



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

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

**LA DIFERENCIA ENTRE ÉXITO Y FRACASO EN  
UNA EMPRESA: LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL ROL  
DEL LIDER COACH**

Cristina del Carmen Busto

16.305.944

Legajo: VRHU13963

Licenciatura en Gestión De Recursos Humanos

Córdoba - Año 2021

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a mi familia, en especial a mi madre y mis hijos, quienes siempre creyeron en mí y me apoyaron incondicionalmente.

También a mis amistades, jefes, compañeras y compañeros de trabajo por alentarme y soportar mis ausencias.

A todos va mi agradecimiento por permitirme crecer como profesional, pero más importante aún, espero haberlo hecho como persona. Muchas gracias!!!

## **Resumen**

Este reporte de caso ha permitido realizar un análisis de la situación de la empresa A.J &J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba y con su casa central en la ciudad de James Craik. Se analizó que el comportamiento en todas las sucursales era similar, también se han tenido en cuenta otros factores internos que afectaban su rentabilidad y de su análisis surgió la necesidad de implementar un cambio en la comunicación interna, la utilización de un Manual de Inducción acompañado de tutores para optimizar la formación de los nuevos trabajadores y la puesta en marcha de un plan de capacitación en Liderazgo Coach para los gerentes.

Se buscó comenzar de esta manera con un área de Recursos Humanos, contratando un profesional con la finalidad de optimizar la atención del cliente interno para poder incrementar la productividad, todo esto sin descuidar los protocolos impuestos ante la pandemia.

*Palabras clave:* comunicación interna, liderazgo coach, recursos humanos.

## **Abstract**

This case report has allowed an analysis of the situation of the company A.J &J.A. Redolfi S.R.L. located in the province of Córdoba and with its headquarters in the city of James Craik. It was analyzed that the behavior in all branches was similar, other internal factors that affected their profitability have also been taken into account and from their analysis arose the need to implement a change in internal communication, the use of an Induction Manual accompanied by tutors to optimize the training of new workers and the implementation of a training plan in Leadership Coach for managers.

We sought to start in this way with a Human Resources area, hiring a professional in order to optimize the attention of the internal customer to be able to increase productivity, all this without neglecting the protocols imposed before the pandemic.

*Keywords:* internal communication, coach leadership, human resources.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación.....	8
Marco Teorico.....	16
<i>Comunicación interna.....</i>	<i>16</i>
<i>Proceso de inducción.....</i>	<i>17</i>
<i>Liderazgo coach.....</i>	<i>18</i>
Diagnóstico y Discusión.....	20
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	<i>20</i>
Plan de implementación.....	21
<i>Objetivos.....</i>	<i>21</i>
<i>Actividad 1: Implementar plan de comunicación interna.....</i>	<i>21</i>
<i>Actividad 2: Presentar manual de Inducción.....</i>	<i>23</i>
<i>Actividad 3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.....</i>	<i>24</i>
Medición de la propuesta.....	25
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	<i>25</i>
<i>Medición o evaluación de las acciones.....</i>	<i>29</i>
Conclusión.....	27
Recomendaciones.....	27
Referencias.....	29
Anexos.....	31

## Introducción

Este trabajo final de grado, estará orientado a trabajar sobre la importancia de implementar una optimización de la comunicación interna y contar con líderes coach dentro de la renombrada empresa A. J. & J.A. Redolfi, obteniendo de esta manera un beneficio permanente para el cliente interno de la organización que se reflejará al exterior de la misma como el compromiso de honestidad con la sociedad en que presta servicio.

Esta empresa familiar tiene una trayectoria de más de 60 años en la provincia de Córdoba, más exactamente, en la ciudad de James Craik, destacándose por su experiencia en el negocio de distribución, proveyendo productos alimenticios, cigarrillos, productos de higiene y limpieza de marcas líderes, en toda la región de la provincia de Córdoba y provincias lindantes.

En septiembre de 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en James Craik, un negocio de cigarrería, bazar librería que llamaron Redolfi Hermanos, en el cual mientras Miguel se hizo cargo del trabajo en el local, su hermano Alonso, recorría localidades vecinas vendiendo tabaco y golosinas.

En septiembre de 1975, los hermanos deciden separar sus tareas y Alonso se dedica a la distribución mayorista, demostrando su pasión por las ventas, tarea a la cual se unió su hijo José quien actualmente es el presidente de la empresa. Se conforma así la Sociedad de hecho Alonso J. y José A. Redolfi.

Su casa central se ubica estratégicamente en la ciudad de James Craik, puesto que a ella llega la ruta nacional N°9 que une la Capital federal con el norte de país, pasando por Córdoba y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N°10. Tiene sucursales en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y ciudad de Córdoba.

