



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión De Recursos Humanos

GESTION DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE
LIDERES COACH COMO HERRAMIENTAS PARA LA
DIFERENCIACION A. J. & J. A. Redolfi S.R.L

Pablo Rodrigo Zamora

Legajo: VRHU14728

34.184.218

Año 2.020

Resumen

Este reporte fue confeccionado buscando analizar, diagnosticar y plantear una serie de medidas para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en James Craik, Cordoba, Argentina, teniendo en cuenta factores tanto internos como externos, con el objetivo de fortalecer su rentabilidad y competitividad a través de la implementación de un plan de gestión de la comunicación interna y capacitación de sus mandos medios; destinado a subsanar problemáticas vinculadas al manejo de la información, gestión del personal, productividad, control y retroalimentación.

Siguiendo la línea teórica se desarrolló el mismo procurando divulgar la idea de la necesidad del buen manejo de la comunicación y los recursos humanos, demostrando los resultados de la implementación de un plan estratégico sentando precedentes al abordaje para este tipo de casos, enfatizando siempre, la importancia de contar con un área de recursos humanos que administre el recurso más valioso de toda empresa, el personal.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coaching, recursos humanos.

Abstract

This report was prepared seeking to analyze, diagnose and propose a series of measures for the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, located in James Craik, Cordoba, Argentina, taking into account both internal and external factors, with the aim of strengthening its profitability and competitiveness through the implementation of an internal communication management plan and training of its middle managers; destined to correct problems related to information management, personnel management, productivity, control and feedback.

Following the theoretical line, it was developed trying to spread the idea of the need for good management of communication and human resources, demonstrating the results of the implementation of a strategic plan setting precedents for addressing this type of case, emphasizing always, the importance of having a human resources area that manages the most valuable resource of any company, the personnel.

Keywords: internal communication, leadership coaching, human resources.

Introducción

El presente reporte de caso es sobre A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, una empresa del rubro mayorista de productos alimenticios y afines, con una trayectoria de más de 50 años radicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina. La cual cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras en varias localidades de Córdoba y provincias vecinas. Actualmente cuenta con un plantel de 170 empleados y una flota de 56 vehículos de distinto porte para el cumplimiento de la actividad.

La empresa posee su principal centro de distribución y casa central en James Craik, societariamente está compuesta por 4 socios, todos ellos, familiares y cuenta en su plantel con miembros de tercera generación familiar.

La localidad se encuentra sobre la ruta nacional N. °9 (une el norte pasando por Córdoba hacia capital federal) y es atravesada por la ruta provincial N. °10 (de este a oeste). Haciendo de la ubicación, un aspecto estratégico de vital importancia para la distribución y comercialización regional. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes de las cuales, la mayoría son despensas, quioscos, supermercados, bares, librerías, perfumerías.

Analizando la situación y contexto de la empresa se pueden observar a simple vista falencias de distinta índole, algunas de ellas se pueden agrupar y adjudicar a la ausencia de personal capacitado en gestión de recursos humanos, que coordine y gestione las políticas básicas referidas a la administración de personal, en algunos casos afectando el correcto funcionamiento de la empresa y en otros siendo factores de riesgo, amenazas que en el futuro próximo pueden desencadenar una serie de problemas.

Otras al proceso de comunicación interna de la empresa por su falta de presencia o por ser obsoleta en sus procesos teniendo en cuenta el acceso y facilidades que brinda hoy en día la tecnología.

Además de la necesidad de contar con mandos capacitados y formados para ocupar un rol de liderazgo activo en sectores críticos de la empresa y una mejor organización de la información operacional y administrativa.

Con relación al caso, a modo de interiorizar en el tema, se procede a investigar y recopilar información de trabajos anteriores que se relacionan con el mismo. Se tienen

en cuenta distintas publicaciones e informes a modo de antecedentes, publicadas en revistas y sitios de prestigio académico.

Siguiendo el caso analizado y teniendo en cuenta el contexto donde la mayoría de las empresas argentinas tienen grandes niveles de informalidad, incurriendo en muchos casos en trastornos evitables, se observa el trabajo de investigación realizado por Iurcovich (2012) para el centro de estudios en diseño y comunicación de la universidad de Palermo en Buenos Aires, rescatado de *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*, donde sostiene que “No cabe posibilidad de pensar en comunicación si antes no podemos pensar en capacitación”(cuaderno 40 centro de estudios UP, 2012, p.82). Bajo esta línea se apoya la idea de que una de las fallas en las que se cae por la informalidad es el hecho de la improvisación a la hora de dar y recibir información interna. Se aborda la importancia que tiene la comunicación interna como herramienta para combatir fallas y problemas organizacionales, siendo la clave de esta, una adecuada gestión comunicacional, empezando por capacitación a los mandos medios y altos para su adecuación e implementación.

Asumiendo que la comunicación interna es un factor muy importante como medio necesario para fortalecer la cultura organizacional, igualmente para evitar caer en errores evitables, resulta menester la capacitación orientada al liderazgo *coach* de las personas encargadas. Teniendo en cuenta la informalidad de la empresa, se concuerda con lo expuesto por Dominici, M. (2016), en su informe investigativo para la universidad del salvador, “la importancia del *coaching* en las pymes como factor estratégico de cambio”, en el que deja al descubierto, que el *coaching* es una herramienta de gran utilidad para las empresas en estos tiempos, siendo que esta representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales.

El análisis y estudio del caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. resulta de vital importancia para el fortalecimiento de la empresa en tanto a sus factores internos con el fin de mantener la competitividad en un contexto cambiante y hostil producido por agentes externos como la economía nacional, efectos de la pandemia por el virus *Covid-19*, como así también de factores internos como las propias falencias dentro de la

empresa producto de una falta de gestión en cuanto a los recursos humanos y comunicacionales.

Con el presente análisis se pretende dejar en evidencia las fallas y amenazas en la gestión y el planteo de medidas correctivas. Se busca aplicar una correcta y efectiva gestión de los recursos humanos con el fin de unificar criterios y esfuerzos tanto de los empleados como de los mandos para obtener un accionar eficiente, tanto en procesos como en manejo de información, vinculando técnicas básicas con la tecnología, para una sistematización de la información.

Análisis de la situación

La situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presenta varios datos relevantes a tener en cuenta para su análisis. Resulta conveniente agruparlos para su mejor entendimiento.

Por un lado, al ser una empresa familiar en crecimiento, hay procesos necesarios que son obviados e inexistentes como así también prácticas informales. Tanto en el manejo de personal como con la administración de la información.

