



Reporte de caso

“Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach A. J. & J. A. Redolfi”

Organización: “A. J. & J. A. Redolfi”

Alumno
PALACIOS PEREYRA, LUCIANO JOEL
DNI 39422993
Legajo VRHU15158 – Lic. En gestión de Recursos Humanos

Río Cuarto, Córdoba (2021)

Resumen

En el trabajo final de grado que se desarrolla a continuación se lleva a cabo un análisis de la empresa de sociedad responsabilidad limitada A. J. & J. A. Redolfi. Se muestran las principales falencias que son visibles en cuanto al capital humano de la organización y se presentan posibles soluciones a dichos problemas teniendo en cuenta el contexto actual del país y los días que transitan. Se propone la implementación de diferentes medidas para mejorar el manejo de los recursos humanos como, por ejemplo, crear un proceso de inducción, gestionar nuevos canales y herramientas de comunicación interna. Capacitar a los mandos medios en comunicación interna, liderazgo y gestión de equipos a través de herramientas de coaching. Diseñar y formalizar los procesos.

Si bien estos no son todos los problemas que se pueden encontrar en la organización, es un puntapié inicial para transformar la situación interna.

Mediante la e implementación de estas herramientas y capacitaciones se podrá observar mejoras en la productividad, motivación y eficacia organizacional.

Palabras claves: Comunicación interna, liderazgo y mandos medios, herramientas coaching, proceso de inducción, recursos humanos

Abstract

In the final degree project that follows, an analysis of the limited liability company A. J. & J. A. Redolfi is carried out. The main deficiencies that are visible in terms of the human capital of the organization are shown and possible solutions to these problems are presented taking into account the current context of the country and the days they pass. The implementation of different measures is proposed to improve the management of human resources, such as creating an induction process, managing new channels and internal communication tools. Train middle managers in internal communication, leadership and team management through coaching tools. Design and formalize the processes.

While these are not all the problems that can be found in the organization, it is a kick-off to transform the internal situation.

Through the implementation of these tools and training, improvements in productivity, motivation and organizational effectiveness can be observed.

Keywords: Internal communication, leadership and middle management, coaching tools, induction process, human resources

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	9
Análisis PESTEL.....	10
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	13
Análisis FODA.....	15
MARCO TEÓRICO	17
Comunicación organizacional.....	17
Comunicación interna	17
Inducción de personal	18
Liderazgo Coach.....	19
DIAGNOSTICO Y DISCUSIÓN.....	20
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	22
Objetivos generales	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance	22
Mejorar la comunicación interna	23
Proceso de inducción	25
Marco de tiempo para la implementación de las medidas.....	28
Evaluación del impacto en rentabilidad de la implementación	30
CONCLUSIÓN	32
Recomendaciones.....	33
Referencias/Fuentes.....	34
ANEXO	35
1) Organigrama sede central situada en “James Craik”	35
2)Valores organizacionales.....	36
3) Proceso de inducción	36
4) Temario capacitación comunicación interna brindado.....	44
5) Información y preguntas frecuentes acerca de Telegram.....	46
6) Ejemplo descripción de puesto “Gerente comercial”	47
7) Temario de capacitación liderazgo y coaching para mandos medios.	50

INTRODUCCIÓN

A. J. & J. A. Redolfi es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) sede central en Jaimes Craik provincia de Córdoba, con un total de 4 socios activos. Cuenta con una notable trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y cigarrillos y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Se encuentra en continuo crecimiento y expansión.

Data desde el año 1910 que la familia Redolfi es muy conocida en la zona de James Craik, una familia con mucha influencia en la zona con una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo Jose Angel Redolfi el que comenzó con este tipo de trabajos. El 1 de septiembre del año 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi adquirieron el primer negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron “Redolfi Hermanos”. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a realizar viajes a localidades vecinas a vender tabaco y golosinas y su abuelo, Alonso, adquirió un vehículo y se sumó a la visita de diferentes localidades para la venta de productos.

En el año 1975, ambos hermanos, de común acuerdo, decidieron tomar caminos diferentes, Miguel continuó con la librería y el bazar mientras que Alonso siguió con el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista al que luego se unió su hijo José, actual presidente de la empresa, desde ese momento quedó conformada la sociedad “Alonso J y José A.Redolfi”. A lo largo de los años han ampliado la cantidad de sucursales, inaugurando nuevas oficinas, expandiendo el negocio y la cantidad de productos de distribución llevando así a la constitución de una nueva sociedad denominada “Distribuidora Redolfi SRL”

Actualmente la distribuidora Redolfi SRL cuenta aproximadamente con un total de 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba y alrededores. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Además, comercializa y distribuye diferentes productos a minoristas

de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Tal manejo del mercado es posible gracias a la cantidad de capital que posee la firma, entre los que podemos encontrar una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones, 5 montacargas y un equipo compuesto por el total de 170 empleados

Desde el punto de vista profesional referente a los Recursos Humanos, se puede señalar que la organización no cuenta con un departamento de RRHH propiamente dicho ni con alguna persona que desempeñe tareas de este, dato no menor debido a que posee una nómina de más de 100 empleados. Es por ello que muchos procedimientos no se encuentran formalizados o están totalmente ausentes, cabe mencionar, que no se cuenta con un proceso de selección de personal, sino que simplemente se reciben los currículums y cuándo hay necesidad desde un área el responsable de la misma evalúa a los candidatos y los contrata si hay aceptación del asistente de la gerencia o de la propia gerencia general en algunos casos. Tampoco se realiza un procedimiento de inducción para los diferentes cargos y puestos, lo que conlleva a que el nuevo personal aprenda sus tareas y responsabilidades sobre la misma marcha. Por último, la empresa posee una política de promociones internas basada en la antigüedad y experiencia. Por lo tanto, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, y en algunos casos en los puestos, pero estas promociones no son realizadas en base a la capacidad profesional, competencias o facultad de los trabajadores, sino que son en base a un criterio de “confianza”, lo que ya ha llevado a problemas en algunos sectores de la compañía.

Estos inconvenientes presentados anteriormente traerán conflictos tarde o temprano y más aún en una organización con ambición de crecimiento cómo lo es “Redolfi”, por ello deben ser solucionados lo antes posible. Es por esto que a través de un análisis de las diferentes problemáticas determinadas y en base a la temática elegida, la implementación de un “plan de comunicación interna y formación de líderes coach” es una gran opción.

Corresponde dar la importancia suficiente a contar con un proceso de comunicación interna eficiente. Ya que, las técnicas de comunicación son el eje de las relaciones entre el personal, los clientes tanto internos como externos, y esto es fundamental a la hora de crear una buena cultura organizacional y para la correcta realización de los procesos. Tomando en cuenta lo expresado por “Daniela Ruiz Sosa (2020) *Plan de comunicación interna y*

capacitación de Líderes Coach en MAN-SER S.R.L.” en su trabajo final de grado, realizado para la Universidad Siglo 21 bajo la investigación de tipo descriptiva:

“La comunicación es la base de las relaciones y en las organizaciones este proceso está fuertemente ligado en la toma de decisiones, en la planificación, en el diagnóstico de las necesidades, reconociendo la importancia de las mismas y desarrollando las herramientas necesarias”. (Daniela Ruiza Sosa (2020); pág. 20)

Para remarcar y hacer énfasis en la importancia de la formación y presencia de líderes dentro de las organizaciones, se toma consideración del trabajo de Santini, P & Marshall, D. (2014). *Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales* en su trabajo de tipo investigativo realizada en la “Universidad Nacional de Villa María” en la que el eje central fue la integración y competitividad para el futuro de las organizaciones abordando temas como coaching, liderazgo, competencias, etc. Expresa en las conclusiones de su investigación y sintetiza los aportes del coaching a las organizaciones y al liderazgo organizacional en 7 puntos:

1. Alinear la misión personal del trabajador con la misión de la empresa
2. Excelencia en la comunicación
3. Desarrollo de la inteligencia emocional
4. Pensamiento sistémico
5. Aprendizaje continuo
6. Potenciación de la responsabilidad personal
7. Visión de coach

(Santini, P & Marshall, D. 2014)

Además, manifiesta en dicha investigación:

“En el mundo actual lo único constante es el cambio, de ahí que los líderes deban prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se presenta. En todo esto es fundamental el liderazgo organizacional” (Santini, P & Marshall, D. 2014 pág. 01)

En una empresa que crece día a día es de suma importancia lograr tener una correcta comunicación, priorizando en primer lugar mejorar, formalizar, establecer canales de comunicación interna para luego incluso poder perfeccionar los canales de comunicación externos. Esto permitirá que todo el personal este enfocado en cumplir con los objetivos y

metas propuestas, tanto de la organización como también los personales de cada trabajador. Guiados por gerentes con perfil de líderes que fomenten la cultura y valores organizacionales, la superación personal, la capacitación y la aspiración a crecer profesionalmente. Además, siempre es importante la presencia de líderes y coaching en empresas en un país como el de Argentina en el que el contexto es continuamente cambiante y de nuevos desafíos, oportunidades y obstáculos.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa que a través del tiempo no ha parado de demostrar su intención de crecimiento y expansión a lo largo del país conquistando continuamente nuevos mercados mayoristas.

Su misión de ser una empresa líder en el mercado en el que participa, buscando y estando abierta a nuevas oportunidades o posibilidades de negocio, contar con una buena cartera diversificada de proveedores para lograr mayor solvencia y rentabilidad, apuntando siempre a mejor calidad de servicio para sus clientes para forjar alianzas sostenidas a lo largo del tiempo. Además de brindar la posibilidad de desarrollo profesional y personal para sus empleados buscando también contribuir de manera positiva con la comunidad. Su visión de poner siempre en primer lugar a los clientes brindando un servicio de distribución de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas y realizar las tareas brindándoles a sus empleados la posibilidad de crecer dentro de la empresa.