En la actualidad, A.J & J.A Redolfi S.R.L, cuenta con 170 empleados entre los cuales, 35 vendedores conforman la fuerza de ventas que ha sabido satisfacer las necesidades de 6000 clientes de toda la provincia y alrededores. También poseen una flota

de 73 vehículos de diferente porte, destinados a operaciones de transporte, almacenamiento y distribución de los productos en el mercado.

Se destaca, que tanto en la Misión, como en la Visión y Valores de la empresa, se pone de manifiesto la responsabilidad social y comunitaria y el interés de otorgar oportunidades de desarrollo personal y profesional, para sus empleados.

La finalidad de este análisis es implementar un área de Recursos Humanos, que a través de un plan estratégico determine la manera de sumar competencias a su personal, pero más importante aún, que desarrolle la capacidad de liderazgo coach de los gerentes, para comunicar, instruir, informar y así motivar a los colaboradores, para mejorar el clima organizacional y para que cada colaborador se identifique con la marca empleadora. Toda esta imagen coincide con la idea de que:

El líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización. (María A. Rosa Dominici, 2016, p. 144).

La Empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, no tiene un programa de inducción, tampoco de capacitación para que el colaborador se familiarice con su nuevo puesto de trabajo, este es un problema, porque esta persona comete errores por desconocimiento de los procedimientos, y se producen retrasos, mayor gasto y por consiguiente, merma de la productividad.

Para elaborar el presente trabajo, se presenta una recopilación de información suministrada por trabajos anteriores, los cuales tienen un enfoque similar y se enuncian a modo de antecedentes. Esta investigación ha sido realizada en sitios de prestigio académico.

Es así que coincidiendo con lo que expresa García (2020) en su investigación para el trabajo final para la Universidad Siglo 21, se infiere que es primordial la creación de un área de Recursos Humanos que diseñe primeramente un plan de comunicación interno para formalizar las interacciones y directivas entre los encargados y el personal de cada área con la finalidad de alinear al personal de todas las sucursales con la visión empresarial creando una estrategia cuyos objetivos sean claros y alcanzables.

Tomada la investigación presentada por Hrubisko (2019), en el análisis del caso realizado en su trabajo final para la Universidad Siglo 21 se aprecia la idea de que la falta de un proceso formalizado de comunicación interna, repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma, situación que perjudica claramente el proceso de inducción y la motivación del personal al verse disminuida la producción como consecuencia de estas falencias.

Para el logro de este objetivo comunicacional, es necesaria la implementación de un programa de entrenamiento para líderes coach entre los mandos medios y altos de la empresa, el cual según se puede observar en el análisis cualitativo que nos presenta Alonso, Calles y Gioya (2020, pág. 28) en su libro “Coaching ejecutivo: Cómo lograr directivos que consigan resultados”, el líder coach se destaca por hacer el esfuerzo por comprender los principios que dan sentido al mundo del trabajador y los incentiva a adaptarse al cambio constante, a comprender y enfrentar las demandas del entorno consiguiendo así el desarrollo necesario, y a cuestionarse aquellos supuestos que se toman como realidades por sí mismas y modificar acciones a nivel conductual para superar las distancias entre las dos medidas anteriores, situación que generaría un desarrollo sistémico de la comunicación, del aprendizaje y un cambio de la cultura organizacional.

Este nuevo plan de comunicación interno, unificará la cultura organizacional en todas las sucursales y casa central de A.J y J.A Redolfi S.R.L, logrando así la tan deseada excelencia en la gestión de sus servicios sin dejar de lado su relación amigable con la sociedad, especialmente en la impronta que nos presenta la actual situación de pandemia.

Se debe prestar especial atención al nuevo paradigma social que presenta la pandemia de coronavirus, durante el cual, en un intento de proteger a la sociedad, el gobierno dicta a través del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 168/2021, distanciamiento preventivo y obligatorio, lo cual crea la necesidad de trabajar en burbujas, para mantener cubiertos los puestos de trabajo dentro de la empresa en caso de contagios, esta situación hace imprescindible la necesidad de organización especial y comunicación entre colaboradores y líderes, también entre las diferentes unidades comerciales.

En razón a lo expuesto y teniendo en cuenta la actual impronta, es relevante la implementación de un área de Recursos Humanos que, entre otras funciones propias, releve el proceso de inducción al momento de cubrir los distintos puestos de trabajo, otorgando así seguridad al empleado y evitando la consiguiente disminución en la producción.

Cobra importancia, en particular, la comunicación interna de la organización, la cual debe planificarse intencionalmente, de manera sistémica y transversal, gestionar un programa de coordinación y motivación de los equipos de trabajo a través de líderes coach, oficializando la comunicación, evitando la circulación de rumores y creando un clima organizacional óptimo que tenga presentes los cambios impuestos por la pandemia, además de las necesidades sanitarias que surgen de acuerdo al avance o retroceso en la evolución del coronavirus COVID19, que a su vez encuentre soluciones a las variaciones de productividad emergentes sin perder de vista la competitividad e innovación y que sirva como modelo a implementar en las diferentes sucursales o también en otras empresas.