Hay prácticas que muestran una falta de coordinación e importancia en el manejo de los recursos y de la información interna; encuesta de clima laboral parcial e inconclusa (no se publicaron los resultados y solo se realizó en la casa central de James Craik, falta de lineamiento para la selección de personal, como así también al momento de la incorporación falta del proceso de inducción y capacitación mal empleada, ya que los empleados nuevos aprenden sus funciones a medida que las realizan, lo que genera que muchas veces incurran en errores, también un sistema de promoción dañino para la consecución de los objetivos ya que los empleados ascienden por su antigüedad, no por sus aptitudes, lo que trajo aparejado que haya situaciones problemáticas.

La empresa emplea métodos obsoletos o ineficientes en cuanto a procesos clave como el sector compras, stock y ventas (solo utiliza planillas de cálculo Excel), además se puede observar una falta de comunicación entre sectores, durante el proceso de captación de nuevos clientes el encargado de ventas intenta concretar un negocio con precios estipulados al no contar con un presupuesto, debiendo contactar al sector encargado y retomar negociaciones. Es decir los sectores no están funcionando como partes de un sistema interconectado.

Además no posee un plan de captación de nuevos clientes eficiente, un plan de marketing elaborado (solo el boca a boca, *fan page* de *Facebook* y patrocinio de equipos deportivos locales), siendo estos necesarios en tiempos de competitividad y guerra comercial.

Todo esto englobado en un entorno de crisis económica con medidas restrictivas, paliativas para con la creciente inflación y crisis socio-sanitaria producto de la pandemia por el virus *Covid-19*, situaciones que afectan en forma directa a la estrategia de la diferenciación por precios competitivos y por tiempo de entrega respectivamente.

Para analizar el contexto macro en el que se desempeña la empresa se realiza un análisis basado en una herramienta estratégica *Pestel* identificando y analizando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Con respecto a los *factores políticos*: la actualidad política argentina está marcada por una fuerte inestabilidad producto del traspaso de mando consecuente de las elecciones generales. Dichas fluctuaciones se deben a la alternancia entre modelos de derecha e izquierda. La agenda está marcada por la grave situación económica que atraviesa el país, la implementación de medidas tendientes a contrarrestar el efecto de dicha crisis sumado a la generada por la pandemia del *covid-19*.

La empresa si bien está bien consolidada en el mercado y tiene proyecciones de crecimiento, sigue de cerca la actualidad política del país, apoyándose en que se encuentra en la zona de mayor estabilidad tanto económica como social, siendo parte de una de las actividades esenciales y sensibles para el contexto nacional.

A propósito de los *factores económicos*: Argentina viene arrastrando un crecimiento del *PBI* negativo del 3.1 % en 2019 según fuentes del *FMI*, se espera que la economía se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, producto del endeudamiento desmedido contraído por la pasada gestión, por la creciente inflación, fuertes cargas impositivas a privados y tasa de desempleo del 10.6%, sumado a un fuerte gasto público adoptado para aliviar a los sectores más golpeados por la crisis. Con respecto a esto último hay una política implementada para hacer frente a la pérdida de valor monetario y el incremento de precios producto de la inflación; por esta pérdida de capacidad adquisitiva el gobierno implemento un plan de precios cuidados, medida que afecta en forma directa a la empresa ya que regula la capacidad de readecuar los precios de los productos comercializados, regulando la capacidad de ofrecer precios competitivos, generando la inestabilidad de sostener un plan económico a mediano y largo plazo, pérdida de capacidad de negociación con proveedores y condicionamiento en el plan de diferenciación del producto al comprometer la posibilidad de financiación y descuentos para con los clientes; además de afectar el plan de crecimiento sostenido de ventas prevista. Este escenario también hace necesario analizar los planes de inversión previstos para la construcción del nuevo centro de distribución principal que se encuentra en etapa final.

En lo concerniente al *factor social*: se está sumergido en cambios a nivel global provocados por la pandemia del virus *Ccovid-19* generando políticas de resguardo social, implementación de zonas de cuarentena y hospitales de campaña.

Adentrando en la situación meramente a nivel país se viven tiempos de transformación social provocada por la recurrente crisis económica que se atraviesa, la tasa de desempleo alcanzó el 10.6%, alcanzando a 1.961.840 personas según el INDEC.

La empresa contribuye a la economía de las localidades donde esta asentada no solo con las contribuciones impositivas sino también con la contratación de mano de obra local ayudando a paliar la problemática del desempleo, además hace contribuciones a la sociedad apoyando actividades deportivas a través de *sponsoreo*. Por actividades como estas, y su historia de larga data en la localidad de Craik, es una empresa con muy buena imagen y aceptación por parte de sus vecinos.

En lo relativo a los *factores tecnológicos*: según la cámara argentina de internet (cebase), el país se encuentra ampliando su cobertura de red tanto para señal de celular como para conectividad de internet; 4 de cada 10 hogares no cuentan con acceso a una red de conectividad y hay un vasto territorio en el cual todavía no hay cobertura de ningún tipo, esto sumado a la situación económica y falta de inversión hace que sea un sector estratégico a invertir dada la importancia que tiene en el contexto global contemporáneo. Ante esto el Banco Interamericano de Desarrollo (*BID*) ha sido un importante socio, dado que la mayor parte de la inversión proviene de dicha institución a través de créditos por más de US\$ 1.000 millones, destinados a ampliar la cobertura, modernización de equipos, adquisición de tecnología de vanguardia y desarrollo de nuevas tecnologías a través de instituciones públicas y privadas, haciendo que el país ocupe un lugar de privilegio entre los exportadores de aplicativos y desarrollos digitales y tecnológicos. Además el gobierno provincial a través del plan de conectividad Córdoba, busca vincular a la totalidad de la provincia, con un tendido de más de 5000 km de fibra óptica, ampliando la cobertura favoreciendo la toma de pedidos y forma de contacto con clientes y proveedores.

Ante el avance del virus *Covid-19* resulta muy importante la utilización de medidas y acciones a través de la tecnología para evitar el contacto directo y facilitar la comunicación tanto interna como externa de la empresa.

Teniendo en cuenta la necesidad de implementar y modernizar determinados sectores de la empresa, resulta ideal la posibilidad de contar con empresas locales de desarrollo de aplicativos digitales.

Por lo que se refiere a *factores ecológicos*: tanto a nivel global como nacional se sigue una política amigable, sustentable, así lo marca la ley nacional N° 25.675 Denominada ley general del ambiente, que establece los presupuestos mínimos para el

logro de una gestión sustentable del ambiente, como así también la ley nacional N° 25.612 que habla sobre la gestión integral de residuos de origen industrial y actividades de servicio.

En el ámbito provincial se sigue a la ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera de la zona urbana con beneficios tributarios y subsidios para las instituciones que lo implementen antes del año 2009.

