

Universidad Siglo 21

Lic. en Gestión de Recursos Humanos



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Plan de comunicación interna y formación de líderes Coach, en  
empresa A.J & J.A REDOLFI S.R.L”**

Profesora: Gambino, Natalia

Autor: Calviño Pueyrredon, Ignacio Nicolás

DNI: 39.498.675

Legajo: RHU01664

Córdoba 2020, Argentina

## **Resumen**

El presente reporte de caso consistió en el diseño de un proyecto de aplicación para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., basado en un plan de comunicación interna y formación de líderes coach. Para efectuar dicho estudio se realizó un profundo análisis de la organización, conociendo sus prácticas y su entorno. Luego se procedió a investigar sobre autores relacionados a las temáticas que se quieren abordar, concibiendo a las mismas como herramientas de gestión necesarias para incrementar la rentabilidad de la empresa y fomentar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Como respuesta de los problemas encontrados; es que se elaboraron propuestas de intervención orientadas a la formalización y mejora de los canales de comunicación, como así la capacitación de los mandos medios en líderes coach para servir de guía para la consecución de los objetivos de la empresa en relación a su interior como a su medio externo. La implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$1.455.295 para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión de \$2,49 por peso invertido en el tiempo previsto.

*Palabras clave:* comunicación interna – líder coach – productividad – rentabilidad

## **Abstract**

This case report consisted of the design of an application project for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., based on an internal communication plan and training of coach leaders. To carry out this study, a deep analysis of the organization was carried out, learning about its practices and its environment. Then we proceeded to investigate authors related to the topics to be addressed, conceiving them as necessary management tools to increase the profitability of the company and promote the sense of belonging of its collaborators. In response to the problems encountered; is that intervention proposals were developed aimed at the formalization and improvement of communication channels, as well as the training of middle managers in coach leaders to serve as a guide for the achievement of the objectives of the company in relation to its interior as well as to its external environment. The implementation will lead the company to invest a sum of \$ 1,455,295 for its start-up, obtaining a return on investment of \$ 2.49 per peso invested in the expected time.

*Keywords:* internal communication - coach leader - productivity - profitability

## Índice de Contenido

Introducción .....	1
Análisis de Situación.....	4
Análisis del Macro Entorno.....	4
Análisis del Micro Entorno .....	9
Análisis Interno .....	11
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión .....	17
Plan de implementación.....	19
Objetivo general .....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance.....	19
Acciones a desarrollar .....	20
Táctica 1: “Formalización de los canales de comunicación” .....	20
Táctica 2: “Diseño y formalización del proceso de inducción” .....	22
Táctica 3: “Capacitación de los mandos medios en líderes Coach” .....	24
Marco de tiempo para la Implementación .....	26
Evaluación del impacto de la implementación .....	27
Conclusiones .....	28
Recomendaciones.....	29
Bibliografía .....	30
Anexos .....	33
Anexo I (programa numero 1).....	33
Índice.....	34
Datos sociales.....	36
La empresa .....	37
Estructura organizacional.....	38
Historia.....	39
Lineamientos de acción.....	41
Reglamento interno .....	43
Anexo n°II (programa numero 1).....	45
Anexo n° III (programa n°2) .....	46
Anexo n° V (programa n°3) .....	47
Anexo n° VI (programa n°3).....	47

Anexo n° VII (programa n°3) .....	48
-----------------------------------	----

### **Índice de Imágenes**

Ilustración 1, Táctica 1 .....	21
Ilustración 2, táctica número 2 .....	23
Ilustración 3, táctica 3 .....	25
Ilustración 4, diagrama de gantt .....	26

## **Introducción**

En respuesta a la materia seminario final de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, se toma la decisión de realizar el diseño de un plan de comunicación interna y una capacitación para los mandos medios en líderes coach para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL.

A.J. & J.A Redolfi es una empresa familiar que se encuentra en la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba, Argentina. La misma comenzó a funcionar en el año 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, con un negocio de cigarrería, bazar y librería. Años más tarde, Alonso decidió separarse y encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, quien actualmente es el presidente de la empresa.

Lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La empresa actualmente, cuenta con un centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial. Los autoservicios mayoristas están ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y las distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Río Cuarto. Además, hoy en día, la empresa comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A. Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca, Kodak, Refinerías Maíz y Gillette Argentina, entre las más importantes.

Posee una dotación de 170 empleados y una flota de 56 vehículos propios, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en las cinco sucursales. En relación a sus clientes, aproximadamente 6000 clientes son proveídos por A.J & J.A Redolfi SRL y son, en general: supermercado, farmacias, quioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos”.

Sin embargo y pese a su éxito, la misma transita por debilidades internas, las cuales serán tratadas a posterior con el fin de identificar y proponer mediante este trabajo una solución profesional. Pero en términos generales se observa que, pese a ser una empresa que ha demostrado un continuo crecimiento en el sector en los años, el mismo no está acompañado de una eficiente gestión de Recursos Humanos.

Actualmente, el área de recursos humanos aún no es profesionalizada por lo cual se están dejando de lado alguno de los procesos formales más importantes como lo son la inducción, reclutamiento, selección de personal, capacitación y formación de líderes coach, promoción y evaluación de desempeño. Esto genera inconvenientes entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, afectando en la productividad, repercutiendo de manera directa en su economía. Carecen de un proceso de inducción lo cual genera que muchas veces las tareas se realicen mal, debido a que el empleado no está bien informado sobre sus funciones y responsabilidades que debe desempeñar, por lo cual se lo debe capacitar nuevamente. Tampoco cuenta con un proceso de selección de personal, el cual es realizado por el gerente ante una demanda de una nueva vacante.

Es por ello y todo lo redactado líneas arriba, que a partir de dicho análisis, se puede observar que existe una falta de información general que se le debe proporcionar a los empleados de la empresa, provocando una disminución de eficiencia de la comunicación interna, tema que invita al autor de dicho reporte de caso a estudiar, analizar y tratar en el trabajo de seminario final.

Una vez redactado lo anterior y como guía de desarrollo, se toman como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio ya que son estudios o trabajos que tuvieron éxito en el mismo proceso de transformación que se busca en dicho reporte de caso:

En primer lugar, se tomó en cuenta la investigación realizada por Fernández (2017) en Córdoba. Dicho trabajo de carácter descriptivo corresponde a un trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21 del año 2017; el mismo trata sobre la gestión del Coaching en las empresas privadas. Se destaca que el principal motivo por el cual se demanda el Coaching en las empresas está asociado a las mejoras en la comunicación que produce. Pero de igual manera no es el único efecto positivo que genera en las empresas, ya que también ocasiona: mejoras en la motivación y compromiso del personal, mejoras en las relaciones, en el desempeño y por lo tanto en la productividad de la empresa. Cada vez es mayor el número de empresas que demandan del Coaching y dentro de los lineamientos que existen predomina la demanda del Coaching Ontológico, el cual se basa particularmente en el desarrollo de competencias conversacionales. El Coaching se aplica principalmente a niveles jerárquicos superiores con el fin de generar un efecto cascada que englobe a toda la organización, y es una disciplina que puede complementarse con Recursos Humanos potenciando la gestión del personal al aportar numerosas herramientas de desarrollo humano y comunicación(Fernández, 2017).

El segundo estudio en consideración, también es de tipo descriptivo ejecutado por Alejandro Álvarez-Nobell y Laura Lesta (2011) en la ciudad de Bogotá, Colombia como respuesta a un proyecto académico sin fines de lucro publicado en la revista Palabra-Clave de dicha localidad. El mismo tuvo como finalidad determinar cómo se vinculan los objetivos específicos de la comunicación interna con los objetivos generales de la organización, el mismo partió de considerar que la gestión estratégica de la comunicación interna (GECI) se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales. En consecuencia, Álvarez Nobell & Lesta (2011) resaltan que no es suficiente con decir que la comunicación interna contribuye a aumentar el valor de las empresas, sino que es indispensable su medición para saber cómo la misma agrega valor. (Álvarez Nobell, 2011).

Para dar por finalizado este apartado; el caso en estudio resulta de relevancia a los fines de presentar ciertos aportes desde la carrera que pueden ser tenidos en cuenta al momento de elaborar el presente reporte de caso. Su aplicación puede fortalecer aquellos aspectos débiles a través de espacios de aprendizajes transformacionales y cambios de paradigmas, fomentando el cambio y aumentando las posibilidades de logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

## **Análisis de Situación**

De acuerdo a la información obtenida de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, se observa que actualmente el área de Recursos Humanos aún no fue desarrollada para la administración de su personal, lo cual es necesario crearla para poder alinear cada una de las áreas que la componen, sistematizando sus procedimientos y así conseguir los objetivos que tiene la empresa. Además, junto con lo anterior, la organización no posee un procedimiento estandarizado de selección de personal debido a que cuando surge la necesidad de cubrir un nuevo puesto, cada uno de los responsables de las distintas áreas junto con su asistente, evalúan los curriculum vitae que fueron recibidos por la recepcionista. Para aquellos puestos que requieran una mayor responsabilidad, se recluta a los candidatos por medio de diarios, preferentemente La Voz del Interior.