La mayor cantidad de sus clientes son encontrados en supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías. Debido a la gran cantidad de competencia en el mercado, A. J. & J. A. Redolfi busca diferenciarse a través de las siguientes técnicas:

- Tiempo de entrega acotado
- Financiación
- Asesoramiento comercial
- Mix de productos

En cuanto a la estructura organizacional de la sede central (Anexo 1), desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración, situada en “James Craik”. Está formada por:

- Gerente general
- Contadores, asesores legales, higiene y seguridad
- Gerente de ventas
- Gerente de administración y finanzas
- Jefe de depósito y logística
- Vendedores
- Supervisor de vendedores varios

- Cobranzas
- Facturación
- Formación de precios
- Bancos

Al ser una empresa familiar, no hay que pasar por alto los valores que priman dentro de la organización respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente. (Anexo 2)

Para realizar un análisis del contexto organizacional se utiliza el análisis de *PESTEL*, para detectar los factores del entorno general que afectan a la empresa. Haciendo mención a los siguientes elementos: política, economía, sociedad, tecnológico, ecológico, legal.

Análisis PESTEL

Factor político: hoy en día con el descenso de casos de virus COVID-19 y con 46 millones de vacunados a nivel nacional, el contexto comienza a tomar cada vez un poco más de color, la economía a nivel global ya comienza a funcionar con normalidad dejando atrás un “oscuro” 2020.

Factor económico: se puede observar tendencias de un entorno cambiante en cuánto al consumo de bienes y servicios. Las compras en supermercados y almacenes detuvieron su crecimiento real interanual y permanecen levemente por debajo del nivel de febrero del año 2020, teniendo en cuenta el contexto de pandemia en el que se permaneció en este año mencionado en el que muchos ciudadanos realizaban grandes volúmenes de compras para no salir de sus casas. Los bienes se reactivaron más rápido que los servicios en la primera etapa de la pandemia, aunque éstos en los últimos meses aceleraron, evidenciando un paralelismo con aquellos sectores exceptuados de restricciones o con mayor reacción de respuesta (alimentación, industria, construcción, combustibles, etc.) versus otros más perjudicados (hotelería, transporte, turismo, ocio y entretenimiento, etc.). (BBVA 2021)

El otro gran tema por mencionar es la inflación sobre todo teniendo en cuenta sus efectos sobre el poder adquisitivo de los clientes. Debido al marco de rescisión económica que se mantuvo en el año 2020 por las políticas de congelamiento, control de precios y tarifas impulsadas por el gobierno en contexto de pandemia, la inflación pasó de un registro anual del 53,8% en diciembre 2019 a una

tasa del 36,1% en diciembre 2020, pero la ralentización de los precios no fue el resultado de la implementación de una verdadera política antiinflacionaria. De hecho, los últimos informes del IPC (índice de Precios al Consumidor) han vuelto a situarse incluso por encima del 4% mensual. En este sentido el gobierno sigue recurriendo a congelamientos y controles de precios, la renovación del programa “Precios cuidados”, fijación de canastas de referencia para ocasiones especiales y algunas otras medidas con las que se buscan mantener bajo control el ritmo inflacionario. (El Economista, 2021)

Factores sociales: en un contexto pandémico cómo el que transcurre hoy en día los más afectados son los consumidores o la sociedad en sí, que debe hacer a un lado sus gustos o preferencias y optar por lo más necesario y básico a la hora de elegir productos, buscar el mejor precio y beneficio para su propio bolsillo. Pero gracias a la estrategia de ventas que posee REDOLFI SRL estos factores podrían no afectar a gran escala a la empresa, intentado siempre brindar precios competitivos y amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparados con los competidores. Ofreciendo semana tras semanas un abanico de promociones y descuentos a sus clientes.

Factores tecnológicos: la tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Un factor que no se puede obviar en los días que corren, tras el COVID-19 es cómo puede ayudar la tecnología hoy en día tanto al consumir como a las empresas, en este caso, las compras online han llegado para quedarse, el pago mediante código QR, el uso de aplicaciones de terceros para realizar compras de mercadería, cómo “Pedidos Ya, Glovo y Rappi”. En algunos países hasta se hace práctica de supermercados, autoservicios y demás sin cajeros, mediante pago con sus smartphones. Lo que se puede observar en Argentina, según estadísticas extraídas de (INDEC, Informes técnicos/Vol.5 n°54 2021):

“En enero de 2021, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 94.474.666 miles de pesos, lo que representa un 96,4% de las ventas totales y muestra un aumento del 36,6% respecto a enero de 2020. Por su parte las ventas totales a precios corrientes por el canal Online sumaron 3.483.038 miles de pesos, lo que representa un 3,6% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 234,6% respecto al mismo mes del año anterior”

Mientras que en los autoservicios mayoristas:

En enero de 2021 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 15.554.542 miles de pesos, lo que representa un 99,6% de las ventas totales y muestra un aumento del 36,1% respecto a enero de 2020. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales Online sumaron 55.817 miles de pesos, lo que representa un 0,4% de las ventas totales y un incremento de 160,6% respecto al mismo mes del año anterior.

Remarcar que en supermercados las ventas online subieron un 234,6% con respecto al mismo mes del año anterior y en autoservicios mayoristas un 234,6% también en comparación respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, Informes técnicos/Vol.5 n°54 2021)

Factores ecológicos: debido a las grandes consecuencias que atraviesa toda la comunidad a nivel global debido al cambio climático que azota desde hace años, cada vez más empresas, organizaciones y diferentes grupos ponen el ojo en esta cuestión y las consecuencias que esto traería a largo plazo si no se comienzan a buscar diferentes soluciones sobre el uso de plástico de un solo uso, combustibles fósiles, etc. Sin dudas que si uno de los valores que priman en A. J. & J. A. Redolfi es la contribución positiva a la comunidad, debe intentar contribuir con el medioambiente a través de los diferentes medios posibles, desde uso razonable de los recursos hasta reciclaje y separación de residuos. La provincia de Córdoba posee una Ley N.º 10208 Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba, encargada de regular la gestión sustentable adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Como complemento también rige la Ley N.º 7343 “Ley de Principios Rectores para la Preservación, Conservación, Defensa y Mejoramiento del Ambiente” con el fin de que en todo el territorio de la Provincia de Córdoba lograr y mantener una óptima calidad de vida.

Factores legales: se ocupan de las licencias, leyes sobre el empleo, derechos de salud y seguridad laboral. A. J. & J. A. Redolfi, la nómina salarial se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Una vez organizado el contexto y los factores que afectan a la organización a nivel de macro-entorno, es momento de reconocer los actores que influyen en “A. J. & J. A. Redolfi” a nivel de su micro-entorno, para realizar dicho análisis se hará uso de una herramienta denominada “*modelo de las cinco fuerzas de Porter*” son los pilares de un modelo que permite identificar y analizar las variables que definen la estructura y el nivel de la competencia que existe dentro de una industria

particular, es similar al modelo *PESTEL* utilizado anteriormente. Las 5 fuerzas de Porter se forman por: rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores o vendedores, poder de negociación de los clientes o compradores, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores de la industria.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Rivalidad entre competidores: si bien siempre existirá rivalidad entre las diferentes empresas de un mismo sector, se busca lograr un plus desde diferentes puntos para ser más o mejor que el resto, por ello A.J & J.A Redolfi SRL adopta ciertas estrategias de diferenciación en servicio cómo, por ejemplo:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tiene un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas

- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago de contado, y la financiación es a 30 días

- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días

- Mix de productos para ofrecer

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores: debido a que en este mercado la modalidad de venta de todas las empresas son muy similares A.J & J.A Redolfi SRL busca diferenciarse a través de sus servicios de asesoramiento, financiación y tiempo de entrega. Pero además poseen una política de “economías de escala” al ser un sector de consumo masivo en el que el nivel de los precios ofrecidos es competitivo frente a los demás proveedores, debido a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan los mismos productos o similares
- Poder de negociación de los clientes o compradores: los clientes de A.J & J.A Redolfi SRL son en general supermercados, farmacias, maxi quioscos, bares y confiterías, restaurantes,

librerías, comedores y perfumerías. En este caso los clientes poseen un alto abanico de posibilidades dónde puede optar por hacer sus compras, muchos oferentes y a su vez también alta demanda al tratarse de productos de primera necesidad

- Amenaza de productos sustitutos: cómo se ha mencionado con anterioridad, los productos poseen una amplia gama de opciones al tratarse de mercadería y insumos de primera necesidad, se encuentran primeras, segundas y terceras marcas. En este caso la empresa Redolfi SRL posee una vasta lista de proveedores entre los que se pueden mencionar Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.
- Amenaza de nuevos competidores: los principales competidores en las zonas de venta que maneja la empresa son los mayoristas con salones comerciales, en Río Tercero: “Luconi Hnos”, en Río Cuarto: “Grasano, Monje, Top, Baralle y Nueva Era”, en San Francisco, “Dutto Hnos”, en Córdoba capital, “Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo SRL, Tarquino, Macro y Diarco. Luego las empresas con preventistas y entrega a domicilio, en la zona son “Rosental” y “Micropack”. Dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Con la amplia cantidad de competidores que se presentan, Redolfi SRL no tiene más solución que innovar y mejorar día a día para seguir intentando brindar servicio de excelencia. Actualmente para captar clientes se hace uso de las redes sociales, mediante Facebook, Google My Business, Instagram y los medios tradicionales de boca en boca o por promoción de los vendedores y supervisores.

Conseguidamente analizado el microentorno en el que participa la empresa, las condiciones y estado del mercado, es momento de examinar las características y análisis de situación dentro a la organización, para ello se hace uso de la herramienta llamada “*análisis FODA*” dicho análisis contempla las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para luego poder realizar una correcta planeación de estrategias y acciones para enriquecer, en este caso, la implementación de un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach.

Análisis FODA

- **Fortalezas:** buena trayectoria e imagen en el mercado, buena cartera de clientes, precios accesibles, baja rotación de empleados, servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, conocimiento del mercado y de sus clientes, buen clima laboral en algunas sucursales según encuesta de clima, variedad de productos. Se realizan inversiones de capital para que la empresa crezca, la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra
- **Oportunidades:** incrementar la cantidad total de clientes, incorporar nuevas tecnologías y formas de venta y cobros, nuevos centros de distribución y almacenamiento, implementación de nuevos procesos y herramientas de gestión, capacitación de personal
- **Debilidades:** la más notable es que no posee un departamento de Recursos Humanos y por lo tanto también de procesos correspondientes relacionados al área (inducción de personal, selección de personal, promociones, etc.) Falta de capacitación en algunos puestos de trabajo, falla en los procesos de comunicación interna por estar demasiado informales, no posee clasificación en los tipos de clientes por volúmenes de compra o comportamiento. Algunos procesos se encuentran demasiado informales. No tiene planes de financiación para sus clientes.
- **Amenazas:** gran cantidad de oferentes de los mismos productos o similares, es decir, gran cantidad de competidores. Aparición de nuevos mayoristas en el mercado. Competidores que ofrezcan envíos a lugares más lejanos o con mejores precios.