Con relación a los *factores legales*: la empresa se rige en la legislación mencionada con anterioridad para lo referido a lo ambiental; en cuanto a las condiciones sobre higiene y seguridad laboral toma en cuenta la ley nacional N°19.587, con respecto a lo laboral se rige por la ley nacional N° 20.744 denominada ley de contrato de trabajo y demás disposiciones legales que regulan la actividad comercial de la empresa. Al ser una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) también es alcanzada y normada por la ley nacional N°19.550.

Para el análisis micro del contexto, se emplea la herramienta conocida como 5 fuerzas de Porter para determinar el potencial competitivo de la empresa.

Poder de negociación del cliente: Si bien la empresa está bien posicionada en el mercado por su fuerte diferenciación por tiempos, atención y precios, existe competencia en el rubro por la presencia de mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas, por lo que aumenta la capacidad de los clientes de negociar o hasta cambiar de proveedor en busca de mejores precios o financiación. Se cuenta con una buena cantera de clientes (por lo general de pequeño tamaño) los cuales se los fideliza a través de la diferenciación con precios competitivos, atención personalizada, tiempos cortos de distribución y la utilización de la flota de utilitarios con los que cuenta la empresa.

Poder de negociación de los proveedores: Se busca tener una cartera amplia de proveedores para tener opciones tanto en precios como en variedad, un factor importante además es la trayectoria de la empresa como cliente de grandes proveedores por lo que les es difícil perder un cliente antiguo y bueno como la empresa.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Teniendo en cuenta la situación económica del país, es difícil la entrada de nuevos competidores, ante esta situación cualquier nuevo competidor necesitara de un tiempo de gracia hasta hacer pie en el

mercado, necesitara de un fuerte financiamiento para soportar los embates y para poder ofrecer precios competitivos.

Amenaza de productos sustitutos: En el rubro que se maneja la empresa los productos son altamente sustituibles, por precio, calidad y disponibilidad. Ante este escenario resulta muy importante mantener la estrategia de diferenciación para fidelizar a los clientes y atraer nuevos.

Rivalidad entre los competidores: Teniendo en cuenta la cantidad de rivales, los tiempos de crisis e incertidumbre económica además de la situación problemática que conlleva el ser contemporáneos a la pandemia por el *Covid-19*, resulta indispensable innovar, mejorar y adaptarse a cada situación para poder mantenerse competitivos.

Complementando la información provista por los análisis anteriormente desarrollados, para interiorizar y comprender mejor la situación organizacional, se realiza un análisis a través de una herramienta analítica (*FODA*); el cual nos brinda información sobre la situación de la organización tanto internamente (fortalezas y debilidades) como externamente (oportunidades y amenazas).

Tabla 1. *matriz foda situación organizacional.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Comercializa grandes marcas.	Falta de clasificación de los clientes.
Variedad de productos.	Ausencia del área de recursos humanos.
Larga trayectoria y experiencia.	Faltas clara de política de recursos humanos.
Bajo nivel de endeudamiento.	Falta de sistemas modernizados de gestión.
Cartera de clientes amplia.	No hay custodia de los bienes.
Buena relación con empleados.	Falla en la comunicación entre sectores.
Buena dotación de activos.	Falta de financiación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ubicación estratégica.	Inestabilidad económica.
Inversión en centro de distribución principal.	Falta de financiación.

Con traslado, oportunidad de generación nuevos segmento de negocios.	Actividad condicionada por medidas contra la pandemia del COVID-19.
Implementación de tecnología para la gestión.	Personal no calificado en puestos clave.
	Tasa de rentabilidad en baja por inflación.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis situacional provisto por la cátedra.

Se puede visualizar que la empresa cuenta con grandes aspectos entendidos como fortalezas, su trayectoria e historia hacen que la empresa este muy arraigada en la localidad, cuenta con una buena relación tanto con los empleados como con la sociedad en sí; por el tipo de emprendimiento y sus políticas, tiene una vasta cartera de clientes de todo tamaño (6000 aproximadamente), además de ofrecer productos de renombre, tiene una buena estrategia de diferenciación basada en tiempos de entrega acotados, financiación por pago de contado (entre 2 y 3%), asesoramiento comercial, orientado todo esto a satisfacer al cliente, además por el volumen de compras, cuenta con descuentos de los proveedores, por lo que da margen a ofrecer los productos a un precio competitivo.

Con respecto a las debilidades, la falta del área de recursos humanos hace incurrir en problemas de gestión, como la falta de una política clara de promoción, ausencia de procesos clave como el de selección, capacitación e inducción, además, si bien cuentan con una buena relación con los empleados, no se terminó el proceso de prueba de clima laboral ya que no se publicaron los resultados de la última. Además la empresa cuenta con métodos obsoletos de control y gestión (utilización solo de planillas de cálculo Excel), en sectores de vital importancia como el de ventas, stock, compras (no permite hacer un seguimiento), no cuenta con software contable; además no tiene un plan sostenido de publicidad y marketing (solo fanpage y actividades aisladas).

En cuanto a las oportunidades, la ubicación estratégica de la empresa juega un papel muy importante, tanto para la distribución como la búsqueda de nuevos clientes. De la mano de lo mencionado anteriormente el proceso de inversión en una nueva planta de distribución ampliara la capacidad operativa y comercial, generando beneficios impositivos (por el cumplimiento de la ordenanza N° 1564/07) además de la posibilidad de generar nuevos segmentos de negocios. La comercialización de los

terrenos adquiridos solventara parcialmente el tramo final del nuevo centro de distribución. Teniendo en cuenta la capacidad local para la generación de nuevos aplicativos y la necesidad de modernizar los procesos de gestión, es una buena oportunidad para encarar un plan de mejoras en cuanto a las ya obsoletas planillas de cálculo.

En lo concerniente a las amenazas, la inestabilidad económica es siempre un motivo de replanteo en cuanto al negocio en sí, y las proyecciones de inversiones, aun mas cuando la empresa está encarando la última etapa de un gran proyecto. Relacionada a la crisis está el factor de la inflación, que hace difícil mantener precios competitivos aun con la reglamentación del plan del gobierno para mantener precios, los costos operativos y gastos son más grandes por lo que la tasa de rentabilidad disminuye. La pandemia producida por el virus *Covid-19* también es una amenaza latente por los nuevos costos en que se incurren tanto en prevención como en la reducción del volumen de ventas por la desaceleración de la economía.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, se enfatiza en la importancia de implementar políticas claras de recursos humanos, para mantener la operatividad de la empresa, sostener una comunicación fluida entre partes, contribuir a la mejora del clima laboral y al crecimiento sostenido del volumen de negocios.