Actualmente carecen de un proceso de inducción y por ende el manual de puestos para los trabajadores ingresantes aún no fue desarrollado. A medida que el trabajador se incorpora a la empresa, aprende su labor visualizando el trabajo de sus compañeros. En dicho manual, se detallan los objetivos de la organización, su política, cultura, reglamento, tareas, obligaciones y toda aquella información que sea pertinente para que el empleado pueda desempeñarse de la mejor manera.

Como parte de la cultura empresarial de la empresa, mantienen al personal que está trabajando con ellos y al cual se le ha depositado confianza, generando un bajo índice de rotación de personal. A raíz de esto, cuentan con un sistema de promoción interna basado en la antigüedad del empleado. Esto ha generado problemas especialmente en el área de depósito debido a que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, no tenían la preparación y capacitación correspondiente para asumir a ese puesto.

Una vez determinada la situación anterior y quedando claro el problema a analizar y tratar de solucionar en dicho reporte de caso; será necesario proceder a un análisis del macro entorno de la empresa, del micro entorno para ver el estudio de la industria en la cual se desarrolla la empresa y un análisis interno de la misma para determinar sus fortalezas como debilidades internas.

### *Análisis del Macro Entorno*

A continuación se presenta un análisis coyuntural o análisis macro, el cual será realizado por el modelo P.E.S.T.E.L abarcando los contextos políticos – económicos – sociales – tecnológicos – ecológicos – legales en el cual está inmersa la empresa.



### *Contexto político*

Desde el comienzo del nuevo gobierno de Fernández, dos son los aspectos que sobresalen a trabajar en su gestión. Uno apunta a la emergencia de la pobreza y la distribución del ingreso y otro apunta al tema del endeudamiento contraído en 2018. Estos dos pilares anteriores, eran los que iban a llevar al país a un aumento de su PBI en los próximos años de manera paulatina según el gobierno entrante, pero ocurrió un inconveniente global que hizo retrasar estas dos vías de mejora nacional para postergarse y poner en tema de agenda principal la pandemia denominada Covid-19 (resumenlatinoamericano.org, 2020)

A raíz de esta situación el presidente de la nación, Alberto Fernández, está tomando diferentes tipos de medidas para evitar la propagación del virus y así cuidar la salud de los trabajadores por medio de políticas públicas. Una de las medidas es que todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria deberán permanecer en sus domicilios habituales o en donde se encontraban a las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020 hasta el 12 de abril inclusive, donde deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no podrán circular por rutas, vías y espacios públicos. Solo podrán realizar desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos. (argentina.gob.ar, 2020)

Sin embargo en este presente; mediante el decreto 297/2020 artículo 6°, quedan exceptuadas del cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia. Entre ellas se encuentran las industrias alimenticias, fármacos y limpieza quienes deberán seguir produciendo de manera normal debido a que se lo determina como un bien esencial(boletinoficial.gob.ar, 2020)

En el contexto de crisis sanitaria que atraviesa nuestro país, las empresas del rubro alimenticio como transporte de alimentos, deberán seguir trabajando con normalidad, debido a quedan exceptuadas por el decreto anteriormente mencionado en el artículo 6° inciso 12. (boletinoficial.gob.ar, 2020)

### *Contexto económico*

En Argentina, los problemas económicos desde hace años varían en relación a la inflación, índice de precios al consumidor, aumento de precios, pobreza entre otros. Esta

incertidumbre impacta en todo los sectores, donde el económico no está exceptuado proyectando una economía muy frágil a futuro, mercados cerrados casi en su totalidad, disminución de los principales prestamistas extranjeros y posible hiperinflación lo que da como resultado un riesgo país mayor a 4.000 puntos, recesión monetaria, estancamiento económico desde hace años, inflación rondando en 40 puntos y un banco central totalmente en problemas en términos de reservas tanto en pesos como dólares(eleconomista.com.ar, 2020)

A estos graves problemas en materia económica, se le debe sumar un problema más, la pandemia mundial denominada COVID-19. En búsqueda de disminuir el impacto que produce el coronavirus en la economía, el BCRA (Banco Central de la República Argentina) dispuso que todas las entidades financieras del sistema podrán ofrecer una línea especial de crédito a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) a una tasa de interés anual máxima del 24%. El BCRA reducirá el monto de sus encajes, incrementándose aún más la disponibilidad de recursos para financiamiento. El objetivo de estos préstamos es que las empresas que sean acreedoras puedan financiar el pago de sueldos y cobertura de cheques diferidos.(bcra.gov.ar, 2020)

Los sectores más afectados económicamente son la hotelería, gastronomía y el comercio en general. A raíz del aislamiento social, los comercios quedaron vacíos y no se tiene una fecha certera de cuándo podrían volver a abrir para la venta al público. El sector agropecuario y sus derivados como lo es la empresa en estudio, son de los menos afectados por la crisis provocada por la pandemia del coronavirus. Se trabaja con pocos empleados y el único riesgo que avizoran en el sector es que surjan inconvenientes con el transporte de los granos, en las próximas semanas cuando comience la cosecha gruesa. (infobae.com, 2020)

### *Contexto social*

La pobreza en la Argentina alcanzó al 37% de la población durante el tercer trimestre del año 2019, con miras a un porcentaje mucho mayor en el presente 2020 según medición del Observatorio de Deuda Social de la UCA.

Con un récord lamentable de 13,6 millones de pobres en Argentina, se trata de la mayor variación de este índice en el gobierno de Mauricio Macri y de la última década creyendo los especialistas una suba considerable en el primer año del actual presidente,

Fernández. La cifra supera por lejos la última medición oficial (27,3%), que ya marcaba una tendencia en alza a mediados del año 2018.

Los motivos y consecuencia de ello; se encuentran en la crisis económica producto de una mega devaluación, una gran inflación, la caída del salario real y la recesión. (Ambito.com, 2020)

Por otro lado y en relación a lo social y de gran impacto en éstos días es en relación a la pandemia. La mayor parte del pueblo argentino se encuentra en aislamiento social, preventivo y obligatorio, por ende se ven imposibilitados a asistir a sus respectivos trabajos. A raíz de esta situación, el gobierno nacional dispuso la creación del Ingreso Familiar de Emergencia. El mismo consiste en un pago excepcional de \$10.000 durante el mes de abril, y será otorgado a las personas que se encuentren desocupadas; se desempeñen en la economía informal; sean monotributistas inscriptos en las categorías “A” y “B”. (argentina.gob.ar, 2020)

Además, se ha dispuesto de un bono de \$3.000 para jubilados que cobran la mínima, AUH (Asignación Universal por Hijo), planes sociales y un refuerzo presupuestario a comedores escolares y comunitarios. (infobae.com, 2020)

### *Contexto tecnológico*

Pese a las promesas gubernamentales sobre la temática, hoy, año 2020, sólo se invierte alrededor del 0,6% del PBI en Investigación y Desarrollo, que es apenas una cuarta parte de lo que destinan los países más desarrollados para poder ser competitivos en el mundo.

El desarrollo científico y tecnológico podría ser un trampolín para la economía argentina, pero se requieren políticas a largo plazo por parte del Estado que alienten la inversión privada. No alcanza con pensar a corto plazo, el capital humano está y podría beneficiar a los sectores más importantes de la economía nacional que hoy pierden. (estadodealerta.com, 2020)

Sin embargo y a raíz de la actual emergencia sanitaria por el coronavirus, muchas empresas están ofreciendo a sus empleados la posibilidad de trabajar desde sus casas para minimizar el riesgo de contagio. ¿Qué implica el *home office* en condiciones ideales? De arranque, un profundo cambio cultural en las compañías: migrar del clásico formato

presencial por horarios a un paradigma de trabajo flexible que se orienta por objetivos y se mide por resultados. Los mandos medios, claves en el éxito de la modalidad, están también entrenados para tele-liderar. Y el trabajador que protagoniza la mudanza acuerda con ella y la encuentra beneficiosa: logra mayor equilibrio entre vida personal y laboral y ahorra tiempo y dinero en traslados. Resultado: un juego de “ganar- ganar” que se traduce en salto productivo. (lavoza.com.ar, 2020)