En base a los análisis realizados mediante las diferentes herramientas utilizadas, *PESTEL*, *PORTER* y *FODA*, desde un punto de vista profesional de Recursos Humanos, se observa un buen posicionamiento de A.J & J.A Redolfi SRL que a pesar de sus debilidades y defectos ha logrado crecer continuamente y expandirse por toda la región y provincia incluso llegando más allá de la misma, los resultados de las ventas y operaciones han sido muy buenas según lo que denotan las estadísticas y el crecimiento año a año. Pero un factor clave que se está obviando en la organización es el capital humano, al contar con la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, o personal que se encargue de las tareas y procesos correspondientes a este.

Se pueden observar los resultados de esta ausencia en los procesos de recursos humanos dentro de la empresa, la omisión de un procedimiento de inducción a la empresa, el descuidado tratamiento a las políticas de promoción, la selección y reclutamiento del personal, falta de capacitaciones en general del personal.

Hoy en día trabajar en los aspectos de capital humano es un factor clave para lograr posicionarse como una firma exitosa y más aún lo será en el futuro, es por esta razón que la necesidad de formalizar tareas y procesos de manera interna, para lograr aun un mayor compromiso de parte de los empleados, fortalecer las relaciones internas de empleado-empendedor, generar aún más sentido de pertenecía, más motivación, proporcionar más claridad en las responsabilidades y el accionar. También para cumplir con estas tareas y procesos es necesaria la presencia de líderes que acompañen, guíen y motiven al personal, que los ayuden a crecer profesionalmente dentro de la empresa, que brinden feedback constante, contagien dedicación y esmero para un futuro mejor tanto para la empresa cómo para sus trabajadores. Las personas más indicadas para recibir esta capacitación son los responsables de áreas, jefes y gerentes, debido a la posición que ocupan en el organigrama de la empresa y sus responsabilidades.

MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se toma información teórica sobre las temáticas a desarrollar, Plan de comunicación organizacional, comunicación interna, inducción de personal, liderazgo coach, manifestando la importancia de estas herramientas para el desarrollo de empresas.

Comunicación organizacional

Cómo presentan los aportes de Fernández Collado, C (2009) en su libro *“La comunicación en las organizaciones”* menciona que:

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medio de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional. (Fernández Collado C *“La comunicación en las organizaciones”* (2009) pág. 12)

Es interesante agregar una pequeña oración de la obra del notable autor Idalberto Chiavenato, especifica que, “las organizaciones no existen ni operan sin comunicación: esta es la red que integra y coordina todas sus partes” (Idalberto Chiavenato *“Administración de Recursos Humanos novena edición (2011) pág. 50)*

Comunicación interna

El autor “Alejandro Formanchuck” propone un tipo de comunicación muy interesante en su libro *“Comunicación Interna 2.0 un desafío cultural (2010)”*, atribuye a ella cómo una comunicación cada vez más integrada con los miembros de la organización, que cumple con los siguientes ejes: acceso y disponibilidad, que la empresa le brinde al personal más acceso a la información, que vuelva disponible muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo. Igualdad, reducir la asimetría entre los emisores y receptores. Usabilidad, es de prioridad mejorar la “usabilidad” para reducir los condicionamientos

originados por la falta de competencias técnicas. Participación, la confianza y la participación son dos caras de la misma moneda, la participación es un proceso, un aprendizaje, una prueba de valor. Interacción, la comunicación 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear, compartir contenidos bajo un paradigma de red. Construcción colectiva y colaboración. Escuchar, responder y hacer. Respeto y reducción del ego, formar una red de interacción, reducir los controles del modelo clásico y hegemónico sobre la comunicación interna. Y, por último, desintermediación y horizontalidad. La comunicación 2.0 conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos.

Carlos Fernández Collado (2010), destacado científico en el campo de la teoría e investigaciones sociales explica que la comunicación interna está orientada al público interno, es decir, al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con esta. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. Este objetivo, plantea a su vez, el desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales; la facilitación de las relaciones entre la empresa y las persona que lo integran; la elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.

Inducción de personal

El proceso de inducción o también denominado “onboarding” en los tiempos que corren implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica y necesaria sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización. Siguiendo los conceptos de Gary Dessler (2008) la inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos básicos:

- El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro, políticas, procedimientos, reglamentos internos
- Debe quedarle claro que se espera en términos de su trabajo y su conducta
- Tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas, es decir, adentrarse a la cultura organizacional.

Liderazgo Coach

En base a los estudios e investigaciones de “Sir John Douglas Whitmore”, pionero en la industria del coaching ejecutivo, creador del libro “Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas” podemos decir que el coaching consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. En esencia, el coaching es cooperación, colaboración y creer en el potencial. Es por lo que, siguiendo sus ideales, el 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 que todas las organizaciones buscan. Este tipo de liderazgo permite abandonar las ortodoxas creencias de que el líder es el experto que ha de decidir a todos los demás cuál es la mejor manera de hacer las cosas.

Como conclusión los conceptos mencionados anteriormente se relacionan profundamente entre sí. La comunicación interna, los Recursos Humanos, el liderazgo coaching y la inducción de personal tienen como eje central a las personas que forman parte de las organizaciones y persiguen un similar objetivo que es el de lograr la mejor versión de cada empleado, persona y profesional, aumentando su productividad y logrando las metas u objetivos de la empresa. El capital humano es lo más importante que tienen las organizaciones porque sin ello las mismas no existirían, si el rendimiento y funcionamiento de las personas no crece o mejora, es probable que tampoco lo haga la organización de la que forman parte. Por esto y por otros motivos es que hay que trabajar con la motivación, la capacitación, comunicación y fomentar el desarrollo de equipos de trabajo. Sin dudas que la intervención de líderes coach es fundamental para que estos procesos puedan llevarse a cabo de manera correcta en la organización. Invertir en el capital humano siempre será excelente decisión y sin dudas generará resultados en el corto, mediano o largo plazo.

DIAGNOSTICO Y DISCUSIÓN

En base a todos los estudios realizados a A.J & J.A Redolfi SRL se puede decir que el problema central nace desde la notable ausencia de un departamento de Recursos Humanos, en una organización que cuenta con una nómina de personal mayor a 100 empleados, el impacto de esta falla es totalmente negativo. No se puede dejar de hacer mención a la informalidad de los procesos comunicativos, la falta de implementación de un plan de comunicación interna que deriva en graves problemas que se pueden ver en el análisis de situación realizados, cómo la falta de un proceso de inducción para el personal nuevo que entra en la empresa, aprendiendo sus tareas, responsabilidades y obligaciones sobre la misma marcha en la que realizan las actividades que le corresponden.

Todos estos procedimientos que no son realizados de manera correcta afectan a la empresa y provocan diferentes consecuencias en el personal, cómo la falta de motivación al no tener idea clara de cómo realizar sus tareas al ingresar a la organización, esto también tarde o temprano puede provocar consecuencias en el ausentismo y rotación del personal, sin mencionar el gran margen de error al realizar tareas y cumplir con sus responsabilidades. De igual modo, es notable la falta de capacitación y liderazgo en el personal, sobre todo en los mandos medios y responsables de áreas que son los que tienen mayor cantidad de compromisos y obligaciones a cargo, tanto como para la empresa cómo para sus subordinados. Es por ello que la implementación del plan de liderazgo y coaching sería un factor clave a aplicar para potenciar y motivar el desarrollo de los colaboradores. Al igual que comenzar a llevar a cabo un proceso de inducción y acompañamiento a los nuevos empleados de la compañía, para conocer sus tareas, adentrarse de una manera más fluida en la cultura organizacional de la empresa y acelerar los procesos de adaptación a su nuevo trabajo.

Sin dudas que A.J & J.A Redolfi SRL debería invertir en el capital humano de la organización, ya que, es el componente más importante y primordial de la firma que se ha dejado a un lado a la hora de destinar prioridad o importancia por parte de los dueños u accionistas. El desenvolvimiento del personal puede ser mucho más eficiente y eficaz si se le otorga la importancia que le corresponde a estos recursos, esto derivará en una mayor competitividad para la empresa en el mercado y es totalmente necesario en un país cómo el de Argentina que constantemente las

organizaciones se enfrentan a cambios. Realizar una buena gestión de los recursos humanos asegura una mayor rentabilidad y mejora de los procesos.

En forma de diagnóstico, lo que se espera con la implementación de las herramientas “plan de comunicación interna, formación de líderes coach e inducción de personal” es que los procesos logren llevarse a cabo con mayor fluidez, que los mandos medios estén correctamente capacitados para liderar los equipos de trabajo, brindarles el “feedback” y soluciones correspondientes. Que los nuevos trabajadores se sientan asistidos, acompañados en el proceso de ingreso a su nuevo empleo.

Otro de los factores que brinda el plan de comunicación interna y liderazgo coaching es que los empleados podrán estar más motivados y lograr alcanzar su máximo potencial, llevar a cabo retroalimentación entre superiores y subordinados sin dudas sería positivo para ambas partes. El objetivo principal que se espera con estos cambios es lograr una empresa más ordenada en cuanto a los procedimientos de Recursos Humanos, formalizar y mejorar los mismos, esto repercutirá de manera totalmente positiva en el funcionamiento de la organización logrando aumentar la productividad en un 4%.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivos

Objetivos generales

El objetivo general es implementar un plan de comunicación interna con diferentes herramientas para la organización. Llevar a cabo una correcta capacitación de liderazgo coaching para los mandos medios y superiores de áreas, desarrollar un plan de inducción para los nuevos empleados elaborado por un profesional de recursos humanos contratado de manera externa (staff), para lograr poner en obra las principales herramientas de con un área de RRHH que se encuentran nulas en REDOLFI, con el fin de que mejorar la productividad y rentabilidad de la organización en aproximadamente un 4%.

