

Tesis Final de Grado  
Universidad Empresarial Siglo 21

Reporte de Caso



Implementación de Plan de Comunicación Interna y formación de Liderazgo Coach en  
empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Lic. En Gestión de Recursos Humanos

De Elorriaga, Victoria

DNI: 40.609.633

Legajo: RHUO2186

## **Agradecimientos**

Gracias a mi madre, padre y familiares, por el acompañamiento constante en todas las instancias atravesadas, por el apoyo incondicional en los momentos difíciles y por su confianza depositada en mí.

A mis amigas, por estar presentes a la distancia en todo momento, dándome aliento a lo largo de la carrera.

Gracias a mi compañera Brenda, por ser un sostén a lo largo de todas las etapas atravesadas juntas, por su comprensión, compañerismo y calidad de persona.

Victoria de Elorriaga

## Resumen

El presente reporte de caso fue hecho bajo el contexto inestable del país causado por la pandemia del coronavirus, que produjo cambios tanto políticos como económicos que afectaron la estabilidad de las empresas argentinas. Asimismo, se consideró resolver ciertas problemáticas de la empresa familiar A.J & J.A. Redolfi, dedicada a la venta y distribución mayorista de variados productos. Entre ellas se destacaron la ausencia de una planificación estratégica en la comunicación interna y el manejo del liderazgo formal que desarrollaron los líderes. Luego de un diagnóstico exhaustivo de la organización, como solución se propuso aplicar el desarrollo de un plan de comunicación interna junto a la formación de líderes coach, relacionado a los objetivos y estrategias de la empresa por medio de herramientas comunicacionales, entre ellas de 2.0, como capacitación en liderazgo coach para mandos altos. La propuesta se desarrolló con el fin de promover la gestión de los flujos de información y del personal de una forma más eficiente. De esta manera, se concluyó que con la implementación de un plan de comunicación interna dio como resultado un crecimiento y mejoramiento constante sobre la gestión de la información y del personal dentro de la organización, aumentando la productividad y, en consecuencia, la rentabilidad de la misma. No obstante, se deberán implementar más acciones para seguir optimizando su funcionamiento en el tiempo.

*Palabras claves:* Comunicación interna; Liderazgo Coach; Flujos de información; Gestión del personal.

## **Abstract**

The present case report was carried out during the unstable context that the country is suffering as a consequence of the coronavirus pandemic. It brought about political and economical changes that affected Argentinian company's stability. Through said report, it was considered to solve some of the A.J & J.A. Redolfi problems. A.J & J.A. Redolfi is a family company dedicated to the wholesale selling and distribution of assorted products. Among its problems, the ones that stood out were: the lack of a strategic plan in the internal communication, and the formal leadership management developed by its leaders. After an exhaustive diagnosis, it was proposed to apply the development of an internal communication plan together with the training of coach leaders, related with the company's objectives and strategies through communication tools, like 2.0 type such as leadership coach training. The proposal was developed with the intention of encouraging the management of the information and personnel flow in a more efficient way. This way, it was concluded that the implementation of an internal communication plan produced a constant grow and improvement on the management of both information and personnel in the organization. It also caused an increase in the productivity and, consequently, in its profitability. Nevertheless, more actions will have to be applied in order to keep on optimizing its functioning through time.

*Key words:* internal communication; coach leadership; information flow; personnel management

# Índice

<i>Introducción</i> .....	1
<i>Análisis de la Situación</i> .....	4
<i>Marco Teórico</i> .....	14
Comunicación interna .....	14
Herramientas web 2.0.....	15
Liderazgo coach .....	16
<i>Diagnóstico y Discusión</i> .....	17
Conclusión diagnóstica .....	18
<i>Plan de Implementación</i> .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
Alcance temporal .....	19
Alcance geográfico.....	19
Acciones.....	20
Reuniones interdepartamentales.....	20
Revista interna digital .....	22
Capacitación en liderazgo coach para mandos altos .....	24
Marco de tiempo para la implementación .....	26
Evaluación del impacto de la implementación.....	26
<i>Conclusión</i> .....	27
Recomendaciones.....	28
<i>Referencias</i> .....	29
<i>Anexo</i> .....	32
Anexo 1: Modelo de cronograma de reuniones interdepartamentales. ....	32
Anexo 2: Modelo de cronograma de grupos para la revista interna digital.....	33

Anexo 3: Revista interna digital: Contenido de temas.....	34
Anexo 4: Módulos de capacitación para mandos altos, otorgado por el Instituto superior Mariano Moreno.....	38
Anexo 5: Excel información financiera previsto por A.J. & J.A. Redolfi.....	40
Anexo 6: Cálculos de Beneficio de la propuesta y costo de la propuesta.....	41

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1: FODA</i> .....	11
<i>Tabla 2: Acciones específicas y recursos</i> .....	21
<i>Tabla 3: Acciones específicas y recursos</i> .....	23
<i>Tabla 4: Acciones específicas y recursos</i> .....	25

## **Introducción**

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa familiar, ubicada actualmente en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba. La misma lleva 60 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos refrigerados, alimenticios, cigarrillos, bebidas, perfumería y artículos de limpieza, entre otros.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de la distribución. Desde 1910 se encuentran instalados en la localidad de James Craik, pero los inicios del negocio se dieron, en 1959 gracias a dos hermanos, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. Ellos decidieron emprender un negocio de bazar, cigarrería y librería en la localidad. Mientras Miguel se ocupaba del trabajo de la librería, el otro hermano comenzó a abrirse camino viajando a otras ciudades vecinas a vender tabaco y golosinas. En septiembre de 1975, los hermanos Redolfi, de mutuo acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Por un lado, Miguel continuo con la librería y el bazar, mientras que Alonso se propuso desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se unió su hijo José, que fue presidente de la empresa. En ese momento, quedo conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Con el tiempo, fueron expandiéndose en el alcance de distribución de sus productos como en la instalación de nuevas sucursales y en 1990 se construyó la nueva sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Actualmente, tras el fallecimiento de José Antonio Redolfi, se encuentran a cargo de la administración y conducción de la empresa, sus tres hijos, Pablo, Juan y José Ignacio Redolfi, junto a dos miembros de la empresa, a través de un directorio.

En la actualidad, la empresa cuenta con un centro de distribución principal, ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales situadas en el interior de la provincia, en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última, solo se encuentra una distribuidora. En las restantes sucursales, además de ser distribuidoras, cuentan con salones de ventas para autoservicio mayorista. También, disponen de una flota de 83 vehículos, que comprenden desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales. La empresa, comercializa productos de grandes empresas como Arcor, Univelor Argentina, Clorox, por nombrar algunas de ellas.

A pesar de que la empresa presenta una larga trayectoria y experiencia en el rubro, con una estructura rentable hasta el momento, se ha podido observar en base a la información disponible, ciertos problemas que se van a desarrollar a continuación.

Por un lado, los dueños de la empresa prevalecen en la mayoría de los puestos de alta jerarquía, a veces sin experiencia o conocimiento previo en el puesto que ocupan. En su función de líderes, no realizan delegación de tareas, no les brindan incentivos a sus subordinados, como tampoco les permiten participar en la toma de decisiones. La organización solo tiene previsto la promoción interna basándose en la antigüedad de sus empleados, lo cual le ha traído problemas en ciertas áreas como es en depósito. Por otro lado, no se cuenta con una planificación de comunicación interna tanto entre las sucursales como dentro de cada una de ellas, la comunicación solo se realiza para desarrollar los procedimientos de abastecimiento, recepción y ventas. Asimismo, en el proceso de abastecimiento carecen de un sistema de gestión de compras y no tienen un sistema de inventario que lo acompañe.

La ausencia del área de Recursos Humanos conlleva a la falta de una buena gestión del personal, como en el manejo de la información dentro de ella. El margen de error generado por los nuevos ingresantes frente a la ausencia de un manual de inducción, produce inconvenientes hasta que se van adaptando paulatinamente en su puesto de trabajo. El proceso de selección se realiza de manera informal, lo entrevista y contrata el responsable del área donde se encuentra la vacante. Además, en materia de higiene y seguridad, no presentan un procedimiento específico, ni cuentan con análisis de siniestralidad por el momento.