### *Contexto ecológico*

El sector ecológico es uno de los factores en los que en los últimos años se ha venido constituyendo en uno de los ejes de preocupación a nivel mundial, considerando que preservar la calidad del ambiente significa ampliar la posibilidad de supervivencia humana. Haciendo foco en nuestro país, Argentina no ha sido ajena a tal situación ya que se ha evidenciado un deterioro de la gestión institucional ambiental. Argentina no posee una política clara en relación con el medio ambiente. (Frers, 2019)

Nunca se trazó para todo el país y en sus diferentes regiones una línea de trabajo integrada que aborde principales aspectos como bosques, residuos, biodiversidad, cambios climáticos, etc. Se puede observar que estamos ante la presencia de una falta de voluntad política y un desinterés existente por parte del gobierno y de los funcionarios públicos en relación con estos temas.(Frers, 2019)

Pero en los últimos tiempos hubo un gran avance gracias a la pandemia. El aislamiento social obligatorio está generando una mejora en el medio ambiente en cuanto a la contaminación. Fábricas inactivas, puertos clausurados, bancos cerrados, grandes concentraciones de personas postergadas, no solo lograron -en algunos casos- contener el crecimiento exponencial de la curva de contagio sino que también contribuyeron a “despejar” algunos cielos. Esto produjo una fuerte caída en las emisiones de los contaminantes debido a la cuarentena extrema a nivel mundial.(infobae.com/, 2020)

### *Contexto legal*

En el ámbito legal una de las propuestas más trascendentales realizadas por el gobierno oficialista en este año 2020, es el proyecto de blanqueo laboral. Éste mismo contempla una amnistía para empleadores, que implica perdonarles las multas y cargas sociales impagas a los trabajadores que tengan sin registrar. A cambio, el empleador deberá declarar el vínculo laboral.Un aspecto importante es que desde el momento en

que es regularizado, el empleado pasará a cobrar el salario de convenio de su actividad, tendrá obra social, aportes jubilatorios y art, pero deberá renunciar a cualquier reclamo de indemnizaciones por el período de trabajo no registrado ante la Justicia. (Urien, 2019)

Por otro lado en cuanto a la temática legal de estos días; el gobierno nacional ante la actual crisis sanitaria, decreto una serie de medidas para ayudar a sobrellevar la situación que atraviesan tanto las personas como las empresas. Entre ellas, se puede observar que se facilitará el acceso al financiamiento público y privado para las micro, pequeñas y medianas empresas que, en virtud de la emergencia, se encuentran en dificultades para el pago de los sueldos de sus empleados, el Gobierno Nacional dispone la creación de un Fondo de Afectación Específica que contará con 30 mil millones de pesos que el Estado transferirá al Fondo de Garantías Argentino. Las garantías otorgadas tendrán como objetivo facilitar el repago de los préstamos para capital de trabajo, incluyendo pagos de salarios, aportes y contribuciones patronales, y cobertura de cheques diferidos, y estarán destinadas a aquellas empresas inscriptas en el Registro MiPyMES.(argentina.gob.ar, 2020)

#### *Análisis del Micro Entorno*

A continuación, se desarrolla un análisis del micro entorno de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL desde la teoría de las 5 fuerzas de Porter, las cuales son:

##### *Poder de negociación del cliente*

Los clientes con los que se relacionan estos tipos empresas de la industria son en general despensas en barrios, mini mercados, quioscos, farmacias, etc. Los compradores poseen un alto poder de negociación en relación a sus proveedores debido a la altísima competencia y productos sustitutos que existe en la industria, haciendo que el cliente pueda cambiar de proveedor con facilidad.

Con respecto a aquellas empresas que proveen a grandes clientes, mayoristas, ocurre lo contrario. El proveedor es quien tiene mayor poder de negociación debido al amplio surtido de productos que brinda, a niveles de precios bajos y competitivos. También, otorga al cliente diferentes tipos de beneficios como lo son la financiación extendida, descuentos por volumen, calidad de servicio, facilidad de compra, rapidez de

entrega, disponibilidad de mercadería, etc. para poder captarlo y fidelizarlo, generando una ventaja competitiva.

#### *Poder de negociación del proveedor*

Existen muchos proveedores en la industria que tienen un poder de negociación alto, lo cual determinan diferentes tipos de medidas para poder fidelizar al cliente y que no busque otro proveedor. Entre estas medidas ofrecen grandes descuentos y financiación a cambio de que el cliente únicamente comercialice y distribuya sus productos.

En la mayoría de las empresas de la industria, su margen de marcación oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor obteniendo mayor poder de negociación

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Cada vez son más las empresas que ingresan en la industria para comercializar y distribuir diversos tipos productos de forma masiva. Esta amenaza va a depender de las diferentes tipos de barreras de entradas que adopte la empresa, las cuales son: la economía de escalas, diferenciación de productos, inversiones de capital, desventajas de costos, acceso a los canales de distribución y las políticas gubernamentales.

Actualmente, a las barreras anteriores, se le suman barrera en cuanto a promover estrategias en relación la diferenciación de productos y la economía de escala. En cuanto a la primer barrera, se realiza la entrega de la mercadería dentro de las 48 hs realizada la compra, se otorga un descuento que oscila entre un 2% y 3% pagando de contado y se brinda asesoramiento comercial para el cliente a la hora de abrir un nuevo local. Con respecto a la economía de escala, al ser un sector de consumo masivo, ofrece una gama de productos surtidos con un precio altamente competitivo con respecto a sus competidores.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

En la industria que opera la empresa en estudio, se puede observar que existen diferentes tipos de empresas que comercializan y distribuyen una gran variedad de productos sustitutos con precios más bajos que los de su competencia y mejor financiación, buscando una ventaja competitiva por sobre el resto.

Esto provoca que las demás empresas tengan que bajar los precios de sus productos para poder seguir compitiendo, provocando una disminución en su margen de ganancia pero un aumento en sus ventas.

#### *Rivalidad entre competidores*

Existe una gran rivalidad entre las empresas de la industria. Cada una de ellas adopta diferentes tipos de estrategias para tener un mejor posicionamiento en el mercado y hacer frente a los distintos tipos de cambios que se generan en el entorno. Algunas de las estrategias que se pueden observar son las grandes inversiones en marketing y publicidad, el asesoramiento comercial al cliente, mix de productos, entre otros.

#### *Análisis Interno*

A continuación, se realiza un diagnóstico de la organización utilizando la matriz F.O.D.A, la cual permite diagnosticar la situación actual de la empresa, detallando las características internas (fortalezas y debilidades); como sus características externas (oportunidades y amenazas).

#### *Fortalezas:*

- Posee un servicio orientado a la satisfacción del cliente.
- Tiene precios bajos y competitivos.
- Mix de productos.
- Los pedidos son entregados entre las 24 y 48 hs realizada la compra.
- Financia a los clientes con un descuento entre el 2% y 3% abonando en efectivo.
- Posee un margen de marcación que oscila entre un 10% y 30% dependiendo del producto y volumen de compra al proveedor.

#### *Debilidades:*

- No poseen un departamento de Recursos Humanos.
- No tienen un proceso estandarizado de reclutamiento y selección de personal.
- No cuentan con un proceso de inducción, por lo tanto no existe un manual de inducción.

- La descripción de puestos esta desactualizada.
- Las encuestas de clima laboral no están actualizadas a la fecha.
- Falta de procesos formales de comunicación interna.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

*Oportunidades:*

- Inversión de \$3.000.000 para la construcción de un nuevo centro de distribución.
- La posición geográfica del nuevo predio permite tener un mayor alcance hacia los nuevos clientes.
- Comercialización de nuevas líneas de productos.
- Expansión del mercado

*Amenazas:*

- Alta cantidad de competidores tanto grandes como pequeños en zonas aledañas a las sucursales.
- El incremento del aumento de los precios hace que la empresa tenga que absorber parte de los mismos para poder seguir compitiendo.
- El cliente puede cambiar de proveedor con facilidad.

En síntesis, se puede indicar que la empresa va camino a nueva expansión tanto de infraestructura como de mercado, debido a la fuerte inversión realizada para la construcción del nuevo centro de distribución. Esto le permitirá mantenerse a un nivel altamente competitivo con su gran variedad de productos y precios competitivos, evitando el desabastecimiento de sucursales, perdidas de ventas por falta de stock, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, etc. Sin embargo para acompañar dicho posible crecimiento externo, deberá puertas adentro acompañar ese crecimiento desde la afrontación y mejora de sus debilidades, donde una clara es la falta de un departamento de recursos humanos y todo lo que esta falencia u ausencia conlleva.



Actualmente las descripciones de puesto se encuentran desactualizadas, lo cual genera dificultades a la hora de seleccionar al personal idóneo para el puesto debido a que no se especifica el contenido del puesto, las descripciones del puesto y tampoco los estándares de desempeño. Su última actualización fue en el año 2005, lo cual no es posible determinar si las tareas y responsabilidades son acorde al puesto de trabajo actual.

