit.
3. Presentar el certificado de antecedentes penales emitidos por el servicio nacional de reincidencia.
4. Presentar el certificado preocupacional, que debe ser extendido por el servicio médico de la empresa.
5. Someterse a exámenes de capacidad que determine la empresa.
6. Obligarse a producir con la mayor eficiencia y comprometerse a desempeñar de buena fe las funciones que se le confíen y cumplir con todas las obligaciones a su cargo.
7. Conocer el presente reglamento y comprometerse a su cumplimiento.
8. Es obligación del empleado que deje de prestar servicios en la empresa por voluntad propia, comunicar a la misma por telegrama su decisión con la debida anticipación, de acuerdo a las leyes en vigor.

FORMA DE REMUNERACIÓN

- El trabajo del personal será remunerado de conformidad al convenio colectivo de contrato de trabajo aplicable y/o al sueldo acordado individualmente para los casos fuera de convenio.
- El pago de los sueldos y jornales se hará mensualmente, el cuarto día hábil del mes siguiente de acuerdo a la Ley 20.744 L.C.T.

HORARIOS, ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

- Los horarios serán establecidos por la empresa, dentro de las prescripciones legales, debiendo el personal ajustar a ellos su asistencia y labor. Las llegadas tarde o fuera de hora serán pasibles de sanciones.
- El trabajador deberá encontrarse en su puesto de trabajo a la hora fijada para su iniciación.

- Es deber del personal de avisar, cuando falte, y solamente se justificarán las inasistencias originadas por alguna de las causales establecidas convencionalmente o fuerza mayor. El aviso se dará al superior del empleado.
- Se considerarán inasistencias injustificadas, toda inasistencia sin aviso y aunque ésta haya sido por fuerza mayor, mientras no se compruebe, en este último caso, fehacientemente la imposibilidad de avisar. El empleador no estará obligado a pagar los salarios por dicha ausencia, salvo que se trate de enfermedad o de la solicitud de alguna de las licencias especiales previstas en las normas legales específicas.

OBLIGACIONES

1. El personal debe realizar las tareas asignadas por su superior.
2. Tratar con respeto a compañeros, superiores, clientes, proveedores y toda otra persona con la que interactué en el ámbito laboral.
3. Cuidar y usar responsablemente los bienes de la empresa (PC, teléfonos celulares y fijos, impresoras, maquinas, insumos, etc.)
4. Usar el uniforme que haya sido provisto por la empresa.
5. Actuar de buena fe, con integridad y diligentemente, debiendo fidelidad y Confidencialidad a la empresa.
6. En caso de visitas, deberán acompañar a las mismas tanto en su ingreso como al egreso de estas del establecimiento.

PROHIBICIONES

1. La entrada al establecimiento con armas o bebidas alcohólicas.
2. Ausentarse de su puesto/sector durante su horario de trabajo, sin autorización de su superior y/o responsable de RR. HH.
3. Salir del establecimiento durante las horas de trabajo, sin la autorización de su superior y/o del responsable de RR.HH.
4. Utilizar los elementos de trabajo para uso personal.

5. Sacar del establecimiento, cualquier objeto propiedad de la empresa, sin la correspondiente autorización.
6. Fumar en los recintos del establecimiento.
7. Conversar o distraer la atención de otros trabajadores durante la jornada laboral.
8. Tirar papeles u otros residuos fuera de los recipientes destinados a ese fin. Se deberá mantener la mayor limpieza en su sección o lugar de trabajo.
9. Comer en los puestos de trabajo, salvo infusiones o colaciones menores.
10. Solicitar autorización para la realización de trámites personales.

SANCIONES Y MEDIDAS DISCIPLINARIAS

- La ejecución de actos no permitidos por el presente o actos que indiquen mala conducta, inasistencias no justificadas, impuntualidad, y en general cualquier acto que contravenga las disposiciones normales en que se desenvuelven las relaciones de trabajo en la empresa que pueda perturbar la productividad y el respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, así como con sus superiores, y en general, la indisciplina, serán penados de acuerdo a la gravedad de la falta cometida a criterio de la empresa con sanciones que oscilen entre el llamado de atención hasta el despido con causa para los casos que lo ameriten.
- Cuando la sanción fuere de apercibimiento o suspensión, las mismas tendrán como consecuencia económica una pérdida porcentual sobre el salario mensual establecido.