Actualmente, se encuentran varias investigaciones y trabajos sobre la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones, ya que es una herramienta clave en la gestión de los recursos humanos. Asimismo, es empleada por los líderes en el manejo de información como para generar resultados positivos ya sea en crear un sentimiento de pertenencia, aumentar la productividad, brindar un feedback a los trabajadores, coordinar acciones inter-áreas y en sucursales, entre otras. Seguidamente, se expondrán los antecedentes seleccionados para el reporte de caso:

En el proyecto de investigación aplicada para la Universidad Siglo 21, el autor Nicolás Alfredo Petrocco (2019), se basa en responder ¿Para qué líderes coach en las organizaciones?, es decir, intenta descubrir las razones que justifican el desarrollo de líderes coach en las empresas. Por medio de su investigación de tipo descriptiva, el autor, realizó entrevistas y encuestas en la Zona 5 del Banco Santander Río, ubicada en la provincia de Buenos Aires. En sus conclusiones, enfatiza que hoy en día, se busca romper con el liderazgo tradicional para basarse en uno que se sostenga en la confianza. El modo de desarrollarlo depende de cada líder, pero para realizarla es necesario que se dé una comunicación clara, efectiva, coherente, directa y honesta, es decir, que el líder sepa comunicar.

Mateo Sandrone (2016), en su investigación de tipo descriptiva sobre la relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral, realizada para la Universidad Siglo 21, trabajó con la empresa Favicur, ubicada en la provincia de Córdoba. El autor pudo concluir, que la mala gestión de la comunicación interna influye y afecta el desempeño de los integrantes dentro de la organización, lo cual genera consecuencias negativas para la productividad, el clima laboral, las relaciones interpersonales, en el compromiso y motivación de los trabajadores para con la empresa, entre otras.

Realizando estudios de casos basados en la comunicación interna de las organizaciones, se muestra la herramienta clave que se vuelve para el desenvolvimiento diario dentro de la misma. No solamente se debe pensar en ella como una transmisión de información descendiente mediante órdenes enviadas por los mandos altos, si no como algo mucho más flexible. La misma, se puede dar en diversas direccionalidades ya sea, de manera ascendente como transversal y descendente generando feedback o comunicados sobre la situación que sobrelleva la empresa, entre otras funciones.

Haciendo hincapié en este eje se mejorarían las formas de actuar dentro de A.J.& J.A. Redolfi. Sus líderes, podrían hacer uso de los beneficios de una buena gestión de la comunicación interna, acompañándola con las estrategias y objetivos establecidos por la empresa, mejorando conjuntamente la gestión del personal y las relaciones interpersonales. Simultáneamente, adquiriendo una nueva forma de liderazgo que contribuya al manejo en la gestión de la comunicación dentro de la empresa.

## **Análisis de la Situación**

La empresa A.J. & J.A. Redolfi, es una empresa familiar, de venta y distribución mayorista de variados productos, en la región de Córdoba. En la actualidad, cuenta con una plantilla de 140 personas, distribuidas entre las 5 sucursales que maneja. El centro de distribución James Craik, controla todas las sucursales y es donde se centraliza la administración. Su organigrama se conforma de 3 niveles jerárquicos con 3 departamentos o áreas distinguidos, Ventas, Administración y Finanzas y Depósito y Logística. Además, dispone con asesores externos en lo contable, legal e higiene y seguridad. El directorio, se encuentra compuesto por los 3 hijos de José Redolfi junto a dos miembros de la empresa.

A.J. & J.A. Redolfi, dispone de una misión definida, la cual muestra su razón de ser. La misma, establece:

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. (Canvas, 2020).

Asimismo, tiene construidas sus metas a largo plazo expuestas en la visión de la organización, que son:

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. (Canvas, 2020).

En otra dimensión, se pudo observar que el gerente general es el líder con más responsabilidad dentro de la empresa. Su función consta de recibir información sobre las diferentes áreas, como proyectar objetivos a largo, mediano y corto plazo y fijar criterios para

la función general de la distribución y venta mayorista. También, realiza las funciones del gerente comercial, por la que tiene reuniones semanales y mensuales con el gerente de ventas y el jefe de depósito, para fijar estrategias de ventas como consultar las finanzas, entre otras tareas.

Además, por ausencia de área de Recursos Humanos, no se halló un plan de comunicación interna interdepartamental, la comunicación que se genera se da entre ciertos puestos y personas por lo que se encuentra fragmentada. La información se transmite en forma verbal o vía mail, no se encuentran canales formales para brindar una comunicación general a todos los miembros de la organización ya sea sobre políticas nuevas, anuncios generales o circunstancias que se están pasando. También, la comunicación que más se maneja es la descendente entre el gerente y los jefes de áreas como, de estos últimos con sus subordinados, por otro lado, la comunicación ascendente se da en mayor medida de los jefes de área al gerente general. También, entre las sucursales la comunicación se da por vía mail o llamadas para la realización de los procedimientos de abastecimiento, recepción y ventas.

La falencia de una buena gestión de la comunicación, también repercute en el compromiso como sentido de pertenencia por parte de los miembros. Las incongruencias que se muestran en las descripciones de puestos como en el organigrama, demuestra la falta de comprensión sobre las funciones y relaciones que se mantienen en cada puesto. La ausencia de un Manual de Inducción que informe y comunique a los nuevos como antiguos empleados sobre las políticas, sus funciones, la estructura organizacional en la que se encuentran, la historia de su empresa, los valores, entre otras cuestiones, genera que los ingresantes tengan un margen de error en la realización de sus funciones provocando consecuencias en su desempeño como también, una pérdida de conocimiento y ausencia de compromiso para con la empresa. Sin embargo, la organización mantiene una buena relación con los empleados y brindan trabajo a personas en los lugares que se encuentra. La técnica de motivación implementada, es la de brindar una promoción interna, basada en antigüedad, de esta forma los empleados van ascendiendo en responsabilidades. La misma cumple con el criterio de confianza que forma parte de la cultura empresarial, aunque se han tenido problemas en su aplicación en ciertas áreas de la empresa.

Otra dimensión que se pudo analizar, es el liderazgo formal dentro de la organización. Los líderes, tanto el gerente general como los jefes de área, realizan variadas funciones que generan sobrecarga en su trabajo y la delegación de tareas es baja. Los requisitos para la ocupación de estos puestos piden ciertas experiencias, no teniendo en cuenta necesidades de formación académica o técnica para el desenvolvimiento de sus funciones. Por otro lado, se encuentran líderes que no toman a la participación para la toma de decisiones, como la implementación de nuevos incentivos, la resolución de encuestas de clima o la realización de un feedback sobre el desempeño de sus empleados, como herramientas importantes a realizar.

Conocer el entorno donde se desenvuelve la organización, es de vital importancia, ya que estar informado sobre los diferentes factores con los que se relaciona ayuda a detectar posible o futuras amenazas como oportunidades que se puedan dar. Por esta razón, se utiliza la herramienta PESTEL, que sirve como instrumento de análisis estratégico, dando una visión del macro entorno, a través del análisis de 6 factores, los cuales se desarrollaran a continuación.

*Factor político:* Frente a las nuevas medidas tomadas por el gobierno actual sobre la pandemia a la que se enfrenta el mundo sobre la enfermedad infecciosa Covid-19 o coronavirus, el Estado se decidió por priorizar la salud antes que las cuestiones fiscales como económicas. Hasta ahora se ha regido una cuarentena obligatoria para toda la población de Argentina, donde ciertas actividades quedaron activas, vinculadas a los servicios esenciales. En este caso, la organización sigue manteniendo su actividad ya que la distribución de alimentos como elementos de limpiezas, entre otros, deben seguir comercializándose. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020). En cuestión a la política de Precios Cuidados establecida, perjudica en cierta forma a la empresa ya que el incremento de los precios de los productos no acompaña al crecimiento de los costos de distribución de la misma. Acorde a esta norma, el Gobierno nacional ha prometido que aplicará sanciones en caso de que se realicen aumentos arriba de los máximos por parte de distribuidores y/o mayoristas. (Clarín, 2020). Por otro lado, se promulgó un decreto que prohíbe los despidos por 60 días, con efectos retroactivos, política que se debe de tener presente. (Jastreblansky, 2020).