Objetivos específicos

- ✓ Implementar nuevos canales internos de comunicación, Newsletter corporativo, correos electrónicos, software cómo Telegram o WhatsApp que son herramientas gratuitas y la empresa cuenta con conectividad a internet.
- ✓ Capacitar en comunicación interna a los directivos y gerentes de la cede principal.
- ✓ Comenzar a utilizar herramientas y software a la par de reuniones mensuales (presenciales y/o virtuales) para optimizar y mejorar la comunicación interna de manera global y por sucursal en la organización. Deben participar directivos, gerentes y mandos medios.
- ✓ Llevar a cabo un plan de inducción para disminuir el margen de error y tiempo de adaptación. A su vez presentará las diferentes nuevas herramientas y canales de comunicación interna de empresa.
- ✓ Capacitar en coaching y liderazgo a los gerentes y mandos medios para potenciar el cambio al que se apunta de manera interna en la organización.

Alcance

Todas las capacitaciones serán brindadas de manera virtual para que de esta manera puedan ser llevadas a cabo en cada una de las diferentes sucursales de la empresa Redolfi SRL, desde la sede

central situada en James Craik hasta las sedes alternativas de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba capital.

En cuanto al tiempo estimado de las capacitaciones, tendrán una duración de un total de tres meses, primero se realizará la capacitación de comunicación interna y luego la capacitación de liderazgo y coaching. Desde un punto de vista profesional, es fundamental para los gerentes tener la herramientas y facultades de manejar la comunicación interna dentro de los espacios organizacionales para poder llegar en forma de líder y coach a los colaboradores. Es por ello que las capacitaciones serán llevadas a cabo en el orden mencionado.

En cuanto al proceso de inducción que desarrollará un profesional de RRHH, la duración de la elaboración es aproximadamente de un mes.

Mejorar la comunicación interna

Sin duda los procesos comunicacionales son fundamentales para que las tareas del día a día y el desenvolvimiento de todo el personal sea llevado a cabo de la mejor manera, para que logren realmente generar sentido de pertenencia entre colaborador-organización, para arraigarse a la cultura organizacional y para que todo fluya de la mejor manera, es por ello que para mejorar la comunicación interna se realizará una capacitación dictada por la Lic. en comunicación social Lucia Calombino, comunicadora social especializada en temas de educación, Directora de “Capacítate a distancia”, redactora de contenidos pedagógicos para “Capacítate” y autora de manuales escolares. Las personas que recibirán dicho curso son los gerentes de área de todas las sucursales, ya que los problemas no solo se encuentran centralizados en la sede principal, sino que es muy probable que se vea afectada toda la organización en general. El conflicto comunicacional se intentará resolver desde los puestos más “altos” hacia los más “bajos”, para que los trabajadores con mayores responsabilidades y los que poseen equipos a cargo sean capaces de dar el ejemplo, incentivar y capacitar a sus subordinados en los procesos comunicacionales internos tanto técnicamente como con hechos.

Dicho taller tiene una duración de 15 horas que al ser realizado de manera virtual las clases quedan disponibles por 2 años calendario para los trabajadores en la plataforma que se realiza la capacitación, pero la idea es que sea realizado en aproximadamente 60 días y que todos los gerentes se capaciten a la par, por eso se establecerá un cronograma de manera que se vea una clase por semana en las mismas instalaciones de la empresa. El valor del curso es de \$ 4.980 c/u. El objetivo principal es adquirir pautas para una Comunicación Interna eficiente lo que permite aumentar el

potencial como comunicadores. En dicho curso, se buscará conocer las características específicas de este tipo de comunicación y su rol en los procesos de cambio organizacional, conocer los pasos para saber diagnosticar y planificar la comunicación interna. También, se aprenderá a detectar los elementos de la cultura de la organización y así poder elegir los mejores canales de comunicación tradicionales, digitales o 2.0. En el apartado (4) de ANEXOS se puede observar con calidad de detalle el contenido/temario de la capacitación.

Además del taller mencionado, para mejorar los canales de comunicación entre empleados se comenzarán a utilizar herramientas sencillas pero eficaces:

- A) Reuniones mensuales entre los puestos más altos de la compañía, directivos y gerentes, con el objetivo de compartir información relevante acerca del estado de la empresa, novedades y situaciones del día a día que sean relevantes. Debido a que las sucursales se encuentran en diferentes puntos geográficos, la mejor solución es que dichas reuniones sean llevadas a cabo vía alguna plataforma de videoconferencias como lo es “Microsoft Teams” o “Zoom”. Ambas son de carácter gratuito con opciones de pago.
- B)** Se comenzarán a utilizar nuevos canales de comunicación a través de la plataforma de mensajería Telegram, en donde se crearán grupos generales y de cada una de las áreas por sucursal. Esto puede llevarse a cabo gracias a que hoy en día todas las personas cuentan con un dispositivo smartphone a mano y la empresa cuenta con conectividad a internet. Dicha aplicación también soporta transferencias de diferentes archivos, fotos, videos permite ser utilizada en diferentes dispositivos como computadoras, tablets, celulares de manera sincronizada. Por lo que no es totalmente necesario el uso de un teléfono celulares. Además, ofrece llamadas de voz y videollamadas con cifrado end-to-end, así como chats de voz en grupos que permiten miles de participantes. Adicionalmente se les compartirá a los empleados una serie de videos tutoriales de cómo utilizar el software, para aquellos que no están muy familiarizados con la tecnología. Se comparte enlace en el apartado número cuatro (5) de anexos y sumando más información acerca de la aplicación de mensajería instantánea.
- C)** Gracias al nuevo proceso de inducción a cada uno de los empleados, tanto nuevos como antiguos se les creará un correo electrónico empresarial donde se compartirá un “newsletter” por quincena con novedades gremiales, Recursos Humanos, ventas, vacaciones, feriados, etc.

Herramientas/medidas	Quienes participan	Costo aproximado	Duración
Taller de comunicación interna	7 gerentes (suc J.Craick, Río IV, Río III, San Francisco y Córdoba capital)	\$ 34.860	3 meses
Reuniones mensuales presenciales/videoconferencias	Gerentes	Herramientas gratuitas	Indeterminado
Plan de inducción	Nuevo personal y los que ingresaron el último año	\$180.000	3 meses
Nuevos canales de comunicación (Telegram, correo electrónico)	Todos los empleados en general	Herramientas gratuitas	Indeterminado

Tabla presupuesto mejora comunicación interna. Elaboración propia

Proceso de inducción

Se especifica que uno de los grandes problemas que se presentan en REDOLFI SRL es la falta de inducción en los puestos a los que ingresan los nuevos trabajadores, que aprenden sobre la marcha sus tareas y responsabilidades, no se presenta de forma “correcta” ni se les acerca información acerca de la empresa, ya sea, cómo está formada el área a la que va a pertenecer el trabajador, sus compañeros, persona a cargo, reglamentos y políticas, etc. Por ello se contrata de manera externa a una consultora de RRHH para que forme un manual de inducción y haga el seguimiento de este durante tres (3) meses. Tanto para los trabajadores que ingresaron en el último tiempo cómo para los que hace menos de un año que forman parte de la compañía. A su vez, los

encargados o jefes de cada área presentaran particular atención en la forma de realizar el seguimiento de estos procesos para luego poder aplicarlos en un futuro una vez que el manual de inducción ya se encuentre en funcionamiento.

Objetivos generales del proceso de inducción

- Facilitarle al personal la información que necesita aprender sobre la empresa, reglamentos, políticas internas, cultura organizacional, misión, visión, etc.
- Intentar ofrecerles a los nuevos trabajadores la mejor adaptación a su ambiente de trabajos
- Demostrar por parte de la empresa interés en los nuevos trabajadores, que se adapte, crezca profesionalmente y mejore con visión a futuro
- Brindarle una descripción de su puesto, qué se espera de esta persona en la organización
- Promocionar pensamientos positivos y satisfactorios
- Etc.

El proceso de inducción (se presenta en el Anexo 3) se divide en diferentes partes dónde se tratan diferentes temas que afectan directa o indirectamente al empleado, desde lo más general a lo más particular.

En una primera etapa se comparte la información general de la empresa, tales como reglamentos internos, objetivos y metas, políticas, protocolos, aspectos legales vinculados al trabajador cómo sueldos, vacaciones, derechos y demás. Como el proceso de inducción será llevado a cabo por primera vez con personal de RRHH contratado de manera externa, los gerentes de las sucursales deben seguir paso a paso el proceso para incorporar los conocimientos y la forma de realizar el mismo para luego poder hacerse cargo en un futuro del procedimiento. En el caso particular de la información general deberá llevarse a cabo por los gerentes administrativos o general según sea con el que cuente la sucursal.

Luego en una segunda etapa ya un poco más específica con relación al puesto de trabajo, se le comparten información y detalle acerca de sus tareas, descripción de puesto (ver ejemplo en ANEXO 6), seguridad, si es que corresponde, tareas y responsabilidades, objetivos, expectativas acerca del desempeño del trabajador, conocimientos, cualidades personales, características, habilidades y actitudes que deberán aportar la persona que ocupe el cargo, cómo será evaluado, también, conocerá de manera un poco más puntual a sus compañeros de áreas, superiores directos, etc.

Por último, la tercer y última etapa del procedimiento de inducción se basa en el desarrollo, seguimiento y evolución de este bajo la responsabilidad de quién sea el supervisor o encargado de llevar el control de dicho plan, quien además deberá estar a disposición del nuevo empleado en caso de que surjan dudas o inconvenientes. En este caso, al ser la primera vez que se realiza, al igual que los anteriores pasos, será llevado a la par del personal de RRHH contratado en forma de staff y el gerente o superior de área que corresponda en cada caso. Al finalizar aproximadamente los 90 días, es decir, 3 meses, se debe realizar una evaluación de desempeño formal como diagnóstico para comprobar que todo el proceso transitado haya sido eficiente y se esté cumpliendo con los objetivos previstos. De todas formas, en este proceso de transición, las evaluaciones para los trabajadores deben ser constantes y en el día a día, es decir, brindar feedback continuo y en tiempo real

La duración del proceso de inducción puede tardar semanas a incluso meses, ya que, no solo depende de las posibilidades y herramientas de la empresa, sino que también es una cuestión personal y humana el tiempo que le puede a llevar a un trabajador adaptarse a un nuevo clima de trabajo y grupo de personas. Es por lo que REDOLFI SRL debe intentar incorporar este conjunto de procedimientos para acortar el mayor tiempo posible este plazo y no dejar nada librado al azar, buscando una mayor rentabilidad, eficacia en las tareas y sobre todo comprometiéndose con sus nuevos trabajadores.