AUSENCIAS POR ENFERMEDAD

- El personal tiene obligación de comunicar su enfermedad antes de transcurrida las dos primeras horas de la jornada de trabajo al efecto de que la empresa pueda controlar mediante su servicio médico, la misma. Si el trabajador no efectuara el aviso correspondiente, la empresa no sólo no reconocerá el pago de los haberes o jornales por inasistencia, sino que considerará la misma injustificada, y podrá aplicar la correspondiente sanción.

- En caso de enfermedad o accidente, si vencido el plazo establecido por el médico de la Empresa el trabajador no se presentara de nuevo ante el médico o no avisara su imposibilidad de presentarse, se considerará falta injustificada, el tiempo transcurrido desde el vencimiento del plazo hasta el nuevo aviso.

DOMICILIO

- El trabajador deberá dar a la empresa en el momento de su ingreso, su domicilio preferentemente de su puño y letra. Si en la zona en que habitare no hubiera reparto postal ni telegráfico, deberá señalar expresamente un domicilio legal al efecto de recibir las notificaciones correspondientes que le efectúe la empresa.
- También tendrá el trabajador la obligación de comunicar a la empresa de inmediato y por escrito (mediante el formulario correspondiente), cualquier cambio en su domicilio y, en su caso, del que debe señalar para recibir notificaciones postales, telegráficas o cartas documento.

ACCIDENTES DE TRABAJO

- Cualquier hecho que constituya accidente de trabajo debe ser comunicado de inmediato por el trabajador afectado a su superior jerárquico, de acuerdo al procedimiento establecido.

BENEFICIOS

Contaran con la posibilidad de adqueir capacitacioens pagas por la empresa.


Su crecimiento profesonal y personal, es nuestro primer objetivo. Por lo que ante cualquier duda/consulta, estaremos a disposición para que pueda desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.

¡Nos da mucho que estes en la empresa, BIENVENIDO A A.J & J.A Redolfi S.A!



ANEXO III

Evaluación de inducción

	Fecha: / /
	Nombre y Apellido del empleado:
	D.N.I.:
Cargo:	

Objetivo: Mejorar continuamente el proceso de inducción que se realiza a las personas que se vinculan a nuestra empresa y conocer el grado de satisfacción de los nuevos colaboradores sobre el proceso de capacitación aplicado.

Consideramos de suma importancia su participación en este cuestionario, por lo tanto agradecemos su respuesta a las siguientes preguntas.

Por favor, marque con una “X” el casillero que más se adecue a su criterio, tomando los valores correspondientes.

A: Muy bueno				
B: Bueno				
C: Regular				
D: Malo				
INDUCCIÓN GENERAL	A	B	C	D
Exposición del organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa				
Políticas de la empresa				
Contractual laboral				
Desarrollo y promoción del personal				
Seguridad social				
Sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario				
INDUCCIÓN ESPECÍFICA	A	B	C	D
Riesgos a los que están expuestos				
Trabajos de alto riesgo				

Estándares y procedimientos que debe poner en práctica en su puesto de trabajo				
Información sobre como será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan				
Uso de elementos de protección personal				
Estructura en su área de trabajo				
Jefes inmediatos				
COMUNICACIÓN EN EL PROCESO	A	B	C	D
Claridad del capacitador para explicar y transmitir los conceptos de los temas				
Considera que la información suministrada en el proceso de inducción fue clara, pertinente y suficiente para la adaptación y el conocimiento de la compañía				
El capacitador uso un tono de voz adecuado y claro en el proceso				
EVALUACIÓN EN EL PROCESO	A	B	C	D
El capacitador dio a conocer los criterios de evaluación en la primera semana				
Fueron aplicados los criterios de evaluación de acuerdo a lo establecido				
SATISFACCIÓN DEL PROCESO	A	B	C	D
Como califica el desempeño del capacitador a lo largo del proceso				
En términos generales como califica el proceso de inducción				

OBSERVACIONES

Como fue mencionado anteriormente, la empresa A.J & J.A Redolfi S.A considera fundamental su retroalimentación acerca del proceso de inducción. Por favor, utilice el siguiente espacio para depositar cualquier inquietud o comentario que considere de su interés y que deba ser tratado en dicho proceso.

.....

.....

.....

.....

.....