*Factor económico:* La inflación en Argentina sigue creciendo, perjudicando de esta manera, la rentabilidad tanto de los minoristas como mayoristas. Junto a esto se le suma la

devaluación del peso argentino en relación al dólar, ya que actualmente se encuentra 1 peso igual a 70 dólares, perjudicando el país frente a la comercialización internacional, aunque Argentina se aisló del exterior en materia financiera antes del aislamiento sanitario por la propagación del coronavirus. Las medidas económicas tomadas por el Gobierno, impactará en los precios y en el tipo de cambio. (Di Stéfano, 2020). La nueva política de Precios Cuidados se está usando para intentar frenar la inflación del país. Estas políticas afectan la rentabilidad que mantienen los mini mercados y minoristas ya que, lo que para algunos es considerado el precio mayorista, para estos comercios es el precio de compra al que deben sumarle un precio razonable para la obtención de ganancias. Además, se deben pagar los salarios a todos los empleados y trabajadores que no se encuentren trabajando y estén en aislamiento preventivo hasta que se termine la cuarentena obligatoria. (Clarín, 2020)

*Factor social:* En el nuevo contexto de la pandemia que se vive en el país, el 19/03/2020 el presidente anunció el DNU 297/2020 donde, se fijó el aislamiento social preventivo, a partir de este comunicado se fueron dando varios cambios a nivel social. Se empezó a concientizar sobre el aislamiento obligatorio y las salidas restringidas de las personas. Los habitantes solo pueden salir por excepciones, para abastecerse de alimentos medicamentos, sacar a las mascotas o por razones de fuerza mayor. Hasta el momento, Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Chaco son las jurisdicciones con más contagios de coronavirus. (Jastreblansky, 2020). Por otro lado, las empresas activas, deben confeccionar protocolos de cuidados sobre el coronavirus en sus instalaciones, con la condición de que contengan las recomendaciones del Ministerio de Salud de la Nación como de la Superintendencia de Trabajo. En caso contrario, de no respetar las condiciones de seguridad, los trabajadores pueden denunciarlos, si las inspecciones comprueban la validez de la denuncia se procederá a la suspensión de las tareas ya que se busca prevenir contagios. (Vexler, 2020). La población, se encuentra insegura sobre el futuro de sus ingresos por la especulación sobre el desplazamiento de la cuarentena hasta fines de Mayo. Según estadísticas, las personas con más riesgo son las de 60 años o más, aunque se haya un gran porcentaje de infectados que van de los 15 años a los 59. (Jastreblansky, 2020).

*Factor tecnológico:* En la actualidad, seguir con los avances tecnológicos puede generar una ventaja competitiva frente a la competencia, el uso de maquinarias nuevas o

transportes más baratos y eficientes, hacen que se destaquen del resto y traiga consigo mejoras. Las maquinas utilizadas por la empresa fueron compradas en 2016, por lo que se encuentran en buen estado ya que relativamente fueron adquiridas recientemente. En cuestión a la gestión de la empresa en este nuevo contexto, el uso de tecnologías como computadoras, internet, celulares, cámaras de vigilancia, entre otros, promueven a que la comunicación viaje más velozmente, corrompiendo con los limites espaciales. La disponibilidad de sistemas o programas para la organización de inventarios, como de contabilidad de stock ayuda a agilizar los procesos de controles, como el de reducir márgenes de errores. El uso de páginas web como un canal para las ventas y de contacto con los clientes, ayuda a poder llegar más rápidamente a cubrir las necesidades y poder ser más accesibles para estos. (Canvas, 2020). Con la globalización, existe una mayor velocidad en innovaciones de todo tipo, por esta razón, es importante encontrarse informado sobre las nuevas tecnologías que salen al mercado.

*Factor ecológico:* La Ley 27.301 proclama el Día Nacional de la Responsabilidad Social Empresaria, en conmemoración a la puesta en marcha del Pacto Global de Naciones Unidas en Argentina. A pesar de las dificultades económicas presentadas en el país, la agenda de sustentabilidad no se ha detenido, y en algunos casos, se vio fortalecida. Las cinco tendencias que dominan las estrategias actuales de responsabilidad social y sustentabilidad en las empresas argentinas son; Igualdad de Género, Integridad y Anticorrupción, Economía Circular, Fortalecimiento de la Agenda 2030 y Cadena de valor. (D' Angelo, 2019). Numerosas instituciones entienden que deben ser parte del desarrollo sostenible del país, cumpliendo con la definición de la responsabilidad social dictada en la norma ISO 26.000. (Morales Gorleri, 2018). Uno de los valores de la empresa Redolfi, es la Responsabilidad Social y Comunitaria, teniendo como objetivo la búsqueda de beneficios al pueblo origen de la empresa, para esto realiza colaboraciones permanentes y desinteresadas a instituciones que participan en la calidad de vida de la comunidad, como lo son los hospitales, escuelas, la iglesia, entre otros. (Canvas, 2020).

*Factor legal:* Al momento de montar una empresa o negocio, se necesita cumplir con las habilitaciones necesarias que se requieran para el rubro, sin estas no se puede iniciar la actividad. La Ley de Higiene y Seguridad que se rige en Argentina, debe ser cumplida por

todas las empresas, entre sus artículos se encuentran, el brindar una buena iluminación, ventilación y cómodos espacios para trabajar, el tener una distribución rigurosa de los materiales, matafuegos recargados y sin vencimiento, tener la señalización correspondiente dentro de las instalaciones, la limpieza y mantenimiento de las maquinarias como del lugar de trabajo, cumplir con la ergonomía de los puestos, brindarles equipos de protección personal a los empleados, entre otros. (San Sebastian, 1972). El cumplimiento de la Ley ayuda a prevenir accidentes laborales y cuidar la salud de los trabajadores en diferentes actividades. También, se relaciona con lo anteriormente dicho, la Ley de Salud y Seguridad Laboral donde los empleadores deberán adoptar y aplicar las medidas de salud y seguridad adecuadas para proteger la vida y la integridad de los empleados. Dentro de la misma, es obligatorio para un empleador realizar controles de salud médica pre-ocupacional y periódica a su plantilla de personal, como proporcionar instalaciones adecuadas para primeros auxilios inmediatos, reservas de agua para uso humano, entre otras condiciones más. (WangeIndicator, 2020). Un aspecto a tener en cuenta, es el convenio al que pertenecen los empleados de la empresa, cada uno de estos brinda beneficios, las categorías en la que se encuentran los puestos de cada empresa, las licencias que la rigen, entre otros. En el caso de la organización, A.J. & J.A. Redolfi, el convenio que los rige es el de empleados de comercio a toda la plantilla del personal. (Canvas, 2020).

Por otro lado, se utiliza la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, como análisis del micro entorno en el que se encuentra la empresa, de esta forma se evaluará la fuerza competitiva de la empresa en el sector de mercado en que se halla. Las 5 fuerzas son:

*Poder de los cliente:* Los clientes en su mayoría son minoristas como supermercados, bares – restaurantes, perfumerías, entre otro. Generalmente, con pocos empleados o unipersonales y de escasos recursos como de volúmenes de ventas reducido, como de ausencia de medios para transportar mercadería y sin tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de estas características hace que los clientes tengan un reducido poder de negociación en los precios como en la financiación. A pesar de esto, el cliente puede cambiar de proveedores fácilmente según cual le convenga. Con el paso del tiempo, se han ido aumentando la cantidad de clientes por de boca en boca como por las visitas en la página web de la empresa. (Canvas, 2020).

*Poder de los proveedores:* La organización Redolfi, cuenta con una ampliada gama de proveedores de grandes empresas para comercializar los productos. Algunas de ellas son Arcor, Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Clorox, entre otras. Se mantiene una excelente relación con los proveedores gracias al cuidadoso manejo de finanzas que realiza la empresa, de esta forma comercializa productos de calidad y de marcas reconocidas, obteniendo beneficios. (Canvas, 2020).

*Nuevos competidores:* Una empresa como A.J. & J.A. Redolfi que lleva 60 años en el rubro, creciendo continuamente en su actividad, la amenaza de potenciales competidores es baja ya que aumentan las barreras de ingreso.

*Amenaza de productos sustitutos:* La línea de productos que ofrece Redolfi es muy variada, ya que no se enfocan en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado, por lo que los productos sustitutos se podrían generar en caso de que se hallen productos que sean más baratos o de mejor calidad y que de esta manera altere la decisión de compra de sus clientes.

*Rivalidad entre los competidores:* La competencia de la empresa se clasifica en dos grandes grupos. Por un lado, los mayoristas con salones comerciales que se encuentran por zonas de las sucursales como lo son Luconi Hnos., Diarco, Maxiconsumo, Yaguar, entre otros. Y por el otro, las empresas con preventistas y entrega a domicilio, como Rosental y Micropack, que son las de mayor importancia. Compiten por la participación del mercado, a través de la diferenciación de sus servicios y precios. (Canvas, 2020).