Marco teórico

Teniendo en cuenta el estudio del caso, se considera necesario ahondar sobre el concepto de la comunicación interna, medición de clima laboral y el *coaching* como estilo de liderazgo, temas cuyo entendimiento son importantes para la resolución del caso.

Comunicación interna

Como primer medida diferenciar el tipo de comunicación en la que se centra el presente trabajo, dado que la empresa necesita desarrollar ambas corrientes (comunicación interna y externa), se apoya en el trabajo de Gutiérrez, S.(2015) donde se refleja que la principal diferencia de una u otra es a quien va dirigida, mientras que la comunicación externa se dirige a los que rodean a la empresa, desde dentro hacia afuera ya sea a través de marketing, comercialización, entre otras actividades, la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía.

Primeramente entender a la comunicación interna como todo proceso comunicativo realizado dentro de una organización, destinado a crear y mantener las relaciones entre sus miembros multisectorialmente, a través del buen uso de los distintos medios existentes dentro de ella, es decir enfocado en los recursos humanos que actúan en la organización, esto implica, según Fernández Collado (1997), mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. En otras palabras y adhiriendo a Lucas Marín (1997), la comunicación es el cemento con el que las unidades integradas en la empresa se mantienen unidas.

Como resalta Drucker, (1992) con respecto a la comunicación interna, todo empleado parte de dos preguntas: ¿Qué información necesita para su trabajo? (De quién, cuándo y cómo), ¿Qué información necesitan los demás de él? (Información sobre lo que hace esta persona e información para que los demás puedan hacer instrucciones, órdenes, datos).

El desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como

vocero de la organización a la que pertenece según lo expresado por Brandolini y Frigoli (2008).

Por su parte según Gan y Barbel (2012), La elaboración de un plan de comunicación interna es una respuesta completa e integral para lograr la mejora de la comunicación de la organización, ya que pretende –mediante una temporalización a medio y largo plazo– organizar toda una serie de recursos humanos y materiales, instrumentos y acciones, capaces de establecer más y mejores puntos de información y de encuentro entre todos los miembros de la organización.

Además según este mismo autor, las fases de un plan de comunicación se pueden agrupar de la siguiente forma:

Figura 1 *fases de la elaboración de un plan de comunicación*

Fases	
1	COMPROMISO ACCIÓN. Política favorable a la "Gestión Comunicación" por parte de la alta dirección. Punto de partida para el diseño del Plan de Comunicación.
2	SITUACIÓN INICIAL. Diagnóstico de necesidades de mejora (a través de encuestas internas y estudios de necesidades) + proyección del nuevo paisaje "comunicación": ¿Cómo se percibe la nueva situación de comunicación?
3	DISEÑO – ACCIÓN (ESTRATEGIA). Objetivos, selección de medios y planning (plan de acción / temporalización) del Plan de Comunicación.
4	IMPLEMENTACIÓN. Puesta en marcha del Plan de Comunicación. Desde la "venta" al resto de la organización hasta la puesta en marcha.
5	SEGUIMIENTO – EVALUACIÓN.
6	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS. Retroalimentación. Nuevas acciones. Plan de mejora.

Ordenamiento estimativo de las acciones a llevar a cabo en un plan de comunicación.

Fuente: manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Gan, F; Barbel, G. (2012).

Encuesta de clima laboral

Para lograr la cohesión ansiada y mejorar la productividad es también necesario conocer y manejar el clima laboral que reina en el ámbito interno, primeramente hay que entender, como dice Pierri y Gestoso (2010), el clima es subjetivo, ya que es la percepción que un grupo tiene sobre el sistema organizativo. Y, a partir de esa percepción, establece diferentes interacciones en un entorno laboral desarrollado. Para ellos la medición del clima se puede llevar a cabo desde diferentes niveles partiendo desde el individuo, el grupo o la organización.

Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964) El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

Líder coach

Dada la situación de la empresa, es necesario formar a los mandos medios y altos en la gestión del personal desde el punto de vista del *coaching*, con el objetivo de facilitar y mejorar la gestión de la comunicación para la obtención de los resultados.

Entendemos al *coaching* como la relación entre un tutor (coach) y un pupilo en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coach enseña nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales. Un liderazgo basado en el *coaching* fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad), moviliza la dedicación individual (motiva) y engendra capacidad organizacional (forma equipos eficientes, administrando el cambio de manera positiva). El coach brinda una visión ganadora, planifica, lidera por medio del ejemplo, selecciona y desarrolla a su personal, acompaña en el cambio. Dominici (2016).

Trabajamos en base a que el *coaching* se centra en el desarrollo de la conciencia de sí mismo y el potencial, inspira el cambio deseable y sostenible de los individuos y las organizaciones. Petrocco (2019).

En efecto, como sostiene Whitmore (2005) El *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

En otras palabras, en una organización toda la información que circula, de todo tipo y hacia todas direcciones, hace referencia a la comunicación interna, la cual es la encargada de aglutinar, cohesionar, y hacer funcionar a la empresa. Una buena comunicación se refleja en un mejor clima, siendo los líderes, los encargados de administrarla de forma óptima a través de un tipo de liderazgo basado en el desarrollo de aptitudes y capacidades de los empleados. Estos 2 conceptos se estrechan y relacionan al ser factores de necesaria presencia y utilización para lograr un buen clima laboral.

Diagnóstico y Discusión

Luego del estudio del caso, tanto de la información como así también de los análisis realizados, se procede a exponer los problemas captados que dificultan y amenazan al funcionamiento de la empresa.

En primera instancia, la ausencia de un área de recursos humanos propicia el mal funcionamiento en general, desde la gestión del personal, los sistemas de provisión, promoción, inducción y capacitación, el clima laboral como así también el control.

Ante la falta de esta área y con la informalidad en la que está sumergida la empresa, propia de una empresa familiar en ascenso, se crea un ambiente fértil para el crecimiento de otros problemas arraigados a la comunicación intraorganizacional, desde el intercambio de información entre sectores, fallas en la comunicación entre mandos y subordinados, falta de lineamientos de promoción, ausencia de procesos de control y retroalimentación como encuestas de clima laboral, entre otras debilidades y amenazas. Siguiendo este mal que aqueja a la empresa, se observa la necesidad de contar con mandos medios y altos que estén capacitados para poder gestionar y crear una comunicación interna óptima para un funcionamiento eficiente y eficaz.

No contar con políticas definidas que se encarguen de gestionar los aspectos básicos del funcionamiento del personal, de la provisión (reclutamiento, selección) como así también el acompañamiento al personal nuevo (inducción y capacitación) y al antiguo (formación, promoción) y que no imparta políticas de manejo de la información tanto para el correcto funcionamiento de los sectores al igual que no capte la retroalimentación con los empleados, del mismo modo que no cuente con los encargados capacitados para manejar en forma eficiente y proactivamente dichas políticas, hará que la empresa tenga grandes debilidades y amenazas a su estabilidad y funcionamiento, como así también a su modelo de negocio basado en la diferenciación a través del servicio y la calidad del mismo.