A su vez, el proceso de reclutamiento y selección de personal actual se basa en el simple análisis de curriculums por parte del responsable de cada área cuando existe la necesidad de cubrir una vacante, lo cual no es posible determinar si el candidato es el idóneo para el puesto y si se ajusta a la cultura organizacional de la empresa. La última encuesta de clima laboral se realizó en el año 2005 y sus resultados no fueron registrados. La empresa se basa en la buena relación que existe entre los empleados, pero se desconoce con exactitud el estado del clima laboral y el nivel de satisfacción y compromiso de mismos en la organización.

Como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna basada en la antigüedad del empleado. Esto lleva a la asignación de nuevas tareas y grandes responsabilidades del cual el trabajador no está capacitado para desempeñarse con normalidad. La falta de información y capacitación puede generar errores muy costosos para la organización, significando improductividad. Al no contar con un proceso formal de inducción con su respectivo manual, provoca que los ingresantes se encuentren desorientados desconociendo la historia de la organización, sus objetivos, políticas, normas, tareas y responsabilidades. Actualmente los empleados que se incorporan aprenden mientras trabajan teniendo como consecuencia un alto grado de error que se verá reflejado de manera directa en la economía de la empresa.

Este último proceso es muy importante que esté bien definido para poder medir el rendimiento del empleado mediante las evaluaciones de desempeño. Dichas evaluaciones permitirán que el trabajador obtenga mayor información acerca de su desempeño, pudiendo detectar y mejorar sus falencias para obtener un mejor rendimiento.

## **Marco Teórico**

A continuación, se procederá al desarrollo del contenido teórico basado en autores sobre temáticas analizadas líneas arriba que nos permitirán en un futuro generar una propuesta profesional al tema pertinente. Dicha temática a desarrollar será la comunicación organizacional, comunicación interna, estilos de liderazgos y líderes coach como inducción al personal.

### *Comunicación organizacional*

Las organizaciones comunican en todo momento, desde lo que se dice y lo que no, y a través de lo que se hace y lo que no. Todo comunica. Por ello es de gran importancia no dejar la comunicación librada al azar, ya que la ausencia de la misma o una comunicación ineficiente, puede traer aparejado errores dentro de los procesos productivos que son perjudiciales tanto para el empleado como para la empresa (Brandolini, Gonzalez, & Hopkins, 2009).

### *Inducción al personal*

*“Un modo de adiestramiento que consiste en mostrar, enseñar e informar al trabajador que recién ingresa a la organización, con el fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización” (Chirinos, 2009)*

### *Comunicación interna*

Dentro de la comunicación, se puede distinguir entre dos categorías dependiendo de los públicos a los que se dirige el mensaje: la comunicación externa y la comunicación interna. Tomando ésta última, se pueden citar las obras redactadas por diferentes autores de distintos puntos de vista:

En primer lugar el autor (Andrade, 2005), la define como:

*El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005, pág. 17)*

A su vez, en segundo lugar, el autor Newtrom (2011) postula que el proceso de comunicación interna es un método bidireccional, por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje. Dicho proceso consta de 8 pasos (desarrollar la idea, codificar, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, uso y retroalimentación) ya sea que ambas partes hablen, usen gestos corporales o empleen algún medio de comunicación de tecnología avanzada. Al producirse esta realimentación entre las partes, se evita la frustración y se mejora la precisión en el trabajo.

Por otro lado Villafañe(2008), cuando habla de comunicación, hace referencia a vectores. Villafañe denomina vectores a los diferentes “recorridos” que posee el mensaje canalizado a través de distintos soportes o medios, es decir que expresan la dirección y sentido de la comunicación interna. El autor clasifica a dichos vectores en descendente, que tiene como objetivo fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor. Ascendente, que tiene como objetivo favorecer el diálogo social. Horizontal, donde se pueda implicar a todas las personas. Y por último la comunicación transversal, que tiene por objetivo configurar el lenguaje común acorde a los principios y valores de la organización.

Una vez determinadas las diferentes definiciones y ahora haciendo hincapié a la función de la comunicación interna, el autor Villafañe(2008), expresa que su principal función es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, es decir, orientar estratégicamente a la empresa en términos de management donde la comunicación interna sea protagonista y crezca proporcionalmente a la importancia que la empresa concede en su desarrollo y competitividad a sus Recursos Humanos.

A sí mismo, y al momento de diseñar la comunicación organizacional podemos encontrar dos tipos de acciones de comunicación dependiendo del público al cual nos estamos enfocando, las “acciones Outdoor” y “las acciones Indoor”. En relación a la última, el autor Ávila Lammentyn denomina:

*Acciones indoor o de puertas adentro a todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos de interés internos y semiinternos, es decir, aquellos que cumplen funciones o existen “dentro” de la empresa, en “ámbitos o espacios” propios.(Lammertyn, 1999, pág. 177)*

### *Estilos de liderazgo*

Existen distintos estilos de liderazgos que el líder puede adoptar dependiendo de las circunstancias que se le presenten y su estilo personal. Newstrom los menciona como: Liderazgo autoritario, centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos; liderazgo consultivos, se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista antes de tomar una decisión; y para finalizar el liderazgo participativo, descentralizan la autoridad y reconocen los aportes y la participación de los seguidores. (Newstrom, 2011)

### *Líderes Coach*

Newstrom (2011), afirma en su libro “El comportamiento humano en el trabajo”, que:

*El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos”. Es de suma importancia la presencia del líder capacitado debido a que será el encargado de direccionar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos, fomentando el crecimiento de sus habilidades y capacidades.(Newstrom, 2011, pág. 169)*

Una vez conocido lo que es el liderazgo, podemos hablar del líder coach. El líder coach es aquel líder que debe actuar de acuerdo a las necesidades presentes dentro del equipo, asegurando que todos los miembros coordinen sus acciones de tal manera que se asegure la eficiencia y efectividad del fin que se busca. El objetivo de la formación de líderes coach es que los mismos sean capaces de “facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje”.(Echeverría, 2000, pág. 97)

En conclusión, la comunicación organizacional debe crear un clima en el cual el empleado sienta que su bienestar y sus objetivos van acompañados a los de la organización. Pero para que esto ocurra es importante la implementación de tácticas de comunicación que mantengan una estructura formal y dinámica en la misma institución. A su vez, es de suma importancia el rol fundamental del líder coach para dirigir, acompañar y gestionar la comunicación de manera estratégica y lograr la adaptación de la empresa al entorno que es siempre cambiante donde el mismo ayude a los empleados a comprender la filosofía de la empresa, sus políticas y objetivos, al igual que a la dirección para poder identificar las necesidades y aspiraciones que los mismos tienen.

## **Diagnóstico y Discusión**

La organización tiene grandes problemas a la hora de gestionar la comunicación debido a su predominante estilo informal de la misma y a la carencia tanto de procesos formales como de líderes capacitados, dificultando la transmisión eficiente de lineamientos estratégicos que la organización plantee y quiera lograr en un futuro.

Analizando la comunicación; se puede evidenciar una mala gestión de la dirección de la comunicación y la falta de medios de comunicación efectivos. Esto provoca discrepancia entre lo que la organización pretende transmitir y lo que el trabajador realmente interpreta. Además en relación a lo anterior, en la empresa no se respeta una línea como enfoque de comunicación interna de manera estratégica, sino que los mensajes son transmitidos de acuerdo a las necesidades que surjan en cada momento, por lo que es de suma importancia que la comunicación descendente se realice de manera formal, que su mensaje sea claro y correctamente transmitido para generar confianza en el personal, y reduzca tanto la incertidumbre como los rumores que se pueden llegar a difundir.

En segundo lugar, con respecto a la falta de líderes capacitados; se evidencia la ausencia de un liderazgo capaz de acompañar la gestión del cambio desde una visión integral y sistémica, lo que conlleva a fallas aun proceso deficiente de comunicación interna. Además dicha falencia o falta conlleva a la falta de adaptación a los nuevos requerimientos del medio externo en base al desempeño de la gestión de la empresa. Toda organización con fines de lucro debe entender que para ser competitivo y generar utilidades en su mercado, debe saber desde puertas adentro como responder a las exigencias del medio y es allí, que una de las funciones de los líderes internos es poder comunicar de manera eficiente y de modo apelativo como proceder internamente para responder y ser exitoso en la competitividad del sector. Sin su participación dicho proceso es sumamente difícil de realizarse y riesgoso.

Cabe aclarar que es necesario enfocar estratégicamente a la organización al proceso de comunicación para lograr proyectar el plan institucional, logrando que los trabajadores se integren y comprometan con la misma, volviéndose más eficaces. Por otro lado, el líder debe estar capacitado para afrontar los diferentes cambios que el entorno demande y así poder potenciar tanto su rendimiento como la de los trabajadores, para el logro de los objetivos propuestos.