Seguidamente, se utiliza la herramienta FODA para el análisis interno de la empresa. La herramienta consiste en realizar una evaluación de las Fortalezas y Debilidades como método de diagnóstico de la situación interna de la organización, al igual, que de las Amenazas y Oportunidades para la evaluación externa de la misma. Estos últimos factores, se complementan con los análisis anteriormente realizados de PESTEL como las 5 Fuerzas de Porter.

#### *FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento en la zona.</li> <li>- Experiencia en el rubro.</li> <li>- Buena relación con clientes y proveedores.</li> <li>- Bases sólidas de la marca.</li> <li>- Diferenciación del producto.</li> <li>- Compromiso de los dueños hacia la empresa.</li> <li>- Poseer protocolo familiar.</li> <li>- Barreras de ingreso de competidores altas.</li> <li>- Estrategias a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia del área de RRHH.</li> <li>- Falta de plan de Comunicación Interna.</li> <li>- Informalidad en procesos de gestión de personal (selección, inducción, promociones, capacitación, entre otros).</li> <li>- Falta de estrategias de publicidad para la marca.</li> <li>- Ausencia de programas o sistemas para los procedimientos de abastecimiento, recepción y ventas.</li> <li>- Ausencia de procedimientos específicos de Higiene y Seguridad.</li> <li>- Baja delegación de tareas.</li> <li>- Ausencia de valores compartidos por los miembros de la empresa.</li> <li>- Sobrecarga de tarea en puestos de mando alto.</li> <li>- Falta de profesionales aptos para el desarrollo de las funciones.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión del mercado por medio de la obtención de nuevos clientes.</li> <li>- Incorporar nuevas líneas de productos.</li> <li>- Utilización de tecnología.</li> <li>- Publicitar imagen de la empresa.</li> <li>- Humanizar y enfocarse en la gestión del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica – política del país.</li> <li>- Importantes competidores en la zona.</li> <li>- Poder de decisión de los clientes de cambiar de proveedor.</li> </ul>

Tabla 1. Fuente Elaboración propia.

Desde el punto de vista profesional, se hará mención de las principales cuestiones observadas desde la materia de recursos humanos:

Primero, se pudo observar una ausencia en la gestión del personal dentro de la empresa, en parte por la falta de un departamento de recursos humanos. En consecuencia, los diferentes procedimientos de gestión de personal se realizan de forma informal o directamente no se llevan a cabo. Por un lado, A.J. & J. A. Redolfi, tienen una descripción de puestos realizada, pero la misma posee algunas falencias, como los requerimientos pedidos para ciertos puestos de alta jerarquía, la sobrecarga de tareas dada en los mismos y la ausencia de descripciones en puestos que aparecen en el organigrama. A causa de esto, la selección del personal no es eficiente, si bien la empresa realiza de manera informal este procedimiento, donde cada jefe realiza la entrevista según en qué departamento se encuentre la vacante, y luego es contratado si el gerente general está de acuerdo, la elección del candidato no se basa en la evaluación de las competencias como de requisitos necesarios para desempeñar la función del puesto. Por otro lado, la instrucción dada a los ingresantes de la organización se basa en prueba y error, a falta de un Manual de Inducción que guíe al nuevo personal dentro de su puesto y lugar en la empresa. No solamente hay una ausencia de programas de capacitaciones anuales, como encuestas de clima, al igual que evaluaciones de desempeño, sino que el único incentivo de motivación que es usado por la organización es la promoción interna por medio de la antigüedad.

En consecuencia, al cuadro que se planteó, los líderes de Redolfi, no se encuentran informados sobre las necesidades, deseos, el ambiente y las relaciones que se dan en los miembros de la empresa. De esta manera, desconocen a su público interno, entorpeciendo la gestión del mismo y desaprovechando los procesos para alinearlos con las estrategias y objetivos planteados en la empresa, perjudicando la productividad y rentabilidad en el tiempo.

A pesar de que hay un flujo de comunicación interna entre los integrantes de la organización, la misma no se encuentra programada estratégicamente y solamente se da para ciertos propósitos que limitan su potencial. El traspaso de información sobre objetivos a corto, mediano y largo plazo, como de estrategias y nuevos criterios para la venta o relaciones con los proveedores solo se comparte a los jefes como personal que se encuentre involucrado por el puesto que ocupa. Más allá de una comunicación formal sobre los procedimientos de abastecimiento, recepción y venta, no se generan otros canales generales para ampliar la red

a todos los miembros de la empresa. Tampoco se haya medios formales para una comunicación ascendente sobre sugerencias, reclamos o problemas que experimenta el personal en su trabajo diario.

En este sentido, según lo hablado anteriormente, la comunicación interna cumple un rol clave para la productividad de las empresas, dando resultados tangibles en el tiempo. Además, no solo organiza y gestiona los diversos flujos de información que se dan de formas diversas diariamente en el entorno empresarial, sino que también, es una herramienta necesaria para el manejo del personal, formando parte de los procesos de gestión de los recursos humanos.

Si se promueve una buena gestión en la comunicación interna los beneficios obtenidos serán diversos, partiendo desde una disminución de rumores dentro de las instalaciones, como de compartir y dar a conocer la cultura empresarial, simultáneamente, fortaleciendo la confianza entre los integrantes de la empresa, mejorando así el clima laboral y las relaciones interpersonales. Asimismo, va creando un mayor entendimiento y compromiso para con la organización de parte del personal.

Cada vez más, se mira a la comunicación como una herramienta estratégica que va de la mano con la productividad y rentabilidad en las organizaciones, pero para lograr buenos resultados su gestión debe ser coherente con los objetivos y estrategias planteadas en un principio, promoviéndolos y difundiendo los por los diversos canales formales de la empresa, destacándose así como una ventaja competitiva a largo plazo.

## Marco Teórico

En la construcción del presente marco teórico, se optó por el concepto de comunicación interna, por los canales y los tipos de comunicación, la noción de herramientas web 2.0 y también por la concepción de Liderazgo coach. El propósito es proponer posteriormente herramientas y procesos definidos, que se encuentren relacionados con la comunicación interna, vinculado al liderazgo coaching para una gestión eficiente de la misma.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna en los últimos años, se fue convirtiendo en una variable estratégica profesionalizada, centrada en el público interno, es decir, en los miembros que integran una organización.

Cuenca (2018) la define como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (p.17).

Los autores, Cuenca y Verazzi (2018) ven a la comunicación interna como una herramienta más del management dentro de las empresas, dando como responsables de su gestión al área de Recursos Humanos donde se pueden ver la relación con la cultura, la adquisición y retención del talento, el clima, el reconocimiento, entre otros. Sin embargo, el éxito de la comunicación dependerá en gran medida de la actitud y compromiso que mantenga la alta dirección con la gestión de la misma.

Entre las diversas funciones que se le adjudican a la comunicación interna, se encuentran, las de satisfacer las necesidades de información de los empleados por medio de normas o procedimientos en su trabajo diario, dar voz a los miembros de la organización, permitiéndoles hacer llegar sus puntos de vistas a través de canales habilitados, como así también, promover la participación y la colaboración dentro de la organización, pudiendo mantener la coordinación entre los diferentes departamentos, favoreciendo, de esta manera,

la interacción y disminuyendo los conflictos en las relaciones interpersonales. Además, contribuye a crear un clima de confianza, pertenencia, compromiso y motivación. (Cuenca y Verazzi, 2018).

En la empresa como ámbito de interrelación de personas se producen diversas formas de comunicación, donde se pueden distinguir las formales e informales como dos grandes grupos. Por un lado, la comunicación formal, es planificada, sistemática y delineada por la organización, generalmente utiliza canales oficialmente instituidos. Y, por otro lado, la comunicación informal, es la que circula por canales no oficiales, se divulga de manera más veloz que la formal y puede llegar a generar malentendidos y promover rumores. (Brandolini, González Frígoli, Hopkins, 2009).

Los autores Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), estipulan tres tipos de direccionalidad que mantiene la comunicación interna, la descendente, ascendente y transversal. La primera, se genera en los directivos de la empresa y desciende bajo la utilización de canales oficiales, como objetivo se persigue que todos los miembros conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, así como agilizar canales de transmisión de la información, entre otros. La comunicación de tipo ascendente, es la que los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista sobre el trabajo que realizan o de sus responsables hacia los sectores gerenciales o mandos medios, el objetivo es que haya una mayor participación de los trabajadores, se fomenten ideas y se estimule el consenso. La última de ellas, se da no solo entre los niveles jerárquicos sino también con diferentes áreas de la organización, donde se comparten funciones, este tipo de comunicación aumenta el rendimiento, eleva el espíritu de trabajo en equipo, entre otras cuestiones. En resumen, los tres sentidos forman parte de la multidireccionalidad que es necesaria para obtener una comunicación eficaz dentro de la organización.