Firma del trabajador

Firma del evaluador

ANEXO IV

Programa de capacitación a mandos medios en Líderes Coach

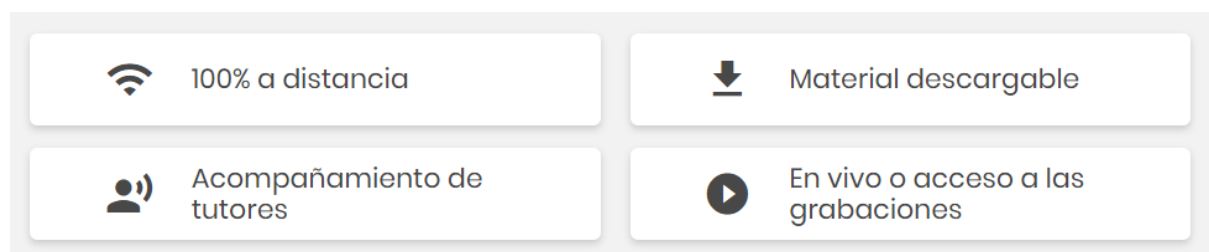
“FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO Y EL COACHING”

Domina las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos.

Presentación

El liderazgo es un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese grupo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común. Estrechamente ligada al liderazgo tenemos a la motivación. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Poner en funcionamiento el liderazgo y la motivación permite crear equipos de trabajo cuyo efecto multiplicador permite obtener sinergia. Para ello es ideal que el líder sea a la vez coach. El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus empresas que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

Modalidad



Qué vas a aprender

Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo

Objetivo específico

- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos

Temario

2 módulos - 8 unidades – Carga horaria 60hs

Módulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

- Tema 1: Concepto de liderazgo
- Tema 2: Competencias del liderazgo
- Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

- Tema 1: La comunicación efectiva
- Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

- Tema 1: Que es la motivación
- Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

- Tema 1: Como motivar
- Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

- Tema 1: trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo parte 2

- Tema 1: El proceso del trabajo en equipo
- Tema 2: El conflicto en el trabajo de equipo

Unidad 3: Coaching parte 1

Tema 1: Que es el coaching

Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal

Tema 3: Tipos de coachig

Unidad 4: Coaching parte 2

- Tema 1: La sesión de coaching
- Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo

Destinatarios

Curso destinado a todas aquellas personas que quieran incorporar las habilidades del liderazgo y el coaching para su desarrollo personal y profesional

Requisitos

Sin requisitos previos

Metodología de enseñanza-aprendizaje

La modalidad de e - Learning Colaborativo es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Se trata de una modalidad básicamente asincrónica que aprovecha pedagógicamente los recursos de la Web 2.0, con un complemento sincrónico, por medio de la realización de clases en tiempo real, logrando superar de esta forma, la instancia de autoestudio.

El trayecto formativo consta de Módulos; cada uno de ellos está conformado por unidades, las cuales a su vez, integran los contenidos temáticos.

Así, en cada unidad, Usted contará con:

- Foros Proactivos de interacción y comunicación propuestos por el docente para la presentación de dudas, consultas y opiniones, la discusión y la retroalimentación (feedback) entre profesores/tutores - alumnos; y alumnos entre sí.
- Otras vías de consulta al docente, foro de dudas, salas de chat, mensajería interna del campus.
- Material de lectura obligatoria y complementaria.
- Actividades y trabajos integradores de aplicación de los conocimientos adquiridos, individuales y/o grupales.
- Clase en tiempo real, 2 encuentros por módulo, en el Aula Virtual Sincrónica.

Modalidad de evaluación y acreditación

La Evaluación del trayecto formativo comprende una Evaluación Integradora por módulo y una Evaluación Integradora Final Obligatoria (EFIO), que se basa en la realización por parte del alumno de la entrega de una tarea (consigna específica para su desarrollo) o cuestionario. Dicha evaluación final cuenta con una segunda instancia de Exámen Recuperatorio, para aquellos participantes que no aprobaron la primera o no la realizaron dentro de las fechas estipuladas por Cronograma.

A su vez, se tendrá en cuenta también, para la evaluación:

La descarga y lectura de todos los elementos que componen la unidad temática.

Grado de participación en todos los foros proactivos propuestos en cada una de las unidades temáticas.

- La asistencia y/o descarga de las clases virtuales en tiempo real.
- La entrega y aprobación de todas las actividades y ejercicios que se consignen como obligatorios.
- La dedicación horaria indicada en cada caso para lograr el máximo rendimiento del estudio.
- El alumno deberá finalizar la cursada dentro de la duración del trayecto sin excepción. - Terminado el mismo, no podrá entregar ni descargar nada adeudado y deberá cursar nuevamente en un próximo inicio, en caso de desear finalizarlo.

La acreditación del trayecto constará de la Aprobación de lo indicado en la evaluación obligatoria.