La resolución de la problemática antes expuesta resulta sumamente necesaria, tanto operativa como económicamente dado que en estos tiempos de incertidumbre sumado a la situación de informalidad, contar con un manejo óptimo de la información y líderes capacitados, hará que cada empleado como cada sector, funcionen de forma eficiente como una pieza clave dentro del engranaje que representa la empresa; Hacer

que los empleados conozcan y estén capacitados en sus funciones, que sepan que tienen que hacer y que se espera de ellos como así también a quien dirigirse, entre otras cosas propias de un buen manejo de la información organizacional, hará que se brinde un mejor servicio y exista retroalimentación, esta última, a través de una encuesta de clima laboral que se realice en forma periódica. Esto fomentará el crecimiento sostenido, contribuyendo a la expansión económica tanto por la optimización de los recursos como por la fidelización y adquisición de nuevos clientes.

Es decir, contar con políticas claras de recursos humanos nos brindará los recursos necesarios para la gestión del personal, fomentando una comunicación fluida, contribuyendo a mejorar el clima laboral, aumentando el valor agregado del servicio prestado, cuidando y haciendo crecer la diferenciación por la creación de embajadores de la empresa tanto por el servicio prestado como por los empleados, compartiendo la visión y cultura de la empresa.

Plan de implementación

Objetivos generales

Gestionar un plan de implementación vinculado a la comunicación interna y a la formación de líderes coach para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L con el objetivo de contribuir al crecimiento sostenido de la misma, incrementando así el valor agregado del negocio a través del incremento del 0.5% anual de las ventas.

Objetivos específicos

- Diseñar e implementar el protocolo a seguir de comunicación interna (soporte impreso y el cuestionario de clima laboral).
- Realizar una capacitación destinada a la gerencia y mandos medios en el tipo de liderazgo coach para optimizar la gestión de la comunicación y propiciar un buen clima laboral.

Alcance

Geográfico: tanto la implementación de las bases de comunicación, encuesta de clima laboral y capacitación serán realizadas, en primera instancia, en la sede central ubicada en James Craik, Córdoba; Para luego ser implementadas en las otras sucursales.

Temporal: el primer ciclo del plan de mejora de la comunicación iniciara el 12/07/2020 extendiéndose hasta el día 28/09/2020, habiendo actividades del mismo que se seguirán implementando indefinidamente en posteriores ciclos siendo parte de la estrategia, mantener dichas acciones. La capacitación por su parte, iniciara el 23/07/2020 hasta el 18/09/2020.

Diseño del protocolo de comunicación interna

La primera acción corresponde a sentar las bases para la implementación y gestión de la comunicación. Esta información estará impresa (anexos 1) y será entregada a todos los afectados al plan. Su desarrollo será el siguiente:

1. Definición de situación inicial

Luego de detectar las necesidades comunicacionales a través del diagnóstico, se concertara una reunión con la alta dirección para informar y lograr el apoyo, definiendo

los objetivos a cumplir. Se adquirirá una pizarra blanca de 90*120 cm y fibrones especiales por un monto de \$2780 y \$860 respectivamente.

2. Crear un equipo impulsor del plan

Se concretara una reunión con los encargados y gerente general, designándolos como impulsores, a través de una presentación se mostrara la situación actual y la deseada, se explicaran los beneficios de implementar las medidas y el plan de acciones a seguir, buscando fomentar la comunicación y escucha activa entre grupos de trabajo. Se entregara el plan impreso, con un costo de \$350.

3. Implementación

Las acciones a realizar serán:

- Definir protocolo ante consultas, reclamos y sugerencias: Ante inquietudes y consultas se debe recurrir al superior inmediato de forma vertical. De igual forma estará habilitado el buzón de sugerencias tanto físico como virtualmente mediante una casilla de correo (*mail*). Para ello se incorporara un buzón en el pasillo central adquirido a \$2800. Esto será comunicado por cada encargado y resaltado durante toda la semana comenzando a regir desde el día 22/07/2020.
- Diseño de manual de inducción general: con el fin de que los ingresantes y los mismos empleados conozcan los valores, misión, visión, objetivos y estrategia, se diseñara un manual de inducción general que contenga la información básica para su conocimiento. Se harán imprimir en forma de folletos y estarán al alcance de los empleados y entregados a los ingresantes. Costo de la folletería \$2500. El mismo se encuentra en anexos 3.
- Grupo de whatsapp: hoy en día es la herramienta de comunicación más usada, por su facilidad, accesibilidad y alcance. Teniendo en cuenta la era tecnológica y el nivel de cotidianeidad en su uso, se busca aprovechar las facilidades que aporta. Se creara un grupo de la empresa (solo será para brindar novedades y directivas, comunicación descendente), uno destinado a encargados y junta directiva para coordinación, de flujo bidireccional y cada sector de trabajo también contara con su correspondiente grupo administrado por el responsable, en el que se

podrá bajar información y recibir consultas, quejas e inquietudes por parte de los empleados, es decir crear una retroalimentación a través de una comunicación mixta. Se dejara asentado que su uso es pura y exclusivamente laboral. La creación del grupo y adhesión al mismo será desde el día 22 al 30 de julio del presente año.

- Reunión mensual: Terminando cada mes, se realizara una reunión con los miembros de cada sector para brindar información sobre resultados, objetivos, desafíos y logros. La primera reunión tendrá lugar la última semana de agosto y será meramente para escuchar inquietudes y consultas, dado que todavía no se realizara la primera evaluación. A modo de fomentar el buen clima se ofrecerá café y medialunas en cada reunión \$1900.
- Encuesta de clima laboral: a fin de generar una retroalimentación que nos permita recopilar información, incentivar a la participación, potenciar los mecanismos de comunicación y obtener una visión integrada de la empresa. El superior inmediato será el encargado de su realización quien a su vez deberá compartir la información obtenida con el gerente general. El diseño del cuestionario iniciara la semana del 17/09/2020. La primera encuesta se realizara la semana del 21/09/2020, dividiendo su realización por sectores para no afectar la operatividad de la empresa. Constara de 32 preguntas/ítems, añadiendo preguntas de acuerdo a las necesidades detectadas en la posteridad. Modelo añadido en Anexos 2. Costo de impresión \$850, el costo correspondiente al diseño está incluido en los honorarios profesionales.