### *Herramientas web 2.0*

Según los autores del Catillo y Huertas (2014) dentro de la web 2.0 se comprenden el desarrollo de nuevos canales de comunicación bidireccionales, por medio de las herramientas 2.0, tanto a nivel interno como a nivel externo de las empresas. Estas herramientas se usan

para la creación colaborativa de contenidos, favoreciendo la gestión de proyectos, la modificación de contenido, entre otros.

### *Liderazgo coach*

El concepto de coach se traduce en entrenador, donde el mismo, es responsable de un equipo y tiene la obligación de conseguir resultados. Para esto, se debe prestar atención a los aspectos personales de cada uno de los integrantes ya que inciden en las relaciones y éstas en los resultados a conseguir, por consiguiente, deben ser gestionados. (Payera Serra, 2004).

Joan Payeras Serra (2004), ve al coach como un concepto inseparable del liderazgo, definiendo a este último como, “un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad se realice y se convierta en resultados”. (Payeras Serra, 2004, p. 120).

Asimismo, se orientará la concepción de coaching de Payeras Serra (2004), que la aborda como, un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento. Por lo tanto, los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. (p.23). El autor, considera al coaching, como un estilo de liderazgo fundamental para generar empowerment, que se refiere al empoderamiento y responsabilidad suministrada a los empleados, siendo la delegación un aspecto central en el propósito de este. (Payeras Serra, 2004).

Frente al desarrollo de los conceptos, se puede concluir que la comunicación interna genera una gestión eficiente dentro de la organización, transmitiendo información por medio de los canales formales a todos los miembros que la componen, contribuyendo al logro de los objetivos empresariales, junto a la utilización de herramientas web 2.0 y la gestión de los líderes. Estos últimos, deberán tomar al coaching como un estilo de liderazgo que les brindará las herramientas necesarias para hacerlo, así como la confianza en sus empleados para la delegación de responsabilidades y crecimiento propio.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de haber sido relevadas las herramientas diagnósticas realizadas anteriormente, como problema relevante y urgente a tratar en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, será las consecuencias dadas por la ausencia de un plan de comunicación interna, apoyada en las estrategias y objetivos de la organización.

Por un lado, se puede nombrar la informalidad o carencia en los procesos de la gestión del personal dentro de la empresa, tanto las falencias en el manual de descripción de puestos, en los procesos de selección e inducción implementados, en las formas de motivación como en la ausencia de evaluaciones de desempeño y encuestas de clima. Asimismo, esta gestión afecta en cierta medida a los gerentes, ya que no cuentan con las competencias necesarias para las funciones de su puesto, tienen una sobrecarga de tareas a causa de la descripción de puestos realizada y donde esta última, se relaciona con una falta de delegación por parte de los líderes. Por otro lado, parte de la falencia en la gestión del personal, es dada por la ausencia de información por medio de canales oficiales, no solo para dentro de la organización si no entre la sede central en James Craik y sus sucursales. La misma, se encuentra fragmentada y solo es transmitida a ciertas personas según sus funciones dentro de la empresa. El tipo de comunicación que se utiliza diariamente es la descendente, para impartir objetivos y estrategias de los procesos de abastecimiento, recepción y venta.

La forma de comunicarse hasta el momento, le ha funcionado a la empresa para desarrollar los procedimientos de distribución y venta con buenos resultados, pero ha surgido, en los últimos años, una nueva manera de ver a la gestión de la comunicación interna, la cual se asemeja a una herramienta estratégica que brinda beneficios tangibles.

Se puede decir que, si Redolfi sigue manteniendo informalidad y falencias en la gestión del personal y de comunicación interna, poco a poco se vería afectada de forma directa su rentabilidad a causa de una reducción de productividad por la plantilla de empleados en las instalaciones, facilitado por un deficiente manejo de la información interna. Sin embargo, con una implementación de un plan de comunicación interna, apoyado en los objetivos y estrategias de la empresa, aumentaría el nivel de desempeño de los empleados obtenido hasta el momento como el de compromiso hacia la empresa ya que se realizaría una

mejor gestión de la comunicación, la cual brindaría un mayor entendimiento de las funciones, procesos, valores, políticas, entre otros, implementadas por los directivos y gerentes por medio de los canales formales multidireccionales. Este aumento en los índices de desempeño y compromiso darían como resultado no solo una disminución de rotación de personal, es decir, de una mayor retención de los miembros, si no que conllevaría a un aumento de productividad en los procesos abastecimiento, recepción y ventas.

Además, el liderazgo formal establecido en la empresa no contribuye al mejoramiento de la gestión del personal, sobrecargándose de tareas sin delegar a sus subordinados, reduciendo la participación de los mismos. La formación en liderazgo coaching promovería el empowerment, generando mayor involucramiento, participación y motivación, como el aprendizaje en los líderes, de nuevas técnicas o herramientas para el mejoramiento de la gestión en la comunicación interna dando como resultado final un aumento de la rentabilidad.

#### *Conclusión diagnóstica*

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se concluye que se debe resolver con urgencia el problema de ausencia de un plan de comunicación interna ya que, por medio del mismo, se logrará mantener y mejorar la productividad de la empresa, integrando los niveles organizacionales hacia los objetivos y estrategias, por medio de flujos de información multidireccionales a través del uso de herramientas web 2.0. Asimismo, se obtendría un mejoramiento en las relaciones personales como de la gestión de la misma.

Para esto, los dueños y gerentes, que son los líderes de la empresa, deberán capacitarse y formarse en liderazgo coach. De esta manera, irán adquiriendo y desarrollando competencias necesarias que se encuentran relacionadas con la comunicación interna y, además, ayudaría a solventar deficiencias en el liderazgo actual, teniendo un enfoque más humanizado y flexible en la gestión del personal.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Desarrollar un plan de comunicación interna en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, relacionado con los objetivos y estrategias de la misma, para brindar, de esta manera, una gestión de flujos de información y del personal de una forma más eficiente, junto a la formación de líderes coach, con el fin de lograr un incremento en la productividad de un 8%.

### *Objetivos Específicos*

- Realizar reuniones interdepartamentales entre mandos altos, como herramienta comunicacional, para mantener una comunicación fluida entre los líderes de la empresa.
- Desarrollar herramienta 2.0 por medio de una revista interna digital, para generar un flujo de comunicación interna más rápido, formal, multidireccional y accesible entre los miembros de las sucursales y la sede.
- Capacitar en materia de liderazgo coach a directivos y niveles gerenciales para adquirir competencias comunicacionales y de gestión de personal, que contribuyan al manejo de la comunicación interna.

### *Alcance temporal*

El siguiente plan de comunicación interna se desarrollará en un plazo de 6 meses. Dándole un posible comienzo en Agosto de 2020 y finalizando en Enero del 2021.

### *Alcance geográfico*

La implementación del plan, que se expondrá a continuación se llevará a cabo en la localidad de James Craik, en la ciudad de Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba, donde actualmente se ubica la sede y las cuatro sucursales de la empresa A.J. & J.A Redolfi. Además, se tendrá en cuenta el contexto de la pandemia, que repercutirá en el desarrollo de algunas acciones de la implementación.

### *Acciones*

#### *Reuniones interdepartamentales*

En esta instancia del plan de implementación, se desarrollará una herramienta de comunicación que permitirá el flujo de información entre los mandos altos, ubicados en la localidad de James Craik, con una duración de 3 meses en total, a partir del mes de Agosto. De esta manera, se permitirá unificar la comunicación entre los directivos, el gerente general y jefes de área, obteniendo una visión universal sobre el estado de las áreas, las necesidades, objetivos, entre otros, de forma continua.

La programación de las reuniones interdepartamentales será con una frecuencia de una vez por mes, en donde participarán los directivos, el gerente general, los jefes de áreas y los asesores externos en caso de que se los necesite en su materia para abordar un tema específico en la agenda. Los directivos, junto al gerente general determinarán las prioridades a tratar en las reuniones, aceptando además temas sugeridos por los jefes de cada área. En un principio, el analista de recursos humanos, se encargará de comunicar a los mandos altos cuando se dará el primer encuentro en el cual, se discutirá sobre el orden y temas a tratar en la agenda, intercambio de información personal, como correos electrónicos, al igual que el día, la hora y duración en que se fijarán las reuniones interdepartamentales. A partir de allí, se realizará un cronograma con el día y la hora fija de cada mes, el mismo deberá completarse cada 5 meses y comunicarse por vía mail. El primer cronograma, quedará a cargo del analista de recursos humanos junto a un directivo, este último, se hará cargo después exclusivamente de la elaboración del mismo. Las reuniones serán dirigidas por los directivos, junto con la confección del acta sobre lo hablado en cada reunión por medio de una notebook con acceso a internet de dos horas. Por otro lado, cada integrante tendrá un cuadernillo con una lapicera, para ir tomando nota o anotar ideas e información. Una vez terminado la resolución de los temas, serán comunicados, a más tardar en 5 días, por medio de un documento Drive compartido y enviado a los mails personales de los mandos altos, a cargo de un directivo.