### *Conclusión Diagnostica*

Relevado, analizado y estudiado todo lo redactado líneas arriba; se observa una clara oportunidad por parte de la empresa de desarrollar un Plan de comunicación interna y formación de líderes Coach.

En relación a la comunicación, es importante llevar a cabo la gestión de un plan de comunicación sistemático y estandarizado que fomente el trabajo en equipo y logre potenciar el desempeño de los trabajadores para así aumentar la productividad de la organización donde implementación del mismo posibilita que el flujo de información se vea favorecido y la información circule de manera bidireccional, logrando que los trabajadores estén al día con las novedades y cambios que ocurran en la empresa. También, logra que los empleados se sientan parte de la organización y tengan compromiso por la misma, haciendo que sus ideas u opiniones sean consideradas.

Por otro lado, es de suma importancia que los mandos medios estén correctamente formados para poder delegar las tareas y acompañar a los trabajadores en el día a día, pudiéndose adaptar y evolucionar antes los distintos cambios que se produzcan en la empresa. Esto permitirá que se potencien las capacidades de los trabajadores facilitando una buena comunicación entre los pares y fomentando el trabajo en equipo, para así lograr los objetivos propuestos.

Finalmente, como toda empresa y con fin de lucro; se puede decir en cuanto a costo de implementar el plan es menor al beneficio cuantitativo que éste le va a ofrecer, es decir, las utilidades que le generará a la empresa la profesionalización de los procesos internos ante una mayor y mejor atención al público en el sector externo será más retribuidle que los costos de su implementación como lo son los derivados de no comunicar. A su vez económicamente, le beneficiará a la organización debido a que el personal estará completamente comprometido con los objetivos de la organización lo cual hará que se disminuyan las pérdidas y se aumenten las ventas.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Incrementar un 5% la rentabilidad anual a través de un plan de comunicación interna y la formación de los mandos medios en líderes coach en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L con el fin de profesionalizar sus procesos internos a través de la transferencia multidireccional de la información para diciembre del año 2020.

### *Objetivos específicos*

- ❖ Establecer el canal digital formal de comunicación para optimizar el flujo de comunicación interna dentro de la organización para el eficiente traspaso de información en todos los sentidos dentro de la empresa.
- ❖ Diseñar y formalizar un proceso de inducción para los nuevos ingresantes.
- ❖ Capacitar a los mandos medios de la organización en líderes coach, para brindar soporte a los empleados en el proceso de su vida organizacional potenciando sus habilidades individuales.

### *Alcance*

- ❖ Temporal: Comenzará a implementarse desde Agosto de 2020 hasta diciembre de 2020.
- ❖ Geográfico: Se va a desarrollar en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba, localidad de James Craik.
- ❖ De contenido: Se enfocará en la comunicación interna y la formación de líderes coach para mejorar la práctica laboral buscando la profesionalización y eficiencia en la productividad diaria de la empresa con el fin de repercutir favorablemente su crecimiento y a la vez generar antecedentes que podrán servir de base para una futura intervención en otras empresas de rubros parecidos a la actual. Además dicha implementación buscará potenciar la productividad de la empresa para aprovechar la oportunidad de mayor demanda ante dicha pandemia, siendo un factor positivo para la empresa por estar en el rubro de distribución de bienes esenciales.

### *Acciones a desarrollar*

En esta etapa del Reporte de Caso se presentarán los planes de acción a implementar, los pasos a seguir junto con los plazos respectivos, los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos), y la evaluación o medición de la propuesta, los cuales guiarán a la empresa al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

#### *Táctica 1: “Formalización de los canales de comunicación”*

##### *Descripción de la acción*

Lo que se busca es facilitar las comunicaciones entre los miembros de la organización, formalizando los canales comunicativos para que toda la información necesaria llegue de manera clara y precisa a todas las personas correspondientes, en tiempo y forma. Esto permitirá que cada uno de los integrantes pueda realizar su trabajo con eficiencia, dejando de lado la falta de información y los posibles errores.

Como primera medida, se propone crear carteleras y colocarlas en lugares estratégicos como en espacios comunes, ya que no existen en la organización. Las mismas deberán ser llamativas y visibles para poder captar la atención del empleado. En ellas se detallará la información institucional, noticias de interés general, eventos y campañas.

Además, se pautarán reuniones mensuales en la casa central con el gerente general y los gerentes de las otras sucursales, para visualizar los resultados de cada mes y fijar nuevos objetivos.

Por otro lado, se propone crear una red intranet a la cual se pueda acceder de manera gratuita desde los teléfonos celulares como de las computadoras personales de cada uno de los empleados de la organización. Cada trabajador contará con un usuario y contraseña en el cual podrá acceder a la plataforma y solo podrá ingresar alasección al cual está habilitado. Allí encontrarán toda la información actualizada las 24 hsy contara con un sistema de alarma para recordar reuniones, cumpleaños, entre otros. También, se podrán comunicar con los distintos empleados de las demás áreas, a través del chat interno.



*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

*Actividades- tiempos/plazos:*

Ilustración 1, Táctica 1

<b>Táctica N°1</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Plazos</b>
Realizar compra de pizaras	<b>Primer semana de Agosto 2020</b>
Crear y definir donde se colocará la cartelera	
Diseñar el esquema general y las temáticas que tendrá la red intranet	<b>Segunda semana de Agosto 2020</b>
Reunión con el programador para la creación de la plataforma	
Realizar un prototipo de prueba	<b>Tercera y cuarta semana de Agosto 2020</b>
Realizar ajustes necesarios en base a la prueba realizada	<b>Cuarta semana de Agosto 2020</b>
Comunicar y capacitar a los empleados acerca de la nueva herramienta de comunicación	<b>Primer semana de Septiembre 2020</b>
Evaluación	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

*Responsable:*

- ❖ Licenciado en Gestión de Recursos Humanos junto con la gerencia de la empresa.

*Recursos:*

- ❖ Cartelera de corcho
- ❖ Computadoras
- ❖ Sala de reuniones
- ❖ Licenciado en Recursos Humanos
- ❖ Programador
- ❖ Acceso a internet

*Costos:*

- ❖ Honorarios del profesional de Recursos Humanos por la formalización de los canales de comunicación por 60 horas: \$ 72.000

- ❖ Se procedió a pedir presupuesto a un especialista para la elaboración de la red intranet y se obtuvieron los siguientes resultados:
- ❖ Instalación del servidor web: \$310.000
- ❖ Diseño de la red y manejo de archivos: \$200.000
- ❖ Creación y configuración de base de datos: \$290.000
- ❖ Capacitación sobre el manejo de la red: \$170.000
- ❖ 4 Carteleras de corcho de 80x120 cm + chinches de regalo a \$1.290 cada unidad: \$5.160 (ver anexo III) en base a información extraída de (mercadolibre.com.ar, 2020)
- ❖ Total del programa de formalización de los canales de comunicación: \$1.047.160

*Control:*

El profesional de recursos humanos se encargara de actualizar cada una de las carteleras semanalmente. Además, se realizaran encuestas mensuales anónimas a los empleados para evaluar si los canales desarrollados son eficaces y ayudan tanto a mantener informado al personal, como a aumentar la productividad en su puesto de trabajo. (Ver anexo IV).

*Táctica 2: “Diseño y formalización del proceso de inducción”*

*Descripción de la acción*

El programa de inducción tiene como objetivo facilitar el ingreso del personal, brindándole información básica que le permita integrarse de manera rápida a su lugar de trabajo, mejorando su eficacia y productividad con el fin de evitar posibles errores que puedan generar pérdidas económicas para la organización. Es de suma importancia que el empleado conozca la cultura de la organización, su historia, su filosofía, sus políticas, las normas, etc.; para que cuando se encuentre en óptimas condiciones técnicas y psicológicas, pueda dar inicio a su labor en el puesto de trabajo.

Además, incluido en dicho plan se creará un manual de inducción (ver anexo I) que se le hará entrega a los nuevos ingresantes de A.J. & J.A Redolfi S.R.L, el cual va a contener información necesaria que el empleado debe saber acerca de la empresa para desempeñar su trabajo con eficiencia. Por otro lado, se le aclarará que es lo que se espera de él, como deberá realizar las tareas y la forma en el cual será evaluado su desempeño.