4. Seguimiento y evaluación

Cada responsable impulsor dejara asentada en forma escrita (indicador) su observación semanalmente. Transcurridos dos meses, se procederá a revisar los indicadores y evaluar los resultados hasta ese momento para medir el impacto de las acciones realizadas y detectar nuevas necesidades. Se concretara una reunión con el equipo impulsor para conocer su percepción de las medidas tomadas y sus resultados, conociendo así también, posibles trabas y desviaciones para su corrección. Se dotara de material de librería a cada encargado pero se recomendara utilizar medios electrónicos \$ 1300. La fecha estipulada para la primera revisión será desde el 17/09/2020 al 21/09/2020.

5. Retroalimentación

Ya con la información analizada, se dará a conocer el informe de los resultados obtenidos a través de circulares, del grupo de *whatsapp* institucional y también mediante una reunión de cada líder impulsor con sus respectivos subordinados, donde se aprovechara para dar a conocer nuevas medidas en caso de ser necesarias, volviendo a la situación inicial del proceso para comenzar de nuevo.

El inicio del plan será desde el 12/07/2020, cumpliendo con el primer circuito de acciones hasta el 28/09/2020, fecha en que finaliza la encuesta de clima laboral, iniciando así de nuevo el ciclo, por lo que las acciones a realizar serán periódicas y constantes en el tiempo dado que su ejecución y seguimiento se consideran estratégicos.

El plan tiene en cuenta el difícil momento económico y se ajusta a la utilización de recursos físicos con los que se cuenta, incorporando material didáctico para las reuniones como ser pizarra, fibrones, y folletería. La inversión aplicada al diseño e implementación corresponde a los honorarios profesionales, siendo estos por un monto de \$60000, y \$13340 correspondiente a gastos de oficina.

Capacitación de mandos medios y gerente general en liderazgo coach

Ante el contexto provocado por la pandemia del virus *covid-19* y atentos a la vanguardia de la tecnología y facilidades que existen para realizar capacitaciones *online*, se procederá a contratar los servicios ofrecidos por la Universidad Tecnológica Nacional a través de su centro de *e-learning*, para capacitar al personal considerado estratégico para los objetivos establecidos.

El curso será destinado a 4 encargados y al gerente general, será de realización obligatoria al igual que su correspondiente aprobación.

El mismo se denomina “fundamentos del liderazgo y el *coaching*”, tiene una duración de 8 semanas, con una carga horaria de 60 hs, comienza el 23/07/2020 hasta el 18/09/2020, bajo la modalidad virtual a distancia, por lo que su cursado se podrá realizar en el momento que disponga cada participante siempre atendiendo a su cumplimiento en tiempo y forma. Su aprobación estará sujeta a una evaluación integradora por modulo y una final, realizando un trabajo final o un cuestionario, el cual tiene una instancia de recuperación en caso de su no aprobación.

Cada unidad, 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.
- 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.

Los temas están repartidos en 2 módulos de 4 unidades cada una:

Tabla 2: *contenido temático del curso*

Unidad 1: Liderazgo Parte 1	Unidad 2: Liderazgo Parte 2
- Concepto de liderazgo	- La comunicación efectiva
- Competencias del liderazgo	- Coherencia y credibilidad del líder
- Inteligencia emocional en el liderazgo	
Unidad 3: Motivación Parte 1	Unidad 4: Motivación Parte 2
- Qué es la motivación	- Cómo motivar
- Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación	- El poder que hay dentro de nosotros
Unidad 5: Trabajo en equipo Parte 1	Unidad 6: Trabajo en equipo Parte 2
- Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto	- El proceso del trabajo en equipo
- Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo	- En conflicto en el trabajo en equipo

módulo 1 liderazgo y motivación	23/07/2020	21/08/2020											
módulo 2 equipo y coaching	21/08/2020	18/09/2020											

Con color oscuro se resaltan las medidas principales, con claro, las acciones de las mismas.

Evaluación del impacto de la implementación

Costos:

Plan de comunicación interna \$ 73340

Capacitación liderazgo coach \$ 44940

Total \$118280

Beneficios:

Resultado actividad principal (ventas menos costos y gastos) del último periodo \$49914149,49. Datos provistos por el último estado de resultados. Se tiene en cuenta que la inflación del último periodo fue del 53.8% anual y la proyectada para el presente año es la misma por el Indec por lo que se toma el principio del *ceteris paribus*, permaneciendo constante esta variable.

Con las medidas adoptadas se busca incrementar la productividad y la diferenciación, creciendo las ventas a una tasa del 0.5% anual.

Por lo tanto, el beneficio de la implementación es de \$ 249570,75.

Retorno de inversión

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{costo} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = (249570.75 - 118280) / 118280 \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 111\%$$

La implementación de la estrategia significara un retorno de la inversión del 111 % para la empresa, lo que significa que por cada peso invertido, obtendremos \$1,1 de retorno.

Conclusiones

Una de las principales problemáticas presentes en las empresas familiares en crecimiento y aun mas, radicada en nuestro país, es la informalidad con la que se manejan, el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L no es ajeno a esto, durante el análisis del caso, se pudo observar una falla generalizada en el manejo de la información, arraigando una serie de problemas en la comunicación, cohesión y productividad, elementos claves para la competitividad deseada.

Teniendo en cuenta lo antes descrito, y respondiendo a la necesidad de dotar a la empresa de los medios necesarios para poder contar con una diferenciación para con sus competidores, que permita sortear los obstáculos propios de todo negocio además de la incertidumbre del contexto socio económico actual, se plantea la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico centrado en la mejora de la comunicación, basándose la misma, en la fijación de los lineamientos y procedimientos generales para regular y fomentar el intercambio eficiente de información, apoyado por diferentes acciones desde reuniones, incorporación de la tecnología, métodos de retroalimentación, evaluación del clima laboral y acompañamiento a los empleados para su correcta inducción. Actividades sostenidas en el tiempo por la capacitación en liderazgo *coaching* hacia los responsables de impartir y controlar dichas acciones, para que sean instrumentos de cambio, potenciadores de aptitudes y competencias a través de la motivación y el ejemplo.

Las medidas tomadas no solo corrigen el rumbo sino que también producen un incremento en la rentabilidad de la empresa al aumentar las ventas por la productividad alcanzada, siendo esto, confirmación suficiente para creer en la efectividad de las mismas.

El presente reporte de caso pretende, con la certeza de que ningún caso es igual a otro por el contexto, situación económica, recursos humanos y materiales disponibles, sentar precedentes al abordaje de un caso como el analizado, teniendo en cuenta que la problemática es común a la mayoría de las empresas de la región, se busca servir de guía tanto para empresarios, emprendedores, estudiantes y demás, quienes quieran tener una primera vista, una idea sobre el diagnóstico y planteamiento de soluciones para casos similares. Este informe dejó al descubierto la necesidad de contar con una comunicación fluida y organizada no solo para la obtención de buenos resultados sino

también para el mantenimiento y adaptación a tiempos de cambios constantes. La implementación de las acciones expuestas en el mismo logran suplir dicha necesidad amparándose en términos numéricos y referidos a la calidad laboral e institucional.