#### *Acciones específicas y Recursos*

Acción Específica	Detalles	Materiales	Responsable	Presupuesto
-------------------	----------	------------	-------------	-------------

Primer encuentro	Abordar cuestiones sobre los temas fijos a tratar, el orden de los mismos, el día y la hora en la que se harán, intercambio de información personal, etc.	Sala de reuniones, artículo de librería (un anotador con lapicera), 1 hora y media.	Analista de RRHH externo	\$150
Cronograma de reuniones	Extendido cada 5 meses y comunicado por correo electrónico. (Ver Anexo 1)	Notebook de la empresa, con conexión a internet de 1 hora.	A cargo analista de RRHH externo, junto a un directivo	\$33.999
Primera Reunión	Introducctorio sobre las cuestiones ahondar de importancia.	Sala de reuniones, notebook de la empresa, artículos de librería (9 anotadores con lapiceras) 1 hora y 1/2.	Todos los mandos altos.	\$1.200
Reuniones interdepartamentales mensuales	Según el cronograma	Sala de reuniones, notebook de la empresa, artículos de librería 2 hs.	Todos los mandos altos.	-
Envío de acta	Compartir vía mail a todos los integrantes de las reuniones de forma resumida, lo hablado en la reunión.	Notebook de la empresa con acceso a internet, 1 hora y 1/2. A más tardar 5 días después de la reunión.	Un directivo	-
Segunda reunión	Seguimiento sobre la utilización de los correos y dudas en el manejo de los encuentros. Como sugerencias o mejoras en la forma de organizarse.	Sala de reuniones, notebook de la empresa, artículos de librería. 2 hs	Todos los mandos altos junto al analista de RRHH externo.	-
Horas trabajadas en la acción	Dedicadas a la planificación y actividades de la acción específica.	Horas en total 9 horas	Analista de RRHH externo	V/H= \$800 Total: \$ 7.200
				<b>Total de acción \$42.549</b>

Tabla 2. Fuente Elaboración propia.

### *Revista interna digital*

En una segunda etapa del plan, se hará uso de una herramienta 2.0 que brindará un flujo de información multidireccional, rápida y accesible al personal de Redolfi, que se encuentra en la localidad de James Craik como en las ciudades de Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba. De esta forma, se logrará tener un canal formal multidireccional, permitiendo un flujo de información más rápido y que promueva la conexión entre todos los miembros de la organización, conociendo el estado y comunicados generales, al igual que ir desarrollando un compromiso para con la empresa.

La revista interna digital será lanzada mensualmente, a cargo de dos directivos, junto a un editor de contenidos y en la misma participarán un grupo de cinco personas de diferentes áreas. La misma, constará con 10 páginas de tamaño de hoja A4 en forma digital. La propuesta tendrá una duración de 4 meses partiendo del mes de Octubre ya que, en un principio, se organizará y discutirá en la segunda reunión interdepartamental, donde participarán todos los mandos altos junto al analista de recursos humanos. Luego, se les comunicará a los empleados la propuesta por medio de los jefes de áreas, los cuales explicarán verbalmente de que se tratará la revista y dejarán una hoja con una explicación resumida de la función que deberán cumplir y un espacio para que los empleados se suscriban. Posteriormente, después de una semana, se efectuará una reunión con los directivos, el gerente general, el analista de recursos humanos y el personal que desee participar. En la misma, se determinará la cantidad de participantes, formándose equipos de cinco personas de distintas áreas y las propuestas sobre las categorías que se abordarán para la revista interna. Se deberá llegar a un acuerdo sobre 2 categorías, una con temas empresariales (anuncios generales, noticias, políticas, valores, palabras de directivos) y otra con temas familiares o personales (consejos diarios, cumpleaños, nuevos ingresos), para obtener una estructura como temáticas a desarrollar. Además, se dejará espacio para una sección sobre sugerencias o temas que propongan los empleados para escribir en las próximas ediciones de la revista. Asimismo, se iniciará la búsqueda de un diseñador gráfico y editor de contenido tercerizados a cargo del analista de recursos humanos, los profesionales cobrarán por trabajo realizado en la revista digital cada mes. El analista de recursos humanos junto a un directivo, realizarán el cronograma sobre los grupos que participarán de cada mes en la

revista, desarrollándose cada 5 meses. Los dos directivos, el analista de recursos humanos junto al grupo del mes, deberán reunirse semanalmente en las instalaciones de la empresa, estos últimos, pidiendo momentos libres en su horario normal de trabajo. Quincenalmente se tendrá una reunión con el editor de contenido para ir construyendo la revista. Una vez construido el contenido, se reunirán con el diseñador gráfico para el diseño y gráfico de la revista y finalizado su trabajo, se producirá una devolución con sugerencias o ajustes. En la instancia final, se compartirá la revista mensual por medio de un celular de la empresa en formato de PDF, a través de la opción de difusión de la aplicación de What's App a todos los miembros que componen a la empresa y sus sucursales, el encargado de difundir será un directivo que comparte las reuniones semanales con los grupos de empleados participantes, obteniendo la información de la base de datos, donde se encuentran los mail y números de teléfonos de la plantilla de personal. Además, será quien reciba los comentarios de los receptores sobre las ediciones que vayan sacando de la revista.

*Acciones específicas y Recursos*

Acción Específica	Desarrollo	Materiales	Responsable	Presupuesto
Reunión interdepartamental mensual	Determinar cómo será la llegada de la propuesta.	Sala de reuniones, notebook de la empresa con acceso a internet, artículos de librería. 2 horas.	Todos los mandos altos junto al analista de RRHH externo	-
Difundir la propuesta por área	Dejar el papel de inscripción a participar en espacios comunes.	Artículos de librería (5 papeles impresos y una cinta).	Jefes de área	\$309
Primer encuentro	Para organizar grupos, intercambiar información personal (números de teléfonos y mails) y detalles de la revista.	Sala de reuniones, Notebook de la empresa con acceso a internet, artículos de librería (post it y anotadores con lapiceras 1 por grupo), 2 horas y media.	Directivos, gerente general y participantes junto al analista de RRHH externo.	\$2.520
Búsqueda de profesionales	De un editor de contenido y de diseñador gráfico externos.	8 horas de búsqueda	Analista de RRHH externo.	-
Creación de cronograma y difusión	Se hará cada 5 meses y difundirá por vía mail. (Anexo 2).	Notebook de la empresa con acceso a	Analista de RRHH externo	-

		internet. 1 hora y media	junto a un directivo.	
Reuniones semanales	Programar, organizar, determinar y discutir el contenido de cada categoría. (Anexo 3)	Notebook de la empresa, artículos de librería. 2 horas.	Dos directivos, grupo del mes junto analista de RRHH externo.	\$700
Reuniones quincenales	Ir pasándole el contenido al editor, que modificará y asesorará.	Notebook de la empresa, artículos de librería. 2 horas.	Dos directivos, editor de contenido y grupo del mes junto al analista de RRHH.	\$ 12.000 (sueldo mensual del editor)
Dos últimas reuniones semanales	Empezar el diseño y gráfico de la revista interna.	Notebook de la empresa. 2 horas.	Dos directivos, grupo del mes, diseñador gráfico junto al analista de RR HH.	\$10.000 (sueldo mensual del diseñador)
Devolución de la revista	En formato PDF, con opción a modificación	Notebook de la empresa. 1 hora.	Diseñador gráfico y dos directivos junto al analista de RRHH.	
Difusión de la primera edición de la revista.	Se comunicará la revista interna digital por medio de la aplicación de What´s App.	Celular de la empresa con acceso a internet.	Un directivo.	\$20.000
Respuesta de los receptores.	Recibimiento de devoluciones y comentarios de los receptores.	Celular de la empresa con acceso a internet.	Un directivo.	-
Horas trabajadas en la acción	Dedicadas a la planificación y actividades de la acción específica.	23 horas en total	Analista de RRHH externo.	V/H= \$800 Total: \$18.400
			Total de 4 meses:\$129.929	Total de acción \$63.929

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

### *Capacitación en liderazgo coach para mandos altos*

En esta última instancia del plan de implementación se basará en un programa de capacitación en materia de liderazgo coaching para los directivos, el gerente general y los jefes de área, de la sede de James Craik. Con el objetivo de adquirir nuevas competencias que promuevan la gestión de la comunicación y del personal para contribuir al mejoramiento de la productividad dentro de la empresa, como la de su propio crecimiento.