Herramientas/medidas	Quienes participan	Costo aproximado
Proceso de inducción	Nuevos empleados y los ingresados en el último año	60mil x 3 meses = \$180 000

Tabla presupuesto proceso de inducción. Elaboración propia
Capacitar en coaching y liderazgo a mandos medios

Para la cumplimentar con la correcta implementación de todas las medidas detalladas a tomar, se puede y debe finalizar con una excelente capacitación en combo de coaching y liderazgo para dar un giro y potenciar mucho más al personal de la organización. El desempeño exitoso del trabajo depende de la capacidad de los líderes de ir cerrando brechas entre lo que es y lo que debería ser. Esto requiere determinar las causas raíz de las barreras al desempeño. Estos cursos por realizar brindan conocimientos que les permitirán a los participantes enfocarse en el logro de resultados y

en el manejo eficiente de los procesos y su gente. En el apartado ANEXOS (6) puede verse en detalle el contenido de los cursos. Con un total de 15 horas cada uno, con una carga horaria dividida en 5 clases. Dictado por Ricardo Baez, asesor en desarrollo humano, capacitación y management y Osvaldo Retondaro, coach profesional certificado, técnico en liderazgo y diseño ontológico. El costo del como de los cursos es de \$19.350 abonando en 3 cuotas sin interés para cada participante. Primero se realizará la capacitación en liderazgo y se proseguirá con la de coaching para gestionar equipos. Completando de esta forma 1 mes por cada curso.

Quienes participan del curso de liderazgo y coaching serán los mismos que se verán involucrados en el taller anteriormente mencionado de comunicación interna

Herramientas/medidas	Quienes participan	Presupuesto aproximado
Taller de liderazgo para mandos medios y coaching para gestionar equipos	7 gerentes (suc J.Craick, Río IV, Río III, San Francisco y Córdoba capital)	\$5.790 x 7 personas = \$40 530

Marco de tiempo para la implementación de las medidas

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt con el tiempo estimado de cada una de las herramientas a aplicar.

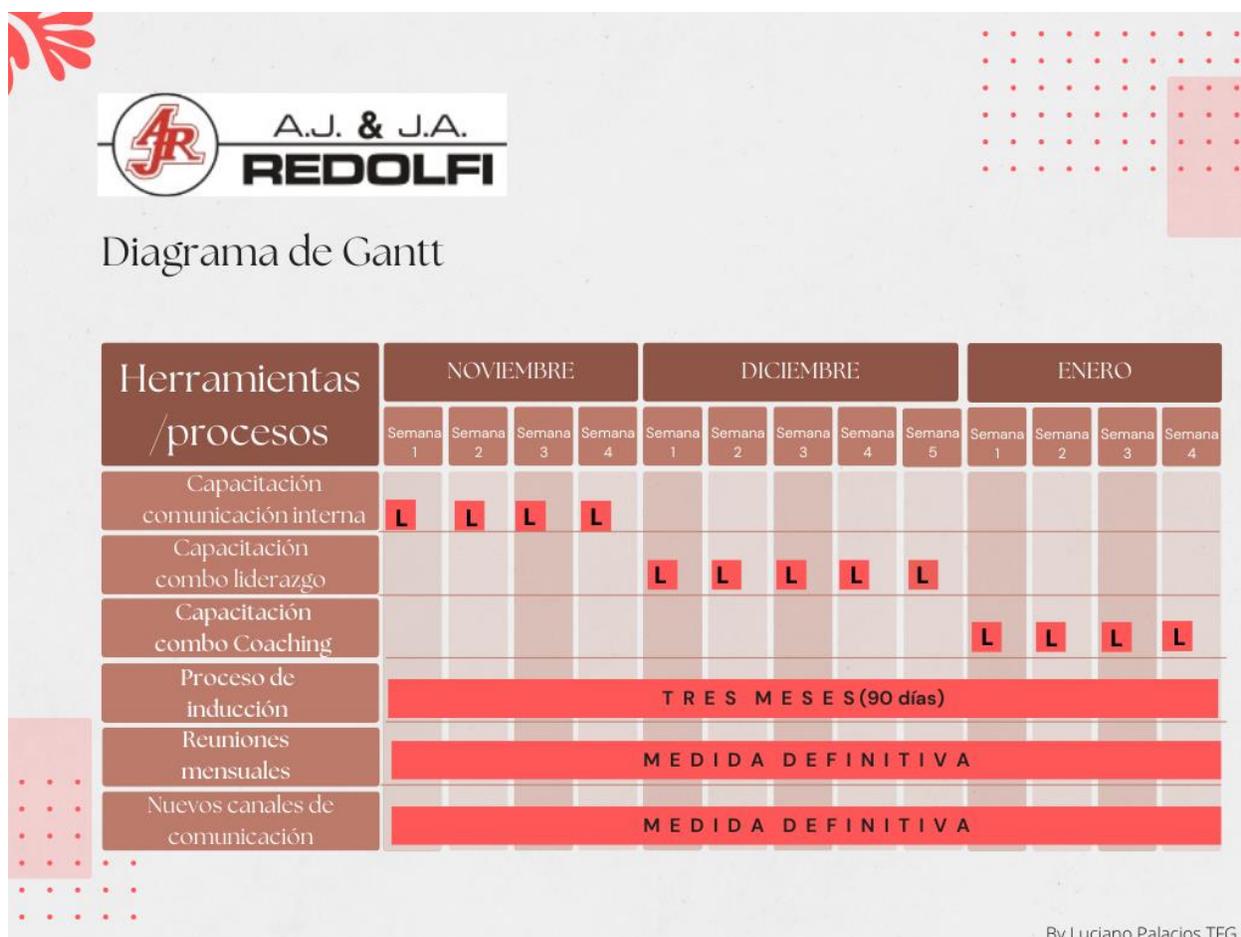


Diagrama de Gantt; Elaboración propia

La capacitación de comunicación interna con una carga horaria total de 25 horas se realizará todos los lunes del mes de noviembre, es decir, lunes 1, lunes 8, lunes 15, lunes 22 y lunes 29.

Las reuniones y conferencias comenzarán a realizarse en noviembre, pero serán llevada a cabo de manera mensual, es una “medida definitiva” que será tomada en la organización, a manera de ejemplo seleccionaron los últimos jueves y viernes de cada mes. De igual modo definitivo es que se realiza la introducción de los nuevos canales de comunicación que utilizará la empresa comenzando en noviembre en adelante.

El proceso de inducción tiene una duración aproximada de 90 días, comenzando el 1ro de noviembre y concluyendo con una evaluación de desempeño a fines del mes de enero.

En cuanto a la capacitación de “liderazgo para mandos medios”, de igual forma que el curso de comunicación interna será planificado para llevar a cabo un día por semana, preferentemente los

lunes de cada mes. Para finalizar esta capacitación se complementará con la de “coaching para gestionar equipos” llevada a cabo de idéntica manera a las anteriores mencionadas.

Evaluación del impacto en rentabilidad de la implementación

Para obtener el resultado aproximado de las consecuencias al aplicar las herramientas y medidas con relación a lo financiero se utiliza una herramienta denominada ROI (Return On Investment) o bien, Retorno sobre la inversión, es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales. Información que nos proporciona el material académico a través de CANVAS basados en el año 2018, a partir de los mismos se aplicaran los coeficientes inflacionarios extraídos de INDEC para generar un cálculo aproximado al año corriente 2021

AÑO	PORCENTAJE INFLACIONARIO	TOTAL
GANANCIAS 2018	-	\$10.417.452,07
GANANCIAS APROX 2019	53,80 %	\$16.022.042,07
GANANCIAS APROX 2020	36,10 %	\$21.805.999,60
GANANCIAS APROX NOV 2021	42,70 %	\$30.899.191,43
PORCENTAJE APROXIMADO DE RENTABILIDAD	4,00 %	\$1.235.967,64

Tabla ROI: Elaboración propia

Propuesta	Costo
Curso comunicación interna	\$34.860,00
Nuevos canales de comunicación	\$0,00
Reuniones mensuales	\$0,00
Honorarios RRHH (proceso de inducción y asesoramiento)	\$180.000,00
Capacitación en combo liderazgo para mandos medios y coaching para gestión de equipos	\$40.530,00
TOTAL	\$255.390,00

Presupuesto total: Elaboración propia

En base a los datos presentados en las tablas el ROI se calcula con la formula:

$$\text{ROI} = (\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN}) / \text{INVERSIÓN}$$

$$(\$1235967.64 - \$255.390,00) / \$255.390,00 = 3,8395302870120208308860957750891$$
$$\times 100 = \mathbf{383,95\%}$$

Se puede observar a través del cálculo ROI, un retorno de inversión aproximado del 383,95%, esto implica que por cada \$100 invertidos se generan una ganancia de \$383,95 aprox. Sin dudas es un resultado más que positivo con un buen futuro a largo plazo.

El conjunto completo de medidas produce un incremento de la productividad/rentabilidad de aproximadamente un 4% anualmente.

CONCLUSIÓN

Finalmente, dando por concluido el presente reporte de caso realizado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi, se puede decir que la organización ha crecido notablemente a lo largo de los años, tal como lo demuestran sus resultados y expansión a lo largo de la provincia, logrando posicionarse cómo una organización competitiva en el mercado gracias a la continua inversión por parte de sus socios y colaboradores, desgraciadamente no se puede decir lo mismo en lo que a sus recursos humanos respecta.

Se observan graves ausencias o falencias en los procedimientos comunicacionales internos, lo que perturba el correcto desempeño de los trabajadores, sobre todo en los recientemente ingresados a la compañía, cómo solución a este problema se propone llevar a cabo la implementación de diferentes medidas cómo la capacitación de mandos medios en comunicación interna, la creación de nuevos canales de comunicación mediante aplicaciones de mensajería instantánea y correos electrónicos y llevar a cabo reuniones de manera mensual entre los puestos más altos de la empresa.