## **Análisis de situación**

La empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, desde sus comienzos, hace más de 60 años, ha tenido un incesante crecimiento económico, lo que denota la pasión de sus fundadores, por el desarrollo empresarial.

Se observa que es una empresa familiar, que se dedica a la comercialización de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, que fue incorporando a lo largo de su crecimiento, a miembros de su familia, y de su comunidad, como trabajadores en sus amplias instalaciones.

Aspiran ser una empresa líder en el mercado, con una cartera de proveedores diversificada, con un excelente servicio al cliente, con rentabilidad continuada y abierta a nuevas oportunidades de negocio, se da prioridad al enfoque económico, pero para lograrlo, se necesita un equipo de trabajo motivado, se observa también la necesidad de un área de RR.HH. que centralice el pensamiento estratégico de la empresa, y que a su vez, estos proyectos sean traducidos al personal a través de líderes coach.

Entre sus valores se encuentran, respeto al proveedor y al equipo de trabajo de la empresa, se le otorga relevancia a la palabra empeñada, al esfuerzo, honestidad y dedicación. La responsabilidad social está presente, especialmente con su comunidad de origen.

Para tener una amplia visión del contexto en el que esta empresa de primera línea desarrolla sus actividades, se implementará un análisis PESTEL, que abrirá un panorama actualizado de la macroeconomía del momento.

- *Análisis político:* Argentina se caracteriza por tener alternativamente, gobiernos de líneas políticas opuestas, siendo el gobierno actual, el que durante mayores períodos ha gobernado. A poco más de un año de asumir el presente gobierno, se sigue negociando con el Fondo Monetario Internacional, para obtener la refinanciación a largo plazo de la deuda externa. La inflación se mantiene en constante aumento, al igual que el precio de los combustibles, lo que afecta directamente el desenvolvimiento de las tareas de la empresa.

Sumado al tortuoso camino político y económico, hace un año, la ocurrencia de la actual pandemia de enfermedad por coronavirus, o COVID-19, agrava la situación, haciendo que las decisiones presidenciales, a través de los sucesivos Decretos de Necesidad y Urgencia, con la imposición de aislamiento social y luego de distanciamiento, hayan encontrado dificultades en su implementación, lo que mantiene la tensión política en el país, que además se encuentra en un año electoral.

Tal como lo expresa en su tesis para la Universidad Siglo 21, Zamora P. (2020), es importante destacar que la norma exceptúa a las empresas proveedoras de alimentos para poder circular; es decir que A.J. & J.A Redolfi S.R.L. aún en la fase más estricta de limitaciones a la circulación y comercialización de mercadería, podrá continuar operando.

- *Análisis económico*: Teniendo en cuenta el análisis realizado en el apartado anterior, no se puede dejar de lado la liberación del precio del combustible, lo que ha producido una incesante escalada de precios, situación que incide en la variación de costos de la canasta básica alimentaria, la que según documenta el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos, en el mes de marzo del corriente año se eleva al 48%. Como es de esperarse, la implicancia que se presenta en este contexto está referida a la pérdida de poder adquisitivo, dado que no ha habido incrementos en los sueldos, que equiparen a la inflación, la cual ascendió a más del 40% según datos del banco Mundial.

Observando todo este panorama, se pone en relieve que, aunque los proveedores de alimentos a la población, no se vieron perjudicados por la disminución de su trabajo por la pandemia, el gobierno implementó un control de precios en los alimentos lo que afecta directamente la rentabilidad de A.J. & J.A Redolfi S.R.L., ya que limita la readecuación de precios y también la capacidad de ofrecer precios competitivos de algunos productos. Por las razones ya expuestas, se infiere que se pierde gradualmente la capacidad de negociar precios con los proveedores obteniendo descuentos que se reflejarían en los precios de góndola.

- *Análisis Social*: La pandemia trajo aparejado una crisis económica, desempleo. Se ha elevado el índice de pobreza en el país, tal como se observa en el análisis anterior. Prevalece una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas.

Esta empresa, tiene como clientes a supermercados, negocios minoristas, kioscos, algunos de ellos se verán afectados y otros, deberán cerrar sus puertas, al igual que los restaurantes bares y comedores que se ven imposibilitados de abrir sus puertas o en el mejor de los casos atienden a la mitad de sus clientes, requiriendo, por ende, menor cantidad de insumos.

Los clientes de estos negocios minoristas han cambiado sus hábitos en las visitas a los supermercados, por ejemplo. Se proveen de mayor cantidad de alimentos y artículos de higiene para concurrir a los comercios menor cantidad de veces, lo que afecta la provisión de estos grandes almacenes y hace necesaria una óptima comunicación entre las sucursales y la casa central para evitar quiebres de stock.