Recomendaciones

El abordaje de la comunicación interna para este caso resulta de urgente resolución, pero no es el único factor a tener en cuenta si se quiere sostener la operatividad y competitividad de la empresa. También se debería prestar atención al problema raíz que afecta de igual manera a la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas, que es la falta de un área de recursos humanos que se encargue de coordinar y gestionar la administración del personal, desde el reclutamiento, selección e inducción, motivación y control, entre otras tareas propias del área. Ausencia producida muchas veces por la mala creencia de que no es necesaria, cayendo su responsabilidad en profesionales de otras áreas como ser contadores, psicólogos, abogados y no en profesionales especializados en el tema. También se observa la utilización de sistemas obsoletos de gestión, teniendo en cuenta las ventajas que otorga la tecnología se debería sistematizar los procesos de compras, ventas y stock para optimizar y controlar.

Es decir, para mejorar la competitividad de las empresas, se debería analizar y estudiar e implementar un cambio cultural referido a la necesidad de contar con personal capacitado en la gestión del recurso más importante que tiene toda organización, los recursos humanos, del mismo modo aprovechar la innovación tecnológica.

Bibliografía

- Gan, F. y Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, ES: UOC.
- Iurcovich, P. (2012). *La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación*. Buenos aires. Cuad. Cent. Estud. Diseño Común. Ens.
- Dominici, M. (2016). *Las Pymes y el mundo de la comunicación y los negocios*. Buenos Aires. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, UP.
- Gutiérrez, Salah (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*. España. Universidad de Salamanca.
- Brandolin, A.; Frigoli, M.; Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires. DirCoM
- Poggi, N. (2016). *Estrategias de comunicación para el cambio*. Buenos Aires. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, UP.
- Petrocco, N. (2019). *Para que líderes coach en las organizaciones*. Córdoba. Repositorio institucional universidad Siglo 21.
- Pirri, C. y Gestoso, C. (2010). *Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos*. España. Ariel.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina. Granica.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Buenos Aires. Granica.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964.) *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological bulletin 62
- Whitmore, J. (2005). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires. Paidós.

Reyes, J. (2012). *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*. Chile. Cuadernos del centro de estudios en diseño y comunicación.

Ramirez, H. Reyes, E. Montaña (2017) *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Dominio de las ciencias. Vol3 (num4). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>.

<https://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Fundamentos-del-Liderazgo-y-el-coaching/temario.html>.

<https://www.ambito.com/economia/inflacion/el-gobierno-dio-proyecciones-el-2020-n5110828>

Anexo 1 Plan de implementación impreso



Esta guía contiene los pasos a ser desarrollados, explicados en la presente reunión. Tiene la finalidad de ser un soporte de lo ya expuesto.

Toda persona convocada (mandos medios y gerente general) a esta reunión formara parte del equipo impulsor, destinado a informar, fomentar, implementar y controlar que las acciones a llevar a cabo, se ejecuten de forma óptima en virtud del objetivo de su creación.

El proceso consta de 5 etapas:

1	Definición de la situación inicial (realizada con anterioridad)
2	Creación del equipo impulsor (estamos aquí)
3	Implementación (medidas a realizar)
4	Seguimiento y control
5	Retroalimentación

🚦 Implementación

Las acciones a realizar serán:

- *Definir protocolo ante consultas, reclamos y sugerencias:* Ante inquietudes y consultas se debe recurrir al superior inmediato de forma vertical. De igual forma estará habilitado el buzón de sugerencias tanto físico como virtualmente mediante una casilla de correo (*mail*). Para ello se incorporara un buzón en el pasillo central. Esto será comunicado por cada encargado y resaltado durante toda la semana comenzando a regir desde el día 22/07/2020.

- *Diseño de manual de inducción general:* con el fin de que los ingresantes y los mismos empleados conozcan los valores, misión, visión, objetivos y estrategia, se diseñara un manual de inducción general que contenga la información básica para su conocimiento. Se harán imprimir en forma de folletos y estarán al alcance de los empleados y entregados a los ingresantes. Una de sus responsabilidades será justamente la de acompañar al personal nuevo con un recorrido, charla y entrega del manual informativo.
- *Grupo de whatsapp:* hoy en día es la herramienta de comunicación más usada, por su facilidad, accesibilidad y alcance. Teniendo en cuenta la era tecnológica y el nivel de cotidianeidad en su uso, se busca aprovechar las facilidades que aporta. Se creara un grupo de la empresa (solo será para brindar novedades y directivas, comunicación descendente), uno destinado a encargados y junta directiva para coordinación, de flujo bidireccional y cada sector de trabajo también contara con su correspondiente grupo administrado por el responsable, en el que se podrá bajar información y recibir consultas, quejas e inquietudes por parte de los empleados, es decir crear una retroalimentación a través de una comunicación mixta. Se dejara asentado que su uso es pura y exclusivamente laboral. La creación del grupo y adhesión al mismo será desde el día 22 al 30 de julio del presente año.
- *Reunión mensual:* Terminando cada mes, se realizara una reunión con los miembros de cada sector para brindar información sobre resultados, objetivos, desafíos y logros. La primera reunión tendrá lugar la última semana de julio y será meramente para escuchar inquietudes y consultas, dado que todavía no se realizara la primera evaluación.
- *Encuesta de clima laboral:* a fin de generar una retroalimentación que nos permita recopilar información, incentivar a la participación, potenciar los mecanismos de comunicación y obtener una visión integrada de la empresa. El superior inmediato será el encargado de su realización quien a su vez deberá compartir la información obtenida con el gerente general. El primer cuestionario se realizara la semana del

21/09/2020, dividiendo su realización por sectores para no afectar la operatividad de la empresa.

Seguimiento y evaluación

Cada responsable impulsor tiene la tarea obligatoria de dejar asentada en forma escrita (indicador) su observación semanalmente. Transcurridos dos meses, se procederá a revisar los indicadores y evaluar los resultados hasta ese momento para medir el impacto de las acciones realizadas y detectar nuevas necesidades.

En dicha reunión cada miembro impulsor deberá dar a conocer su percepción de las medidas tomadas y los resultados, intercambiar información con el resto del grupo, para poder detectar amenazas y desviaciones para su corrección. La fecha estipulada para la primera revisión será desde el 17/09/2020 al 21/09/2020.