Como suplemento al problema de la comunicación se presenta la falta de liderazgo y coaching por parte de los mandos medios, es por ello que se busca implementar la capacitación de los mismos a través de un combo de cursos de “Liderazgo para mandos medios” y “Coaching para gestión de equipos” con el objetivo de mejorar la dirección de equipos y procesos de trabajo creando climas productivos de mayor compromiso, responsabilidad y eficiencia que sin dudas dará frutos en la productividad, eficiencia y eficacia de las tareas y actividades.

Continuando con lo desarrollado anteriormente, se busca crear un proceso de inducción para las personas nuevas y los ingresados en el último tiempo a la organización, ya que, dicho proceso se encontraba totalmente ausente y los trabajadores no encontraban el rumbo en sus actividades aprendiendo únicamente sobre la marcha, se podría decir que el proceso de inducción es la primera “capacitación” que realizan los colaboradores al ingresar a su nuevo empleo.

A través de las medidas y herramientas utilizadas se busca “actualizar” e implementar medidas básicas de recursos humanos que se encuentran totalmente insuficientes y en algunos casos incluso inexistentes con el fin de comenzar a mejorar la gestión del capital humano en la organización, puesto que el potencial que demuestra REDOLFI SRL es notable, pero no darle la importancia suficiente a los RRHH siempre acarrea consecuencias.

Recomendaciones

Aunque las soluciones planteadas en el trabajo sin dudas traerán mejoras a la organización, se dejan muchos procesos librados al azar y es por ello por lo que la mejor solución a largo plazo sería la creación de un área de Recursos Humanos formado mínimamente formado por una o dos personas, debido que la ausencia del mismo en una empresa con una nómina de personal mayor a los 100 empleados traerá muchas adversidades y más aún si la organización se continúa expandiendo. La creación de un departamento permite definitivamente formalizar los procesos de recursos humanos que sin dudas hacen falta, entre los que se pueden mencionar:

- Análisis y descripción de puestos: sirve para determinar las funciones, responsabilidades, obligaciones y requisitos de cada uno de los puestos de trabajo
- Gestión de personal: crear políticas y prácticas para gestionar el comportamiento y el desempeño de los equipos que forman parte de la organización.
- Proceso de reclutamiento y selección: conseguir los candidatos que mejores se adapten en cuanto a conocimientos y competencias en base a los requerimientos organizacionales y momento particular.
- Planes de capacitaciones y formación: formación para el personal en base a las necesidades tanto profesionales y organizacionales como personales.
- Políticas y planes de promoción:
- Evaluación de desempeño: para medir el talento y desempeño de la nómina de personal, brindar feedback y detectar necesidades
- Mejorar el clima organizacional: a través de diferentes políticas ligadas al compañerismo, respeto y transmitiendo los valores organizacionales con pautas claras para todos.
- Medidas gremiales y salariales: mantener al personal al tanto de las diferentes primicias legales, de paritarias
- Etc.

Indiscutiblemente es el departamento de RRHH es un instrumento con el que las organizaciones del día de hoy deben contar si tienen grandes aspiraciones.

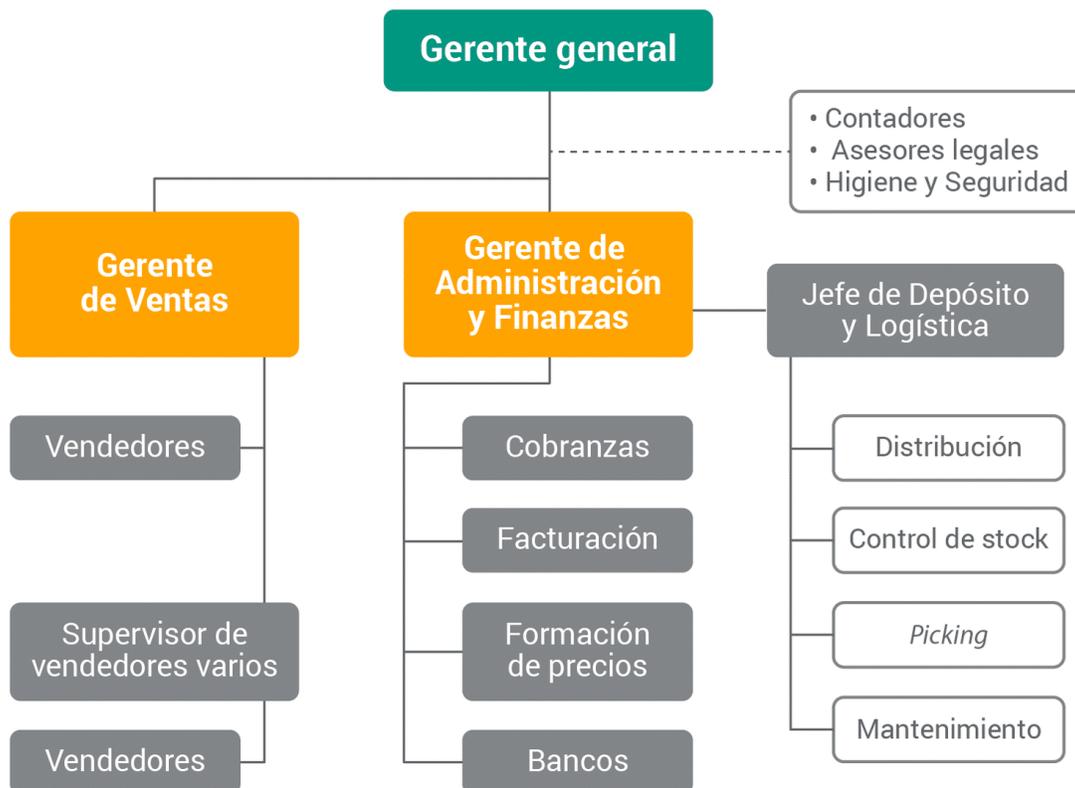
Referencias/Fuentes

- Material proporcionado por la plataforma Canvas Reporte de caso - Módulo 0: SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS 09-AUG-21 11-DEC-21 (instructure.com)
 - <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/vacuna/aplicadas>
 - <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/argentina-seguimiento-del-consumo-en-tiempo-real-31-mar-2021/>
 - <https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>
 - https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_21FF02444A7E.pdf
 - <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/322>
 - <https://www.capacitarte.org/curso>
 - www.telegram.org
 - Reporte de caso - Módulo 0: SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS 09-AUG-21 11-DEC-21 (instructure.com)
-
- Santini, P & Marshall, D. (2014). *Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales*
 - Daniela Ruiz Sosa (2020) *Plan de comunicación interna y capacitación de Lideres Coach en MAN-SER S.R.L*
 - Ferández Collado,C (2009) *La comunicación en las organizaciones*
 - Sir John Douglas Whitmore *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*
 - Alejandro Formanchuck (2010). *Comunicación Interna 2.0 un desafío cultural*
 - Gary Dessler (2008). *Administración de recursos humanos decimoprimer edición*
 - CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas) (2015). *Integración social o segmentación de canales.*

- *Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). Organigrama de sucursales*
- *Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). Organigrama de Centro de James Craik*

ANEXO

1) Organigrama sede central situada en “James Craik”



2) Valores organizacionales

- 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.

3) Proceso de inducción

El primer paso del proceso de inducción es dar la bienvenida y presentar ante sus nuevos compañeros de área y/o sucursal, recorrido por las instalaciones, demostración de herramientas en el caso de que corresponda al puesto, información que vaya a ser útil para el desempeño de sus actividades, elementos de protección personal y demás, a continuación, un ejemplo ficticio de Carta de bienvenida para el puesto de Coordinador de compras.



Fuente: elaboración propia 2

Otros documentos para presentar son el reglamento y/o políticas internas de la compañía.

A continuación, se presenta a modo de ejemplo:

Reglamento Interno de Trabajo

General

Las siguientes reglas generales son aplicadas a todo el personal, sin importar el área de la que forme parte. Como normas, deben respetarse de manera puntual, permanente e inequívoca. Por el cumplimiento de estas, el personal será evaluado y calificado, al igual que por la tarea realizada en sus puestos.

Todo trabajador que ingrese a “REDOLFI SRL” tiene la obligación de conocer el contenido del presente reglamento.

Días y Horarios de trabajo

1- Todo el personal, salvo medida en contrario autorizada por la Dirección cumplirá los siguientes días y horarios de trabajo:

Lunes a viernes de 08:00 a 13:00 hs – 15:00 a 19:00 hs (*)

Lunes a viernes de 08:00 a 13:00 hs – 15:30 a 19:30 hs (horario verano octubre-marzo)

Lunes a viernes de 8 a 17 hs para el personal de **Administración** que no trabaja con atención al cliente

El personal de **Administración** tiene disponible (1) una hora para almorzar en la franja horaria de 13 a 15 horas en las instalaciones de la empresa cumpliendo el apartado “Referente a la utilización de los insumos y elementos de trabajo” del presente reglamento.

2- El personal deberá estar a disposición de la empresa, en condiciones para comenzar las tareas habituales, en el horario acordado. La falta de cumplimiento de horarios de entrada y/o salida, como las faltas reiteradas sin justificación, son consideradas como abandono de la tarea y serán sancionadas.

Permisos, licencias, accidentes y vacaciones

1- General

El personal que faltare por alguna situación justificada o no, deberá dar aviso de su situación directamente al “responsable de su área”, antes de la hora 9:00 por la mañana y la hora 15:00 por la tarde. En el caso de que por alguna circunstancia no pudiera comunicarse con su superior inmediato, tendrá que comunicar al Gerente la contingencia que no le permite estar presente y cuando se reintegrará al trabajo.

Quién reciba el llamado de aviso deberá avisar vía mail o teléfono, al superior inmediato para que estén al tanto de la falta.

2- Enfermedad

Cuando se avise a la empresa sobre la falta, deberá informarse el motivo y los días estimados de reposo. La no presentación del certificado genera falta injustificada y será computado como día no trabajado.

La empresa se reserva el derecho del envío de médico laboral a domicilio, a partir de la tercera falta.

3- Accidentes “in itinere” ⁽¹⁾

Si el motivo de la falta fuera por accidente o acción realizada en el lugar de trabajo y que se presentaran los síntomas en su domicilio, camino al mismo o de viaje, por favor informar inmediatamente para que gestionen la cobertura correspondiente.