El programa de la capacitación, será previsto por el instituto superior Mariano Moreno, en la ciudad de Córdoba, Argentina. El mismo, tiene una duración de 4 meses, a partir del mes de Agosto de 2020, de forma virtual, a causa de la pandemia, con una duración de 2 horas semanales, con el objetivo de brindar herramientas que contribuyan al desarrollo de equipos, a mejorar la comunicación, como el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la empresa, entre otros. Los cuatro módulos que constituyen el programa son, coaching y liderazgo, formación de equipos de altos rendimiento, la comunicación como clave en el liderazgo e inteligencia emocional: gestión de las emociones como líder, cada módulo se desarrollará en cada mes. Para la inscripción del mismo, se deberá entregar una foto 4x4 y una fotocopia del DNI de cada participante y realizar el pago de la inscripción que solo se paga una vez por persona y la cuota mensual, el cumplimiento de la inscripción quedará a cargo del analista de recursos humanos, que los enviará por mail al instituto y realizará un depósito bancario.

*Acciones específicas y recursos.*

Acción específica	Desarrollo	Materiales	Responsables	Presupuesto
Inscripción de la capacitación para mandos altos.	Pago de la inscripción y cuota del mes de los 10 participantes con los requisitos necesarios.	Fotocopias de DNI y foto 4x4. 2 horas y media.	Analista de RRHH externo.	Inscripción solo una vez, por persona \$1600. Cuota del mes \$2600.
Capacitación de Coaching y Liderazgo	Inicio del curso (Anexo 4).	Notebook personal, 2 horas semanales.	Todos los mandos altos.	Total de 4 meses: \$120.000
Horas trabajadas en la acción	Dedicadas a la planificación y actividades de la acción específica.	6 horas	Analista de RRHH externo.	V/H= \$800 Total: \$4.800
			Total de 4 meses	Total de la acción
			\$124.800.	\$46.800

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

### Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt, donde se detalla el tiempo que conlleva cada acción del plan de implementación, comenzando en el mes de Agosto 2020 y finalizando en Enero 2021.

Acciones		Tiempo del plan de implementación																				
		ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20				ene-21
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
<b>Reunión interdepartamental</b>	Primer encuentro																					
	Primer reunión mensual																					
	Segunda reunión mensual																					
<b>Revista interna digital</b>	Reunión interdepartamental																					
	Difusión de la propuesta																					
	Primer encuentro																					
	Reuniones semanales																					
<b>Capacitación en Liderazgo coach</b>	Difusión de la primera edición																					
	Inscripción																					
	Capacitación de Coaching y Liderazgo																					

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación del impacto de la implementación

Asimismo, se expresará de forma cuantificable el retorno de la inversión que implicará el plan de implementación para la empresa Redolfi, por medio de la herramienta conocida como ROI. Seguidamente, se mostrará la fórmula para sacarla.

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100 = \text{ROI}$$

El beneficio de la propuesta, se obtiene del 8% de las ganancias logradas del mes Mayo del 2020 (actualizada con una inflación del 9,4%, sumado a la del 53,8% de 2019), la cual fue \$9.842.055,18. (Anexo 5). De esta forma, el beneficio de la propuesta es \$787.364,41. Por otro lado, el costo de la propuesta, que se obtiene de la sumatoria del costo de cada acción, es \$297.278. (Anexo 6). Resolviéndose la fórmula:

$$\frac{\$787.364,41 - \$297.278}{\$297.278} \times 100 = \mathbf{164,85\%}$$

El porcentaje obtenido, demuestra que, con la implementación del plan de comunicación interna, la empresa obtendrá un retorno de 164% de la inversión, ya que cada \$100 invertidos tendrá un retorno de \$164, viéndose de esta manera, la eficacia del mismo.

## Conclusión

Luego de lo expuesto a lo largo de este Reporte de Caso las conclusiones arribadas son las siguientes:

En un primer momento, se determinó efectivamente que las principales problemáticas están relacionadas con el funcionamiento organizacional, en su mayoría con falencias en la comunicación interna y en el tipo de liderazgo desarrollado. Frente a estas cuestiones, se generan inconvenientes que tienen una incidencia negativa en la productividad de la empresa afectando la rentabilidad de la misma.

Bajo esta situación, se propone dar solución a lo planteado, por medio de la elaboración de un plan de comunicación interna. A partir de diferentes acciones a desarrollar como, la implementación de reuniones interdepartamentales entre los líderes de la empresa, la introducción de un canal formal multidireccional y en materia de liderazgo, una capacitación de liderazgo coach orientada a los mandos altos. El objetivo de la propuesta, es mejorar los flujos de información y de gestión del personal, guiados por los objetivos y estrategias de la empresa, con el fin de lograr un aumento en la productividad de un 8%.

De esta forma, se contribuye al aumento de la rentabilidad de la organización a largo plazo, por medio del mejoramiento en la comunicación interna y formación de los líderes en materia de coaching, proporcionándole una ventaja competitiva para su entorno ya que, de esta manera, le permitirá un crecimiento constante en la gestión de los flujos de información como del personal que se irá ajustando y desarrollando de manera más sólida en el tiempo.

### *Recomendaciones*

Si bien la propuesta brindada, promueve el crecimiento y mejoramiento de la gestión de la comunicación interna y en parte del personal, ésta puede resultar insuficiente.

Por lo cual, luego de la implementación del plan de comunicación interna, se recomienda la necesidad de crear un área de Recursos Humanos, donde sea gestionada por un profesional en la materia, a causa de la amplia plantilla de personal que se encuentra trabajando actualmente en la empresa. La misma, se sugiere con el objetivo de mejorar diariamente las funciones como procesos, al igual que resolver distintas necesidades de los recursos humanos. De esta manera, con el tiempo, se formalizarán y mejorarán las falencias en los procesos de recursos humanos, ocupándose un profesional en la gestión de la descripción, del proceso de reclutamiento y selección, sobre la inducción, capacitación, creación de evaluaciones de desempeños, encuestas de clima, planes de carreras, acciones de motivación, entre otros, para ir fortaleciendo la gestión del personal, con la ayuda de los mandos altos competentes.

Por otro lado, saliendo del eje temático planteado, como complemento para la mejora y logros de los objetivos de la empresa, es fundamental aplicar sistemas informáticos para el registro de datos en los procesos de abastecimiento, recepción y ventas. De esta forma, utilizando herramientas tecnológicas se puede ir reduciendo el margen de error como el tiempo que conlleva pasarlo a mano. Además, de brindar una mayor accesibilidad para la información de datos necesarios de una forma más instantánea y dar un mejor manejo de los flujos de información dentro de los procedimientos.

## Referencias

- Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires, Argentina: Editorial DIRCOM.
- Canvas. (2020).
- Clarín (2020). Coronavirus en Argentina: los comerciantes apuntan contra los mayoristas y los distribuidores por la suba en los precios. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/comerciantes-aprueban-decreto-apuntan-mayoristas-distribuidores\\_0\\_ukAo2O6UF.html](https://www.clarin.com/economia/comerciantes-aprueban-decreto-apuntan-mayoristas-distribuidores_0_ukAo2O6UF.html).
- Clarín. (2020). Coronavirus en Argentina: una por una todas las medidas que tenés que saber sobre la cuarentena total. Recuperado de [https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-todas-medidas-conocen-ahora-cuarentena-total\\_0\\_NBOgSO6d6.html](https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-todas-medidas-conocen-ahora-cuarentena-total_0_NBOgSO6d6.html).
- Cuenca, J., Verazzi, L. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. Barcelona, España: Editorial UOC.
- D' Angelo, J. (2019). Logros y agenda pendiente de la responsabilidad social en Argentina. Telam. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201904/351954-logros-y-agenda-pendiente-de-la-responsabilidad-social-en-argentina.html>.
- Del Castillo, J.C.R., Huertas, P.L. (2014). La web 2.0 en el entorno empresarial: Sociabilizando a las pymes. Revista de medios y Educación. Recuperado de <https://eds-a-ebsohost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ded4edfd-ae65-45d0-9eb9-45ee068d4540%40sdc-v-sessmgr03>.
- Di Stéfano, S. (2020). Argentina y el coronavirus: impacto en la recaudación y el dólar mayorista a \$70. Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/opiniones/dolar/argentina-y-el-coronavirus-impacto-la-recaudacion-y-el-dolar-mayorista-70-n5089491>.