Por medio de la inducción también se busca la socialización del nuevo empleado con la organización, lo cual se le asignará un tutor para que lo acompañe en un periodo de tiempo determinado y haga que el empleado se adapte y se sienta parte de la organización lo más rápido posible.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

A continuación, se detallarán los pasos a seguir del programa formal de inducción:

- ❖ Se recibe al empleado y se le da la bienvenida.
- ❖ Se realiza la entrega del manual de inducción.
- ❖ Se presenta el video institucional de la empresa.
- ❖ Se recorre las instalaciones de la empresa junto con el supervisor inmediato, finalizando por el puesto de trabajo.
- ❖ Se informará acerca de las tareas que deberá desempeñar el empleado y las responsabilidades que tendrá.
- ❖ El supervisor inmediato le presentara a los compañeros y designará a uno de ellos para que sea de guía durante un mes con la finalidad de eliminar posibles dudas.
- ❖ Para finalizar, se hará entrega de una encuesta de satisfacción acerca del proceso formal de inducción para conocer su opinión acerca del programa recibido.

*Actividades- tiempos/plazos:*

Ilustración 2, táctica número 2

<b>Táctica N° 2</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Plazos</b>
Seleccionar toda la información necesaria que el empleado debe saber acerca de la empresa	Segunda semana de Septiembre 2020
Ordenar la información por orden relevancia	
Diseñar la bienvenida del empleado	Tercer semana de Septiembre 2020
Crear el manual de inducción	Cuarta semana de Septiembre 2020
Seleccionar un tutor para que acompañe al empleado.	
Realizar el video institucional de la organización.	Primera, segunda y tercer semana de Octubre 2020
Desarrollar encuesta de satisfacción.	Cuarta semana de Octubre 2020
Evaluación.	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

*Responsable:*

- ❖ Licenciado en Gestión de Recursos Humanos junto con el área de Administración de la empresa.

*Recursos:*

- ❖ Licenciado en Recursos Humanos.
- ❖ Computadora.
- ❖ Proyector.
- ❖ Sala de reuniones dentro de la empresa.
- ❖ Documentación de la organización.

*Costos:*

- ❖ Valor hora del profesional de Recursos Humanos: \$1.200
- ❖ Honorarios del profesional de Recursos Humanos por la elaboración del programa de inducción por 125 horas: \$ 150.000
- ❖ Valor hora de productor para la elaboración del video institucional: \$1.600
- ❖ Honorarios de productor por 100 horas de desarrollo: \$160.000
- ❖ Total de elaboración del programa de inducción: \$310.000

*Control:*

Para evaluar el programa de inducción, el profesional de recursos humanos verificará los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción (ver anexo II) que será completada por aquellos ingresantes que hayan terminado dicho proceso. Dichos resultados permitirán conocer el impacto del programa en los trabajadores y si lo han interpretado de manera eficiente.

*Táctica 3: “Capacitación de los mandos medios en líderes Coach”**Descripción de la acción*

Este programa tiene como objetivo que cada uno de los participantes pueda desarrollar habilidades y competencias personales para potenciar los resultados de su entorno, mejorando los niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación, desde un modelo para la intervención en organizaciones, en el que se integran experiencias y metodologías centradas en el cambio y desarrollo de personas.

La capacitación se desarrollará a través de la plataforma virtual de Fundación Graduados y contará con 6 módulos distintos.(Ver anexo V).Serán clases teóricas y prácticas, utilizando las dinámicas “Serious Play” y “Facilitación visual”.

Una vez finalizado el aislamiento obligatorio las clases retomaran la modalidad presencial en calle Palestina 290 B° San Martín, por lo cual cada uno de los gerentes de cada sucursal deberá trasladarse a la ciudad de Córdoba con el fin de capacitarse.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

*Actividades- tiempos/plazos:*

Ilustración 3, táctica 3

<b>Táctica N°3</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Plazos</b>
Realizar búsqueda de cursos de capacitación de líderes coach	Primera y segunda semana de Agosto 2020
Reunión con el gerente general para brindarle información acerca de la capacitación que realizaran los mandos medios	Tercer semana de Agosto 2020
Comunicar a los demás gerentes de las distintas sucursales acerca de la capacitación	Cuarta semana de Agosto 2020
Dictado de la capacitación	Desde la primer semana de Septiembre hasta la tercer semana de Diciembre 2020
Evaluación de la capacitación	Cuarta semana de Diciembre 2020

Fuente: Elaboración Propia (2020)

*Responsable:*

- ❖ Licenciado de Recursos Humanos.
- ❖ Capacitador externo.

*Recursos:*

- ❖ Licenciado de Recursos Humanos.
- ❖ Capacitador externo.
- ❖ Gerentes y mandos medios.
- ❖ Computadoras.
- ❖ Acceso a internet.
- ❖ Cuadernillos.



### *Evaluación del impacto de la implementación*

Una vez determinada la inversión a realizar es necesario saber las utilidades de la empresa (ingresos) en el último balance, para a partir del mismo determinar la nueva utilidad de la empresa implementando dicho reporte de caso y así su retorno de la inversión.

Según el objetivo general de la propuesta, se busca incrementar un 5% la rentabilidad anual de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a través de un plan de comunicación interna y la formación de los mandos medios en líderes coach con el fin de profesionalizar sus procesos internos a través de la transferencia multidireccional de la información para diciembre del año 2020.

Además, como último dato, las utilidades de la empresa en base a sus ventas netas en el año 2018 según (Canvas, 2019) fue de \$ 68.959.226,3. Si a dicho monto del año 2018, lo actualizamos a hoy, junio 2020; el mismo se calcula \$68.958.226,3 + 47,65% de inflación, el cual da \$ 101, 815,256.09.

La tasa de inflación promedio de Argentina entre los años 2018 y 2019 fue del 47.65% anual. En total, la moneda presentó un aumento del 47.65% entre estos años. Esto quiere decir que 68.959.226 pesos argentinos (ARS) de 2018 equivalen a 101.815.256,09 pesos argentinos a principios del año 2020. (Indec, 2020)

Lo que se determina que con el 5 % más (\$5.090.762,84), la empresa obtendrá en el periodo de tiempo marcado \$106.906.018,93

#### *Cálculo De ROI*

$$\begin{aligned}
 &= ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \cdot 100 \\
 &= ((\$5.090.762,84 - \$1.455.295) / \$1.455.295) \cdot 100 \\
 &= 249,80\%.
 \end{aligned}$$

Dicho resultado es beneficioso para la empresa ya que, por cada peso invertido, la organización obtendrá un retorno de \$2,49 por cada peso invertido para diciembre de 2020.

## Conclusiones

En el presente reporte de caso se logró demostrar la falla que afectaba a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., la misma hace referencia a la gestión de la comunicación interna y conjuntamente se logró detectar la necesidad de formar líderes que acompañen y guíen a los trabajadores para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Es notable la mala gestión de la comunicación en la empresa por lo cual se concluye que es necesario apostar por un nuevo diseño de plan de comunicación interna. Se formalizará el procedimiento de inducción que va a asegurar que los ingresantes reciban toda la información necesaria para desempeñar su labor y sean productivos en el menor tiempo posible, evitando la falta de información y los posibles errores que conllevan a la baja productividad. También, se formalizarán los canales de comunicación para asegurar que los empleados reciban los mensajes correctos en los momentos adecuados, para eliminar rumores o malentendidos. Y por último, se capacitará a los mandos medios en líderes coach, lo que permitirá que desarrollen competencias que faciliten y motiven a los trabajadores a mejorar su desempeño, adaptándose con rapidez ante los cambios del entorno para lograr tanto sus objetivos personales como los de la organización.

Sin los cambios que se propusieron anteriormente se dificultará aún más la vida organizacional y terminará afectando la rentabilidad de la empresa. En la actualidad, los empleados son reconocidos como el capital máspreciado por las organizaciones, por ende, deben tener todas las herramientas necesarias para poder desempeñar su labor de manera eficiente. Deben estar sumamente conectados con la empresa y que la información circule de manera clara y precisa en sus distintas direcciones. Además, es de suma importancia que se capaciten para que puedan potenciar su desempeño para lograr los objetivos propuestos por la organización y así, mejore la rentabilidad de la empresa.



### *Recomendaciones*

Se sugiere que a futuro la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. pueda contar con un departamento de Recursos Humanos, el cual actualmente no se encuentra desarrollado. Esto permitirá que la empresa pueda formalizar todos los procesos y así brindar herramientas estratégicas para que se puedan lograr los objetivos de manera rápida y eficaz, aumentando la productividad y la rentabilidad.

Otro de los beneficios de la creación de dicho departamento, es que se podrían revisar anualmente las descripciones de puestos con el fin determinar si necesitan una actualización. También, desarrollar un proceso estandarizado de selección de personal para dar con candidato idóneo al puesto al cual se está buscando.

Se recomienda que se realicen evaluaciones de desempeño con el fin de conocer el desempeño de los trabajadores para prever y detectar errores, mejorar la productividad y fomentar la retroalimentación con el empleado. También, es de suma importancia que se vuelva a realizar la encuesta de clima laboral para conocer el nivel de satisfacción dentro de la organización, ya que actualmente se desconoce el estado de bienestar de los empleados.