))* Estos horarios se modifican de acuerdo con la temporada y pueden variar dependiendo de cada puesto. El responsable de RRHH le comunicará al personal las modificaciones en caso de realizarse.

1 Se recomienda leer “Ley de riesgo de trabajo N.º 24557”

4- Licencias y permisos

Esta normativa corresponde a los pedidos de licencia, retiros de oficina y turnos médicos durante el horario de trabajo.

El personal deberá informar con anticipación de 15 a 30 días a su superior directo sobre el motivo de licencia o retiro para su autorización. De esta forma, se favorece la reorganización de las tareas en cada área.

Una vez consensuado con su superior inmediato, deberá enviar con anticipación un mail a RRHH con copia a dicho superior, solicitando el pedido con detalle de: día, hora, tiempo estimado de retiro y motivo. RRHH responderá autorizando el pedido, también con copia al superior para su información.

En cuanto a la **asistencia a turnos médicos**, se debe presentar el certificado de asistencia al mismo, deberá ser entregado a RRHH.

Los turnos médicos deberán solicitarse fuera del horario de trabajo. De no poder ser atendidos fuera de este horario, por disponibilidad limitada del profesional al que se concurre, los turnos deberán solicitarse a primera o a última hora de la mañana y de la tarde, para no condicionar el horario de trabajo.

Los pedidos de licencia del personal de taller, que no utilizan casilla de mail, deberán llegar a RRHH canalizados a través de los jefes del sector informando al respecto.

En todos los casos, cuando el tiempo solicitado sea mayor a ½ hora, deberá recuperarse, con consenso del superior sobre día y horario a realizar el recuperado.

Cuando se trate de días o fracción de los mismos, que no sean solicitados por cuestiones médicas (por ejemplo: días para viajes, eventos, etc.), serán descontados de las vacaciones.

5- Vacaciones

Para una correcta organización del receso de vacaciones y con el objetivo de generar una política beneficiosa adaptada a nuestra nómina de personal actual, es que hemos decidido ajustar nuestra política de vacaciones.

- *Conceptos Generales aplicables a toda la empresa:*
 - Entre **octubre y noviembre** de cada año, ya dejaremos definido el cronograma de vacaciones de receso de verano, para una correcta organización y para que cada miembro del equipo pueda también organizarse con tiempo y coordinar con su familia.
 - Para una política más justa se decide que los meses elegidos por los trabajadores para tomar sus vacaciones serán rotativos año a año, si así se requiere.
 - Todo aquel que se tome vacaciones, deberá comunicar vía mail al resto de la empresa su ausencia (definiendo los días que abarcará), con una semana de anticipación, para una correcta organización y cierre de pendientes. Para el personal que no cuenta con medios de comunicación como correo electrónico, será el encargado su superior directo de compartir la información con el resto del área.
 - Durante el receso de verano y a la hora de la definición de la quincena a tomarse, se otorgará prioridad, al personal de la empresa con mayor antigüedad y jerarquía.

6- Faltas injustificadas

Para el caso puntual de la falta sin aviso y ante una situación que no sea justificada, se dejará constancia con nota en el legajo. Luego a fin de mes y con los antecedentes del caso, se tomará una decisión de sanción o no al respecto.

En el caso de ausencia por enfermedad, se seguirá el mismo procedimiento, pero deberá informarse el motivo y los días estimados de reposo. Una vez reincorporados a sus tareas, deberán alcanzar al superior inmediato el correspondiente certificado médico. La no presentación del certificado genera falta injustificada y será computado como día no trabajado.

En el caso que se considere que el empleado faltó sin justificación, la acción a tomar será descontar el tiempo que no concurrió a su trabajo.

Se tendrá en cuenta para la toma de esta medida, si la persona ha tenido reiteradas faltas injustificadas en el año. En caso contrario que observemos que no es una modalidad utilizada por el empleado y que ha sido una cuestión puntual, se aclarará que, por no haber incurrido en la falta, por esta ocasión no se realizará el descuento, pero que quedará el antecedente en su legajo.

En la próxima falta injustificada perderá automáticamente el beneficio y se le descontará el tiempo de ausencia.

Referentes al lugar de trabajo

1- Sector y herramientas de trabajo

- Deberá mantener su sector de tareas siempre ordenado y limpio. Una vez finalizada la jornada de trabajo, dejar los escritorios libres, para favorecer la tarea del personal de limpieza
- Cada colaborador es responsable directo de su puesto de trabajo y las obligaciones que el mismo requiere. También son su responsabilidad las herramientas, maquinarias y/o elementos entregados para el cumplimiento de sus tareas. En el caso del personal de servicio, se entregará copia de inventario de herramientas a su cargo, con controles semestrales.
- Queda terminantemente prohibido llevarse herramientas de trabajo a sus hogares, sin previa autorización y asentamiento del jefe del área.
- Las herramientas y/o maquinarias que faltasen y que durante el transcurso del mes no pudieran ser recuperadas, serán descontadas en parte proporcional a todo el personal del área. Esto siempre y cuando no apareciera un responsable directo de tal situación; en tal caso se descontará directamente al responsable.
- La falsificación y/o adulteración de documentos de la empresa (registros, planillas, libros, archivos, etc.) como así también el deterioro de las herramientas de trabajo, serán considerados graves y causales de sanción.

2- Uniforme

- Cada trabajador es responsable de su uniforme y de mantenerlo en perfectas condiciones durante toda la semana laboral. Además, es obligación el uso del mismo durante la jornada laboral.
- En caso de roturas y/o perdidas se debe comunicar con RRHH o su superior inmediato para una solución.
- Es responsabilidad de cada uno el cuidado de su higiene y corrección personal durante la duración de la jornada laboral.

3- Uso del celular y teléfono

- No se permite el uso excesivo de smartphone o similares para uso recreativo en horas laborales
- Se especifica las normas del uso de estas herramientas en el documento “Política de utilización de celulares”

4- Uso de los vehículos propiedad de la empresa

- Cada persona es responsable del vehículo que utiliza, su limpieza y correcto funcionamiento. Es deber de cada usuario, cumplir con los procedimientos para el control y mantenimiento de los vehículos.
- Los vehículos solo deberán utilizarse para uso laboral. No está permitido transportar pasajeros eventuales no autorizados por la empresa. El uso indebido de los mismos será motivo de sanción.
- Todos los vehículos deberán permanecer en la concesionaria durante los horarios de receso, salvo expresa autorización.
- Se amplían las normativas sobre el uso de vehículos de la empresa, en el documento “Política uso de vehículos propiedad de la empresa”. Ver políticas.
- Se amplían las normativas de higiene y seguridad vehicular en el documento que se le presentara “Manejo defensivo”.

Referentes a las instalaciones

1- Seguridad

- El personal podrán ingresar a la empresa para el inicio de actividades durante la mañana, con no más de 5 minutos de anticipación, ya que las puertas serán abiertas a las 8 hs. En caso de tener que ingresar más temprano (por ejemplo, viaje por reparto de mercadería), siempre se deberá hacer coordinando la llegada a las instalaciones de a 2 personas. Por lo tanto, la apertura de las instalaciones debe hacerse siempre de a 2 personas.

- A la hora del cierre de actividad diaria, el personal podrá permanecer en la empresa solo hasta media hora después de finalizado el horario de trabajo. Si por algún caso puntual, debiera alguien quedarse por encima de la media hora, deberá hacerlo con otra persona que lo acompañe. Por la tarde, el cierre de las instalaciones también deberá realizarse entre 2 personas.

- Los portones y puertas de ingreso deberán ser cerradas a la hora de cierre de atención al público.

2- Áreas definidas

- Fumar dentro de las instalaciones de la empresa está terminantemente prohibido, salvo en las áreas determinadas como “sectores fumadores”. Esta normativa corre tanto para el personal, como para el público en general.
- Estacionamiento vehículos: queda definida en la zona de “aparcamiento” en caso de que la sucursal cuente con una, un área para el estacionamiento de vehículos de la empresa y un espacio definido para motos y bicicletas particulares. Queda prohibido el estacionamiento fuera de esos sectores.
- No se deberán dejar elementos tirados o fuera de su sitio. Una vez finalizada la jornada laboral, se deberán apagar los artefactos eléctricos y las luces de las oficinas, con cumplimiento de procedimientos establecidos para tal fin.

Referentes a la utilización de los insumos y elementos de trabajo

- No está permitido utilizar descarga de archivos o programas online en la empresa que no correspondan a las tareas de trabajo.

- Es responsabilidad de todos mantener en condiciones de uso cocinas y baños e instalaciones en general. Cada uno deberá, finalizada la jornada laboral, higienizar los elementos utilizados para consumo (tazas, mates, vasos, etc.)

- La empresa exige criterio y racionalización en la utilización de insumos generales (librería, luz, teléfono, climatización, cafetería, etc.)

Referente a la tarea

- Queda terminantemente prohibido sacar información de tipo confidencial de la empresa. Estas acciones serán consideradas como Falta Grave, pasibles de sanción que evaluará la Dirección. A tal fin, se firmará un “Convenio de Confidencialidad”

Generales y de conducta

1. **Es obligación de todos cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad, higiene y convivencia.**
2. Todos los derechos de los trabajadores se regularán por las leyes vigentes en el país.
3. El **compañerismo** es regla fundamental para desempeñarse en un puesto de trabajo en la empresa. Recuerde que el trabajo en equipo es la única manera de lograr los objetivos. La ayuda y asistencia entre compañeros también será calificada por sus superiores.
4. Cada colaborador es responsable también por las acciones dentro de la empresa, tanto propias como con sus compañeros y especialmente ante los clientes. La conducta ejercida dentro de la empresa es un punto fundamental en el desempeño correcto de la tarea encomendada. Todo personal que tenga un trato agresivo (físico, verbal, psíquico) o indecoroso, será sancionado.
5. La falta de cumplimiento de las órdenes de un superior es motivo de pasibles de sanción.
6. La empresa aconseja no llevar objetos de valor a su trabajo. En caso de pérdida, será de responsabilidad de cada uno de los empleados.
7. Está terminantemente prohibido que personal ajeno a la empresa o no autorizado ingrese a las diferentes áreas, sin previa autorización de las jefaturas a cargo.