- Jastreblansky, M. (2020). La Argentina en cuarentena: todo lo que cambió en dos semanas de aislamiento por el coronavirus. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-argentina-cuarentena-todo-lo-cambio-dos-nid2349896>.
- Ministerio de Desarrollo Productivo (2020). Precios Cuidados suman un acuerdo mayorista y llega a los almacenes. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-suma-un-acuerdo-mayorista-y-llega-los-almacenes>.
- Morales Gorleri, V. (2018). La Argentina esta asumiendo que la responsabilidad social es de todos. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2018/04/25/la-argentina-esta-asumiendo-que-la-responsabilidad-social-es-de-todos/>.
- Payera Serra, J. (2004). Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Petrocco, N. A. (2019). ¿Para qué líderes coach en las organizaciones? (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba – Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>.
- Sandrone, M. (2016). Relación entre la comunicación interna y el desempeño en el marco de la empresa Favicur. (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba – Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11327>.
- San Sebastian, R.G. (1972). Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo. InfoLEG. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>.
- Vexler, E. (2020). Coronavirus en Argentina: qué tienen que hacer los empleados si las empresas no cumplen con el protocolo para cuidarlos. Clarín. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-hacer-empleados-empresas-cumplen-protocolo-cuidarlos\\_0\\_300ITyuew.html](https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-hacer-empleados-empresas-cumplen-protocolo-cuidarlos_0_300ITyuew.html).

WangeIndicator (2020). Leyes sobre la salud y seguridad en el trabajo en la Argentina. El salario. Recuperado de <https://elsalario.com.ar/trabajo-decente/salud-y-seguridad>.

## Anexo

Anexo 1: Modelo de cronograma de reuniones interdepartamentales.

Mes	Fecha	Hora
Septiembre	Lunes 7	8:30 a 10:30 hs.
Octubre	Lunes 5	8:30 a 10:30 hs.
Noviembre	Lunes 2	8:30 a 10:30 hs.
Diciembre	Lunes 7	8:30 a 10:30 hs.
Enero	Lunes 4	8:30 a 10:30 hs.

## Anexo 2: Modelo de cronograma de grupos para la revista interna digital.

Grupo	Mes	Día y hora	Plazo de entrega	Edición
Grupo 1 (Nombre y Apellido de los 5 integrantes).	Diciembre	Miércoles - 9:30 a 11:30 hs. Con opción a modificación.	Primeros 10 días del mes de Enero.	Primera
Grupo 2 (Nombre y Apellido de los 5 integrantes).	Enero	Miércoles - 9:30 a 11:30 hs. Con opción a modificación.	Primeros 10 días del mes de Febrero.	Segunda
Grupo 3 (Nombre y Apellido de los 5 integrantes).	Febrero	Miércoles - 9:30 a 11:30 hs. Con opción a modificación.	Primeros 10 días del mes de Marzo.	Tercera
Grupo 1 (Nombre y Apellido de los 5 integrantes).	Marzo	Miércoles - 9:30 a 11:30 hs. Con opción a modificación.	Primeros 10 días del mes de Abril.	Cuarta
Grupo 2 (Nombre y Apellido de los 5 integrantes).	Abril	Miércoles - 9:30 a 11:30 hs. Con opción a modificación.	Primeros 10 días del mes de Mayo.	Quinta

Anexo 3: Revista interna digital: Contenido de temas.

Tapa de la revista: Conformada por N° de Edición, logo de la empresa y nombre y apellido de responsables de la revista.

Categoría empresarial (primeras 5 páginas).

### Temas globales

#### *Nuestra historia*

Para nuestra primera edición, partiremos por la historia de nuestra empresa familiar A.J & J.A. Redolfi, donde ya hace 60 años que nos ocupamos en el sector mayorista de venta y distribución de diversos productos, una larga trayectoria en el negocio de la distribución.

Desde 1959 dimos los primeros pasos hacia nuestro negocio, gracias a los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi, por medio del emprendimiento de un negocio de bazar, cigarrería y librería en la localidad de James Craik. Mientras un hermano trabajaba de la librería, el otro hermano empezó a viajar a otras ciudades vecinas vendiendo tabaco y golosinas. En 1975, los hermanos Redolfi, tomaron diferentes rumbos. Por un lado, Miguel continuo con la librería y el bazar, mientras que Alonso desarrollo el negocio de la distribución mayorista. En ese año, conformaron la sociedad de Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Con el tiempo, expandieron el alcance de la distribución de los productos como de la instalación de nuevas sucursales, así en 1990 construyeron una nueva sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Durante el trayecto de la empresa, pasaron generaciones de la familia ocupando la dirección y gerencia. Actualmente, encontramos a cargo de la empresa a la cuarta generación, Pablo, Juan y José Ignacio Redolfi, conformando el directorio junto a dos miembros de la empresa.

Nuestro centro de distribución, se encuentra en la localidad de James Craik, donde administramos, controlamos y distribuimos los productos a las 4 sucursales situadas en el interior de la provincia, en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Gracias a nuestro crecimiento, hoy en día, contamos, con más de 140 trabajadores en nuestras instalaciones, los cuales nos sentimos orgullosos de dirigirnos hacia ellos en esta ocasión.

*¿Cuál es nuestro propósito? ¿Hacia dónde vamos?*

Como empresa con larga trayectoria en el mercado, tenemos sentadas nuestras bases y nos hemos respondido estas preguntas, al conformar nuestra misión y visión para las cuáles nos dirigimos y trabajamos diariamente entre todos.

Nuestro propósito es: 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.

Y nos dirigimos a: 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.

Además, regimos nuestro comportamiento diario en base a valores que compartimos en cada acción y tarea. Basándonos en 7 más importantes:

- **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.

*Situación del contexto global, regional y local (del mes de Diciembre)*

*Sección de anuncios/ noticias*

Temas específicos

*Logros mensuales de sucursales*

*Beneficios ofrecidos*

*Proyectos de áreas*

*Palabras de jefes de área*

Categoría de información sobre el personal (5 páginas)

*Fechas importantes del mes*

*Notificaciones de cumpleaños*

*Reconocimientos de antigüedades*

*Ingreso de nuevos miembros*

*Consejos cotidianos* (manejo del estrés, alimentación saludable, formas de meditación etc.)

*¿Qué temas te interesaría leer para la próxima edición?*

¡Gracias por leernos!

Nos veremos en la próxima edición.

Anexo 4: Módulos de capacitación para mandos altos, otorgado por el Instituto superior Mariano Moreno.

### **Módulo I.**

- Coaching y Liderazgo.
- La persona más difícil de dirigir es uno mismo.
- Características que debe desarrollar un líder.
- El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.
- El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.
- Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.
- Formas de motivación del equipo de trabajo.

### **Módulo II.**

- Formación de Equipos de Alto Rendimiento.
- La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos.
- El Modelo del Iceberg.
- La motivación, el compromiso y la confianza.
- Autoevaluación de las habilidades y competencias.
- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

### **Módulo III.**

- La Comunicación como Clave en el Liderazgo.
- Públicos, objetivos, mensajes y canales.
- Elementos de la escucha Activa.
- El contagio emocional.
- El RoI de la comunicación interna.
- Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.
- Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL).
- Reuniones efectivas. Características.

**Módulo IV.**

- Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.
- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.
- La empatía y el Rapport.
- Equilibrio entre la vida privada y laboral.
- Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto.  
Resolución y transformación de conflicto.

## Anexo 5: Excel información financiera previsto por A.J. &amp; J.A. Redolfi.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
<b>Resultado Final</b>		<b>6.195.536,11</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>5.188.986,52</b>

Año	Inflación	Ganancia
2018	-	\$6.195.536,11
2019	53,8%	\$3.333.198,42
2020	9,4%	\$313.320,65
	Total=	\$9.842.055,18

Anexo 6: Cálculos de Beneficio de la propuesta y costo de la propuesta.

*Beneficio de la propuesta*

$$\$9.842.055,18 \times 8\% = \$787.364,41$$

*Costo de la propuesta*

$$\$42.549 + \$129.929 + \$124.800 = \$297.278.$$