Para terminar, se aconseja que se realice una estrategia de publicidad y comunicación para poder posicionar la marca en el mercado y así que pueda crecer su imagen institucional.

## Bibliografía

Álvarez Nobell, A. &. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Bogota, Colombia: Palabra Clave volumen 12.

Ambito.com. (4 de Enero de 2020). *www.ambito.com*. Obtenido de *www.ambito.com*: <https://www.ambito.com/preocupante-pobreza-argentina-llego-al-336-y-alcanza-136-millones-personas-n5005195>

Andrade, H. (2005). “*Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*”, . España: Gesbiblo SL.

argentina.gob.ar. (25 de marzo de 2020). Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento>

argentina.gob.ar. (8 de abril de 2020). Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

argentina.gob.ar. (8 de abril de 2020). Recuperado el 9 de abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

bcra.gov.ar. (19 de marzo de 2020). Recuperado el 22 de abril de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Coronavirus-BCRa-medidas-directorio.asp>

boletinoficial.gob.ar. (19 de marzo de 2020). Recuperado el 29 de marzo de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Brandolini, A., Gonzalez, M., & Hopkins, N. (2009). *La comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Dircom.

Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de *siglo21.instructure.com*: <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>

Chirinos, N. (2009). *Guía-texto para la Selección de Personal. Dirección de Medios y Publicaciones. 2da edición*. Valencia, venezuela: Universidad de Carabobo.

Echeverria, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. (6ª ed.) . Buenos Aires: Garnica.

eleconomista.com.ar. (21 de marzo de 2020). Recuperado el 9 de mayo de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-03-invecq-argentina-esta-ingresando-en-el-misterioso-tunel-del-covid-19/>

Fernández, J. La gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba. (*Trabajo final de licenciatura*). Universidad Siglo 21, Córdoba.

Frers, C. (18 de Abril de 2019). *diario de luján*. Obtenido de <http://www.diariodelujan.com/politicas-ambientales-2019/>

infobae.com. (19 de marzo de 2020). Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/el-impacto-del-coronavirus-sector-por-sector-cual-es-la-perspectiva-para-comercio-industria-turismo-servicios-y-construccion/>

infobae.com. (21 de marzo de 2020). Recuperado el 4 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>

infobae.com/. (22 de marzo de 2020). Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/22/el-parate-mundial-por-el-covid-19-limpio-los-cielos-y-redujo-el-calentamiento-global/>

Lammertyn, A. R. (1999). *Relaciones Publicas, estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires: Revista Imagen.

lavo.com.ar. (5 de abril de 2020). Recuperado el 7 de abril de 2020, de <https://www.lavo.com.ar/negocios/teletrabajo-en-version-pandemia-como-se-aplica-y-que-esta-ensenando>

mercadolibre.com.ar. (6 de junio de 2020). Recuperado el 9 de junio de 2020, de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-692480347-cartelera-corcho-80x120cm-marco-metalicochinchas-de-regalo-\\_JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking\\_id=f5c843a4-b61b-488e-8605-f574d340c998](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-692480347-cartelera-corcho-80x120cm-marco-metalicochinchas-de-regalo-_JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=f5c843a4-b61b-488e-8605-f574d340c998)

mercadolibre.com.ar. (6 de junio de 2020). Recuperado el 8 de junio de 2020, de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-838626482-cuaderno-ledesma-120-hojas-rayadas-espinal-classic-x4-uni->

\_JM?quantity=1&variation=50504605924#position=15&type=item&tracking\_id=709926e1-9e78-49fc-b128-d997da8943be

mercadolibre.com.ar. (6 de junio de 2020). Recuperado el 9 de junio de 2020, de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-645833491-lapicera-boligrafo-birome-bic-opaco-trazo-grueso-1mm-azul->

\_JM?quantity=1&variation=45528244118#position=47&type=item&tracking\_id=2f3f93c4-e807-464b-8f81-bba77d029ad0

Newstrom, J. W. (2011). *“comportamiento humano en el trabajo”*. Mexico: Mc-Graw-Hill.

resumenlatinoamericano.org. (5 de enero de 2020). Recuperado el 1 de abril de 2020, de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2020/01/05/argentina-que-puede-ocurrir-relativo-a-la-economia-del-2020/>

Urien, P. (27 de Enero de 2019). *La Nación*. Obtenido de La Nación Sitio Web:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/blanqueo-de-personal-y-fondo-de-cese-laboral-las-prioridades-de-2019-nid2214526>

Villafañe, J. (2008). *“Imagen positiva Gestión estratégica de la imagen de las empresas”*, . Barcelona: Piramide.

## Anexos

*Anexo I (programa numero 1)*

Manual de Inducción de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



James Craik, Córdoba, Argentina.

*Índice*

Bienvenida.....	3
Datos sociales.....	4
La empresa.....	5
Estructura organizacional.....	6
Historia.....	7
Lineamientos de acción.....	9
Reglamento interno.....	11

**BIENVENIDO/A**

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. le da la más cordial bienvenida a usted, que a partir de hoy va a formar parte de nuestro equipo de trabajo, con la finalidad de aportar sus conocimientos y habilidades para mejorar la calidad y servicio al cliente.

Al pertenecer a esta gran familia te presentamos tanto tus derechos adquiridos de formar parte de la organización, como así las obligaciones y responsabilidades que deberás cumplir y que son necesarias respetar.

Atentamente;

A.J. & J.A Redolfi S.R.L.



*Datos sociales*

- ❖ **Denominación social:** A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- ❖ **Cantidad de socios:** cuatro.
- ❖ **CUIT:** 30-56783883-4.
- ❖ **Persona jurídica.**
- ❖ **Provincia:** Córdoba; localidad: James Craik.
- ❖ **Fecha de contrato social:** 1997-07-31.
- ❖ **Ganancias:** SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto.
- ❖ **Empleador:** sí.



### *La empresa*

La empresa es **A. J. & J. A. Redolfi**, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva **50 años** en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

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. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

**A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.** es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

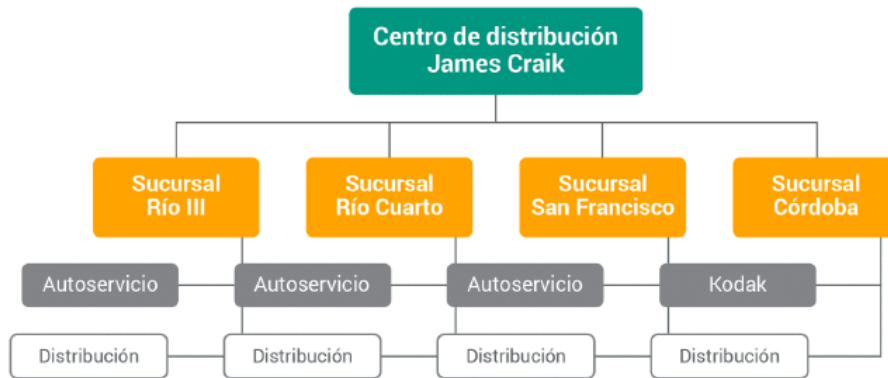
Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

James Craik está ubicado en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m<sup>2</sup>. Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

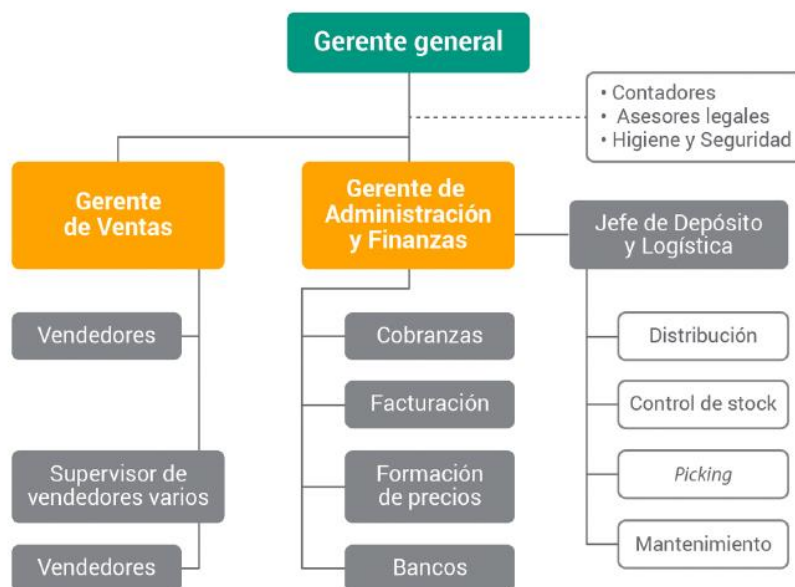
Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

### Estructura organizacional

A continuación se muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución.