Régimen disciplinario

Una vez producida la desviación o ruptura de una regla, se optará por un sistema de “Disciplina Progresiva”. El objetivo es dar al empleado una serie de oportunidades para corregirse antes de que se emprendan acciones más severas. La disciplina progresiva también permitirá a la administración disponer de cierto tiempo para corregir las faltas a medida que se producen y no hasta que cobran mayor gravedad.

Se seguirán los siguientes pasos ante la primera falta:

- 1) Amonestación verbal del jefe o superior de área
- 2) Amonestación por escrito con copia al legajo
- 3) Suspensión por un día, sin goce de sueldo.

- 4) Suspensión de tres días, sin goce de sueldo.
- 5) Sanciones de mayor envergadura a definir por la Dirección, hasta la terminación del vínculo laboral.

La realización de la amonestación por escrito será consensuada entre el responsable de área y su superior. RRHH será informado del suceso y participará en el proceso a partir del momento en que se envía copia de una amonestación por escrito al legajo del empleado.

Cuando el empleado incurra en faltas graves como la agresión física a otras personas, el hurto, etc. se hará la excepción a la disciplina progresiva y se tomarán medidas ejemplificadoras.

ME NOTIFICO

Firma:.....

Aclaración:.....

DNI:.....

Fecha: / /

Otro documento de importancia a la hora del proceso de inducción es la descripción de puesto, podemos ver un ejemplo presentado en el ANEXO Nro 6

4) Temario capacitación comunicación interna brindado por la empresa “CAPACITARTE”

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

La planificación de las políticas de comunicación ayuda a no dejar nada al azar, permitiendo direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la organización para adecuarla al plan de negocios corporativo y a la imagen que se desea proyectar, mientras también se genera impacto positivo en el clima interno a través de un mejor diálogo, comprensión y escucha.

Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna

- Principios básicos para la gestión de la comunicación
- Significado de la Comunicación Interna
- La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes
- El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.

- Los objetivos de la Comunicación Interna.
- Tipos de Comunicación Interna
- Públicos de la Comunicación Interna
- Niveles de participación en Comunicación Interna
- El rumor
- La importancia de la escucha

Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación

- Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.
- Cultura e Identidad.
- Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.
- Clasificación de la cultura organizacional.
- Cultura y personalidad.
- Claves para la gestión del cambio organizacional.
- La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.
- Cultura y ética en la organización.
- Comportamiento ético en el trabajo.

Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna

- Etapas de la planificación.
- El diagnóstico en comunicación interna.
- Las técnicas de recolección de datos.
- El plan de comunicación interna.
- La planificación 360 grados.
- Enfoques de planificación.
- Etapas de la planificación

- Los Objetivos.
- Las Estrategias.
- La Programación.
- Calendario y presupuesto
- Ejecución
- Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.
- Auditoría.

Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0

- Medios y acciones
- Mensajes clave
- Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales
- House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs,
- Red de facilitadores
- Comunicación 2.0
- Acceso y disponibilidad
- Igualdad
- Usabilidad
- Participación
- Lurcking
- Participación y confianza
- Interacción - Colaboración
- Prosumidores - Influenciadores
- Engagement

5) Información y preguntas frecuentes acerca de Telegram:

Preguntas frecuentes (telegram.org)

<https://telegram.org/faq>

Video tutoriales de la aplicación:

<https://youtu.be/fibl3wTqWvU>

6) Ejemplo descripción de puesto “Gerente comercial” fuente: Información proporcionada por

CONTENIDO DEL PUESTO
<p>RESUMEN DEL PUESTO</p> <p><i>Es el responsable de formular conjuntamente con el Gerente General los objetivos de venta a largo, mediano y corto plazo estableciendo relaciones con los proveedores para fijar criterios de ventas.</i></p>
<p>FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> √ <i>Establece junto con el Gerente General los objetivos globales a través de reuniones formales y mensuales para encauzar el conjunto de actividades de la organización.</i> √ <i>Establece la relación comercial entre proveedores y clientes para alcanzar una mayor competitividad en la venta. Esto se logra estableciendo una relación personal (verbal, telefónica o vía mail) con los diferentes proveedores</i> √ <i>Eleva la propuesta de los proveedores al Departamento de Costos mediante reuniones diarias/ semanales para generar los criterios que implementará el Gerente de Ventas.</i> √ <i>Realiza estudios del mercado para evaluar la posición de la empresa frente a sus competidores en cuanto a las ventas “de mostrador” (puntuales) y ventas “de obra” (masivas), mediante datos estadísticos aportados por la administración General y con el apoyo de sistemas informáticos.</i>
<p>ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:</p> <p>Cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Debe efectuar cada seis meses estudios de mercado para evaluar la posición de la empresa.</i> ◆ <i>Debe lograr el mejor acuerdo con los proveedores en costo y calidad.</i> ◆ <i>Debe comunicar diariamente al Departamento de Costos los presupuestos de los proveedores.</i> <p>Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Debe realizar una revisión a la semana en cuanto a las ventas “de obra”, y una vez al mes en cuanto a ventas “de mostrador”.</i> ◆ <i>Debe generar un reporte por mes de las dos ventas anteriores complementándolo con datos estadísticos.</i>

Canvas

RESPONSABILIDADES:**Por decisiones:**

Toma decisiones sobre políticas de la organización

Por el trabajo de otros:

Supervisa al personal del primer nivel de supervisión

Por materiales y/o equipos:

No tiene responsabilidad directa

Por dinero y/o valores:

No tiene responsabilidad por dinero ni valores.

Por información de tipo confidencial:

Es responsable por manejo de información propia de la empresa

Por la Seguridad de las personas:

La responsabilidad que le compete sobre la seguridad del personal es a través del control en el cumplimiento de las normas fijadas por el Servicio de Higiene y Seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Con el Gerente General</i> ◆ <i>Con los empleados</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Tener conocimiento sobre los objetivos generales</i> ◆ <i>Poder optimizar y potenciar las aptitudes personales y del grupo.</i>

Relaciones Externas

Con quién	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Con proveedores</i> ◆ <i>Con los clientes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Para acordar presupuestos</i> ◆ <i>Para recibir reclamos y resolverlos.</i>

ESPECIACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad mínima: 45 años **Edad máxima:** 55 años **Sexo:** V M

Lugar de Residencia: Dentro del ejido municipal **Estado Civil:** Indistinto

Disponibilidad para viajes: Total

INSTRUCCIÓN FORMAL

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	√		
Incompleto			

CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA

Planilla de Cálculos Procesador de Textos Base de Datos

Herramientas Gráficas Correo Electrónico Internet

Otros:

Nivel Requerido:

Básico Intermedio Avanzado

FORMACIÓN TÉCNICA

No requiere

IDIOMAS

Inglés Portugués Otros

Nivel Requerido:

Básico Intermedio Avanzado

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA:

El ocupante debe tener principalmente experiencia en el medio y contar con contactos de relevancia. Debe poseer experiencia mayor a los 20 años.

6 meses 1 año No menos de 3 años Más de 5 años

OTROS REQUERIMIENTOS:

El ocupante de este puesto debe ser una persona con predisposición hacia la empresa y contar con dedicación total y exclusiva.

7) Temario de capacitación liderazgo y coaching para mandos medios. Brindado por la empresa “CAPACITARTE”

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

- Gestión de Procesos y Liderazgo de Personas
- El Líder prestando un servicio a sus Colaboradores
- La acción sobre las Tareas y sobre las Personas
- Análisis de situaciones
- Qué, cómo, cuándo y a quién Delegar
- Identificación de Habilidades Personales para la Delegación
- El Feedback como Herramienta Directiva
- Importancia del Feedback
- Cómo dar Feedback Efectivo
- Manejo de Críticas
- El Feedback y el control emocional
- Recibir Feedback
- Cimientos de la Cultura de la Ejecución Efectiva
- Uso estratégico del tiempo de los Ejecutivos. Visión tradicional
- El Agujero Negro de las organizaciones
- Por qué no se logran los Objetivos
- Los pequeños fracasos que debilitan a la organización
- La negligencia
- La ejecución como estrategia
- La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional
- Porqué las personas no ejecutan
- La fortaleza emocional del Líder
- Las acciones esenciales del Líder
- Mire hacia abajo
- La ejecución como principal trabajo del Líder
- Condiciones para la ejecución
- Síntesis de la actividad y Plan de Acción Individual.

- Objetivos planteados:

OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL CURSO:

- Mejorar la dirección de Equipos y Procesos de Trabajo creando climas productivos de mayor compromiso, responsabilidad y eficiencia.

Temario de Coaching: Herramientas de Coaching para Gestionar Equipos. Brindado por la empresa “CAPACITARTE”

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

En el módulo I del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos nos referiremos al trabajo en equipo y la función del líder. Los temas por desarrollar son:

- Autoconocimiento: Bitacora
- Introducción al coaching
- Influir y movilizar personas: confianza y responsabilidad.
- Planificación y toma de decisiones - Smart
- Gestión de prioridades
- La importancia de la Escucha Activa

Luego, en el módulo II del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos aprenderemos sobre la formación de equipos de trabajo:

- Diferencia entre Grupo y Equipo
- Qué me acerca y qué me aleja de los integrantes de un equipo.
- Factores de desmotivación.
- Factores de consolidación

Más adelante, en el módulo III del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos haremos alusión a los equipos de alto desempeño. Allí aprenderemos los siguientes temas:

- Asimilación de Diferencias
- Objetivos Comunes

- Las tres C del jugador de equipo. Compromiso, Comunicación y Confianza
- Formación de un equipo de alto desempeño
- Estilos de comportamiento Paradigmas limitantes y posibilitantes

En el módulo IV del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos nos referiremos al diseño de conversaciones:

- Diseño de conversaciones efectivas
- Comunicación Efectiva con el equipo
- El feedback positivo y negativo
- Aptitudes: competencias y habilidades

Por último, en el módulo V del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos aprenderemos sobre la motivación-inteligencia emocional:

- La importancia de la motivación en el líder
- Estrategias motivacionales
- Gestión de las emociones

OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL CURSO:

- Identificar las características de un equipo;
- Distinguir la importancia de definir objetivos comunes;
- Conservar las diferencias dentro del equipo sin perderse en las individualidades;
- Gestionar la diversidad interna;
- Conocer los tipos de equipos;
- Reconocer el papel clave del referente.