Retroalimentación

Ya con la información analizada, se dará a conocer el informe de los resultados obtenidos a través de circulares, del grupo de *whatsapp* institucional y también mediante una reunión de cada líder impulsor con sus respectivos subordinados, donde se aprovechara para dar a conocer nuevas medidas en caso de ser necesarias, volviendo a la situación inicial del proceso para comenzar de nuevo.

Las acciones a realizar serán periódicas y constantes en el tiempo dado que su ejecución y seguimiento son estratégicos.

Éxitos.

Anexo 2: encuesta de clima laboral

		Nivel jerárquico			
		Antigüedad			
Introducción					
<p>El propósito de este cuestionario es conocer las opiniones del personal de la empresa sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida en la organización en general. Es importante destacar que: No hay respuestas correctas ni incorrectas. Le solicitamos su opinión, basada en su propia experiencia de trabajo día a día en la empresa. Toda la información que brindes es estrictamente confidencial.</p>					
Instrucciones					
<p>El siguiente cuestionario contiene preguntas sobre diversos aspectos de su trabajo en la empresa. Cada afirmación describe una situación y requiere una sola respuesta. Marcar con una x la opción que se ajusta a su realidad.</p>					
Nº	Pregunta	muy satisfecho	satisfecho	poco satisfecho	nada satisfecho
0	Conozco la historia de la empresa				
1	Se dónde encontrar la información de la empresa				
2	En estos momentos trabajando en la empresa estoy				
3	Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo				
4	Conozco las tareas que debo realizar				
5	Puedo acceder fácilmente a la información que necesito para hacer mi trabajo				
6	Se cuál es el nombre del actual Gerente General				
7	Se quiénes son los miembros de la gerencia				
8	Los conozco personalmente				
9	La relación con mis superiores es buena				
10	Se dónde puedo realizar mis consultas y dar opiniones				
11	Mi jefe me comunica en forma clara lo que espera de mí				
12	Tengo objetivos claros para realizar mi trabajo				
13	Mis opiniones e inquietudes son escuchadas				

14	En esta empresa existe temor a expresar desacuerdos con los jefes				
15	Recibo información sobre lo que ocurre en la empresa periódicamente				
16	Me encuentro lo suficientemente informado de los planes y objetivos futuros de la organización				
17	Con la calidad de las comunicaciones formales estoy				
18	Con las funciones que desempeño en esta empresa estoy				
19	Siento que soy valorado por el trabajo que realizo				
20	Tengo posibilidades de crecimiento				
21	La remuneración es acorde al trabajo que realizo				
22	Si me ofrecen otro trabajo con igual remuneración, consideraría cambiar				
23	Se puede mejorar acciones en la empresa				
24	La empresa brinda un buen servicio				
25	Creo que la empresa cumple en tiempo y forma con los clientes				
26	En la empresa, existe el compromiso de satisfacer las necesidades del cliente.				
27	La imagen externa de la empresa (con clientes, proveedores) coincide con la realidad				
28	La relación con mis compañeros es buena				
29	Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo				
30	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa				
31	Recomendaría trabajar en la empresa				
Comentarios adicionales					
Fin de la encuesta. Muchas gracias por participar.					

Anexo 3: Manual de inducción general



A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, una empresa del rubro mayorista de productos alimenticios y afines, con una trayectoria de más de 50 años radicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina. La cual cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras en varias localidades de Córdoba y provincias vecinas. Actualmente cuenta con un plantel de 170 empleados y una flota de 56 vehículos de distinto porte para el cumplimiento de la actividad.

La empresa posee su principal centro de distribución y casa central en James Craik, la localidad se encuentra sobre la ruta nacional N. °9 (une el norte pasando por Córdoba hacia capital federal) y es atravesada por la ruta provincial N. °10 (de este a oeste). Haciendo de la ubicación, un aspecto estratégico de vital importancia para la distribución y comercialización regional. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes de las cuales, la mayoría son despensas, quioscos, supermercados, bares, librerías, perfumerías.

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”.

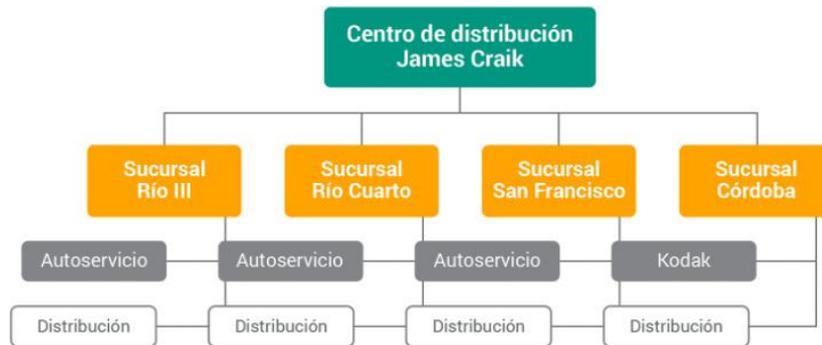
Misión

“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”.

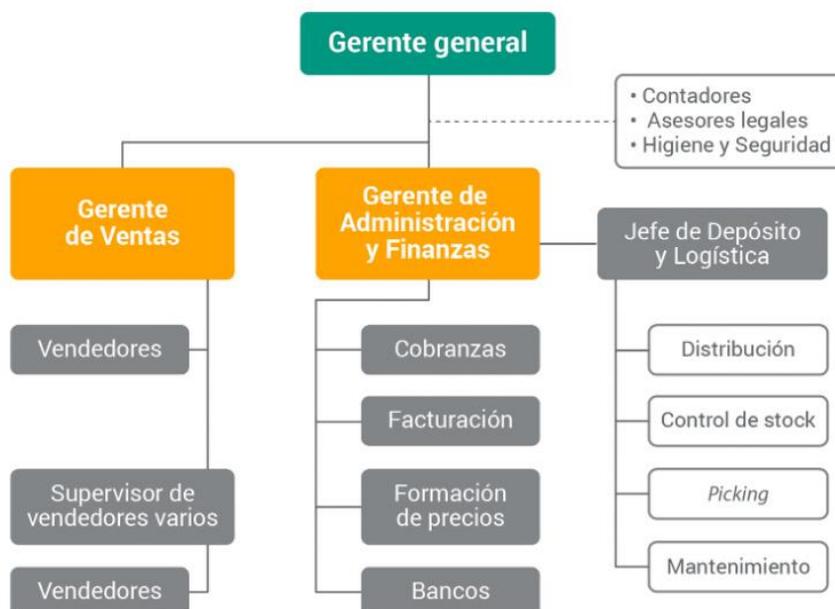
Valores

- 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.

Estructura de negocios



Organigrama sede central



Estrategia por diferenciación de producto

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen 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 al 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.

Proveedores

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Proter & 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.

Clientes

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.