El siguiente organigrama muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



### *Historia*

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva. El padre de José, debido a un accidente en su adolescencia, se vio impedido de seguir trabajando en la sodería, dado el peso de los productos y compró un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero en 1959, comenzaron con el actual negocio.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

En octubre del año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados.

En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión. En este caso, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.

Ya en junio del año 2001, se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución.

En el año 2002, se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba, incorporándose Ignacio Redolfi en el año 2006 como vendedor y posteriormente como responsable de esta nueva unidad de negocios. Lucas Redolfi se incorporó a trabajar en la administración de la empresa en el año 2001.

En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

### *Lineamientos de acción*

#### *Visión*

“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.

## *Reglamento interno*

### *Jornada de trabajo*

- ❖ Todo el personal deberá iniciar sus tareas, en su puesto de trabajo, a la hora indicada como inicio de la jornada. La jornada laboral se extiende de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 hs.
- ❖ Una llegada tarde superior a una hora, se considerará como ausencia y el colaborador no podrá prestar servicios, salvo autorización de la persona responsable de su área de trabajo.
- ❖ El horario de almuerzo comienza a las 13:00 hs y termina a las 14:00 hs.
- ❖ Las horas extras deberán ser autorizadas mediante la firma del supervisor, dejando constancia de la tarea realizada.

### *Ausencias y permisos especiales*

- ❖ En caso de ausencia imprevista del colaborador, este deberá avisar a la empresa dentro de las tres horas de iniciada la jornada laboral que tiene asignada.
- ❖ La empresa puede ejercer su derecho de controlar el estado de salud del personal mediante un médico laboral en su consultorio o en el domicilio del trabajador.
- ❖ Los permisos para faltar a sus tareas deberán ser solicitados previamente al responsable del área con la debida anticipación (mínimo un día).
- ❖ Los colaboradores que no concurran a trabajar sin causa justificada estarán faltando a sus deberes y por lo tanto pueden ser sancionados disciplinariamente.

### *Aspectos generales*

- ❖ Cuidar y respetar los elementos, lugar de trabajo e instalaciones para que nuestra actividad diaria se desarrolle de manera prolija y ordenada.
- ❖ Utilizar los canales apropiados de comunicación para efectuar consultas o sugerencias.
- ❖ Generar valor en cada oportunidad.
- ❖ Fomentar permanentemente una cultura de trabajo con actitud de equipo ante cada desafío.

### *Comportamientos no permitidos*

- ❖ Tener o ejercer un comportamiento violento.
- ❖ Tratar irrespetuosamente o de manera descortés a clientes, proveedores, superiores jerárquicos, compañeros de trabajo, etc.
- ❖ No se permite fumar dentro del establecimiento.
- ❖ No está permitido abandonar el puesto de trabajo ni el predio en el horario de trabajo.

### *Seguridad Laboral*


- ❖ Es responsabilidad de todos los colaboradores el mantenimiento y uso adecuado de los elementos de protección personal, provistos por la empresa.
- ❖ La empresa considerará una grave falta de disciplina la no utilización en forma adecuada de los elementos de protección personal, la cual será sancionada.
- ❖ En caso de accidente de trabajo se deberá notificar el hecho inmediatamente ocurrido al responsable del área de trabajo y concurrir para su atención al centro médico al cual es derivado para tal fin.
- ❖ La empresa se rige por la ley 24557 “Ley de Riesgos de Trabajo”, a través de la aseguradora “Prevención A.R.T”.

Los puntos antes descriptos, indican claramente formas de comportamiento que debe tener el colaborador de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Anexo n°II (programa numero 1)

A continuación se presenta la encuesta de satisfacción que el empleado deberá completar un vez terminado el proceso de inducción.

 <b>A.J. &amp; J.A. REDOLFI</b>	Cuestionario de canal formal de comunicación	Fecha
Datos generales		
Nombre y apellido		
N° de legajo		
Cargo		
A continuación encontrara una serie de preguntas con multiple respuesta que debe contestar marcando una X la respuesta que considere		
<b>1) ¿Considera que la la comunicación interna mejoró con la implementación de los nuevos canales formales de comunicación?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>2) ¿Considera que le permiten agilizar la laboral diaria?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>3) ¿Los nuevos canales de comunicación permiten tener un feedback con sus superiores?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>4) ¿Obtiene información clara y directa?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>5) ¿Fue gestionada de manera correcta la implementación de los nuevos canales?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>6) ¿Considera que deberían existir mas canales de comunicación?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>7) ¿Son eficaces los medios de comunicación?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>Sugerencias:</b>		

## Anexo n° III (programa n°2)



Cartelera Corcho 80x120cm Marco Metalico+chinchas De Regalo


\$ 1.290

Buenos Aires

Esta imagen fue extraída de la página Mercado Libre para verificar el precio de la cartelera de corcho que se necesita en el programa número 2.

## Anexo n° IV (programa n°2)

A continuación se detallará el cuestionario acerca del canal formal de comunicación.

 <b>A.J. &amp; J.A. REDOLFI</b>		Cuestionario de canal formal de comunicación	Fecha
Datos generales			
Nombre y apellido			
N° de legajo			
Cargo			
A continuación encontrara una serie de preguntas con multiple respuesta que debe contestar marcando una X la respuesta que considere			
<b>1) ¿Considera que la la comunicación interna mejoró con la implementación de los nuevos canales formales de comunicación?</b>			
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	De acuerdo	<input type="radio"/>
		En desacuerdo	<input type="radio"/>
<b>2) ¿Considera que le permiten agilizar la laboral diaria?</b>			
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	De acuerdo	<input type="radio"/>
		En desacuerdo	<input type="radio"/>
<b>3) ¿Los nuevos canales de comunicación permiten tener un feedback con sus superiores?</b>			
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	De acuerdo	<input type="radio"/>
		En desacuerdo	<input type="radio"/>
<b>4) ¿Obtiene información clara y directa?</b>			
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	De acuerdo	<input type="radio"/>
		En desacuerdo	<input type="radio"/>
<b>5) ¿Fue gestionada de manera correcta la implementación de los nuevos canales?</b>			
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	De acuerdo	<input type="radio"/>
		En desacuerdo	<input type="radio"/>
<b>6) ¿Considera que deberían existir mas canales de comunicación?</b>			
Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/>	De acuerdo	<input type="radio"/>
		En desacuerdo	<input type="radio"/>
<b>Sugerencias:</b>			

*Anexo n° V (programa n°3)*

<b>Programa de capacitación</b>	
<b>Módulo 1</b>	<p>Qué y que no es el coaching Aplicabilidad en la organización y en el ámbito vital Dimensiones del ser Talentos y teoría de las fortalezas</p>
<b>Módulo 2</b>	<p>Objetivos y propósitos Modelo Smart Transición y hábitos</p>
<b>Módulo 3</b>	<p>Líder coach Habilidades de Liderazgo Delegación, feedback positivo Misión, visión, valores de uno mismo y el sistema</p>
<b>Módulo 4</b>	<p>Distinciones ontológicas del lenguaje Actos lingüísticos Modelo OSAR Claves comunicacionales: conversaciones, corporalidad, psicogeografía y proxemia Preguntas poderosas Escucha: niveles y tipología</p>
<b>Módulo 5</b>	<p>El poder de las emociones en procesos de coaching Gestión de emociones contagio emocional</p>
<b>Módulo 6</b>	<p>Coaching y bienestar/ felicidad Aceleradores y detractores de bienestar Experiencias óptimas (flow) Fenómeno despido interior, indefensión aprendida, burnout. Coaching como herramienta de intervención</p>

*Anexo n° VI (programa n°3)*



Envío con normalidad

Cuaderno Ledesma 120 Hojas Rayadas Espiral Classic X4 Uni.

\$ 1.999

Llega mañana



Envío con normalidad


Lapicera Boligrafo Birome Bic Opaco Trazo Grueso 1mm Azul

\$ 34

Capital Federal

Estas imágenes fueron extraídas de la página Mercado Libre para verificar el precio los cuadernillos y lapiceras que se necesitan en el programa número 3.

## Anexo n° VII (programa n°3)

	Cuestionario de capacitación	Fecha
Datos generales		
Nombre y apellido		
N° de legajo		
Cargo		
A continuación encontrará una serie de preguntas con múltiple respuesta que debe contestar marcando una X la respuesta que considere		
<b>1) ¿Ha mejorado la comunicación interna a través de la capacitación?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>2) ¿Pudo desarrollar nuevas competencias a través de la capacitación?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>3) ¿Ha sido extensa el proceso de capacitación?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>4) ¿Cree que pudo desarrollar nuevas competencias?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
<b>5) ¿Considera que ayuda a mejorar el desempeño en el trabajo?</b>		
Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>
Sugerencias:		