La calificación será cualitativa: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Desaprobado.

Las tres calificaciones primeras, otorgan un certificado de "Aprobación".

Aquellos alumnos que no hayan alcanzado alguna de estas tres calificaciones o no hayan realizado la EFI, podrán obtener una calificación y certificación de Participación, previa comprobación por parte del Tutor de ciertos criterios de evaluación.

Así enseñamos:



Material de estudio online

Te damos todo el material que necesitás para aprender: apuntes y textos complementarios. Todo el contenido es descargable. Accedés cuándo y dónde quieras.



Foros de discusión con docentes y pares

Disponés de foros online para potenciar el aprendizaje compartiendo experiencias y conocimientos con compañeros y profesores.



Clases en tiempo real

Tendrás clases en tiempo línea para desarrollar y profundizar las unidades temáticas. ¿No podés conectarte? ¡No importa! No son obligatorias y quedan grabadas para que las veas cuando quieras.



Seguimiento docente activo

Los profesores están a tu disposición para despejar dudas e inquietudes. ¿Preferís la comunicación one-to-one? Contás con un servicio de mensajería directa con los docentes, además de los foros de intercambio.



Campus virtual disponible 24hs del día

Nuestra plataforma no tiene restricciones. Estudiá en el horario que te convenga o en el que te sea más cómodo, ¡sin límites!



Profesores especializados en elearning

Aprendé con docentes experimentados en educación a distancia que se actualizan constantemente para dar clases con nivel académico de excelencia.



Certificación Universitaria UTN BA

Damos Certificados extendidos por el Centro de e-Learning de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de UTN FRBA. Diplomas online, verificables con Sistema de Verificación de Certificados (SVC).




¡Somos UCAP!

Estamos registrados como Unidad Capacitadora. Todos los cursos que dictamos pueden canalizarse a través del Régimen de Crédito Fiscal para capacitación.

ANEXO V –VI

Encuesta satisfaccion cliente interno

		Fecha: / /
	Nombre y Apellido del empleado:	
	D.N.I.:	
Cargo:		

La empresa A.J & J.A Redolfi S.A considera fundamental su retroalimentación para el mejoramiento continuo. Por lo tanto agradecemos su respuesta a las siguientes preguntas.

Por favor, marque con una “X” el casillero que más se adecue a su criterio, tomando los valores correspondientes.

1: Totalmente insatisfecho					
2: Insatisfecho					
3: Ni insatisfecho, ni satisfecho					
4: Satisfecho					
5: Totalmente satisfecho					
ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
Tiene claro lo que se espera de mi trabajo					
Cree tiene oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa					
el supervisor o jefe directo es justo en sus decisiones					
Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas					
Se siente bien trabajandod en la empresa					
Esta satisfecho con los beneficios que recibe					
La empresa le brinda las capacitaciones necesarias					
Sus compañeros y usted trabajaban juntos de manera efectiva					
Puede expresar sus ideas con libertad y ser escuchado					
Es tratado con equidad frente a los conflictos					
Su jefe fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo					

El jefe se interesa por el éxito d sus empleados					
Utilizo los canales formales de comunicación					
Cuando comete un error recibe orientación de forma adecuada					
Sus compañeros de trabajo son personas confiables					

Por favor, utilice el siguiente espacio para consignar cualquier inquietud o comentario que considere de su interés o que deba ser tratado.

.....

.....

.....

.....

.....

Gracias por su atención y colaboración.



Fecha: / /

ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO

Se solicita su colaboración para ayudarnos a mejorar nuestro servicio. Por favor, conteste las siguientes preguntas marcando con una “X” el casillero que más se adecue a su criterio, tomando los valores correspondientes.

1: Totalmente insatisfecho					
2: Insatisfecho					
3: Ni insatisfecho, ni satisfecho					
4: Satisfecho					
5: Totalmente satisfecho					
ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
La organización cumple con los tiempos estipulados de entrega					
La empresa muestra interés cuando usted tiene un problema					
Está satisfecho con nuestros productos/servicios					
La calidad para responder sus dudas fue satisfactoria					
Que tan satisfecho esta con esta compañía					
El personal mostró predisposición y cordialidad					
Se cumplieron estándares de calidad que usted solicitó					
El tiempo de espera fue razonable					
El producto cumplió sus expectativas de calidad					
Como valoraría nuestro servicio a nivel general					

Su aporte será bienvenido, ¿Qué considera que podríamos mejorar?

.....
.....
.....