Un detalle a tener en cuenta también, la posibilidad de contagios entre los empleados y sus familias, deben proveerse elementos sanitizantes e implementar algún mecanismo de prevención en las épocas de mayor virulencia de la enfermedad.

Aquí también se denota la necesidad de contar con un área de Recursos Humanos para el control, asistencia y asesoramiento del cliente interno.

- *Análisis tecnológico:* Teniendo en cuenta los datos ofrecidos para el estudio de la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L, se puede observar la obsolescencia del sistema de recepción y almacenaje de mercadería, se recomienda readecuar los procedimientos, utilizando tecnología como lectoras de barras y de códigos QR, con la finalidad de agilizar y optimizar el trabajo en el depósito. Esta nueva implementación debe ir acompañada de una capacitación para el uso de nuevas tecnologías.

Otro aspecto a tener en cuenta con respecto a la tecnología es su implementación para la captación y el desarrollo de clientes, la utilización de la tecnología para evitar contactos estrechos entre personas. La comunicación interna, puede darse a través de pantallas situadas en lugares estratégicos con información relevante, también puede presentarse la misión, visión y valores de la empresa, datos que normalmente no se otorgan a los ingresantes y sirven para reforzar la lealtad del equipo. La tecnología también permite la comunicación interna, formando redes de personas o de áreas internas para reforzar la interacción.

- *Análisis ecológico:* No se presentan, en Este caso, factores concernientes a la ecología, por lo cual se debería observar el manejo de los residuos, la posibilidad de utilizar energías renovables, analizar la huella de carbono y estudiar la posibilidad de plantar árboles alrededor del predio situado en James Craik.

Todas estas acciones, deberán ser difundidas entre el personal en una concientización sobre la necesidad del cuidado del medio ambiente, en principio ayudarán a potenciar la responsabilidad social corporativa, cada vez más necesaria.

- *Análisis legal:* Se rige por las normas sobre higiene y seguridad laboral de la ley nacional N°19.587, en el aspecto laboral se rige por la ley nacional N° 20.744 denominada ley de contrato de trabajo y demás disposiciones legales que regulan la actividad comercial de la empresa. La ley nacional N°19.550 otorga la norma para regir a las sociedades de responsabilidad limitada (SRL).

La empresa se verá afectada por los Decretos de Necesidad y Urgencia que vayan surgiendo a lo largo de la situación histórica de pandemia que toca atravesar y que afecten la circulación del personal y el consumo.

También se deberá prestar especial atención a los empleados que contraigan COVID19 en el cumplimiento de sus funciones, y a los cuales corresponde cobertura de Aseguradoras de Riesgo del Trabajo, lo cual está ratificado a través del a través del DNU 39/21 publicado en el Boletín Oficial.

Continuando con la investigación, pero en este caso, en el análisis del micro entorno de A.J. &.J.A Redolfi S.R.L y las empresas que funcionan en el mismo ámbito, por medio de un análisis de las 5 fuerzas de M. Porter.

A través de esta herramienta se puede calcular la rentabilidad de una empresa, también, al tener a la vista los diferentes aspectos considerados, para reforzarlos y optimizarlos a futuro.

### Poder de negociación de los proveedores

- Se puede apreciar que al tener alrededor de 6000 clientes y no verse financieramente afectados por falta de pago o financiaciones más allá de los 21 días, la compra a proveedores en grandes volúmenes y pago contado, implica descuentos en el precio final.

### Rivalidad entre competidores existentes

- Existe una considerable cantidad de competidores, dos grandes empresas mayoristas y pequeños competidores por zonas. Se debe prestar mucha atención a la diferenciación del producto que ofrece A.J & J.A Redolfi y no dejar de buscar la innovación y optimización del servicio de asesoramiento de nuevos comerciantes.

### Poder de negociación de clientes

- Esta empresa, no tiene una base de datos con todos los clientes a los que provee, no están clasificados por volumen de compras o comportamiento en ellas, no es un tema menor y debería implementarse.
- Tienen diferenciación en la atención al cliente, con precios competitivos y entrega en el comercio, pero no deben dejar de prestar atención a las necesidades de los consumidores.

### Amenaza de productos sustitutos

- Han aparecido productos sustitutos en el mercado, productos que en calidad y aspecto se asemejan a los ya conocidos, pero esta empresa tiene la ventaja de que al comercializar grandes volúmenes de las mejores marcas, obtienen precios competitivos.

### Amenaza de nuevos competidores

- La Economía en estos momentos está en un difícil momento, no es demasiado factible la aparición de nuevos competidores, teniendo en cuenta la inversión necesaria para poner en marcha hipermercados del nivel y estructura de A.J & J.A Redolfi.

A continuación se utilizará otra herramienta para el análisis de la organización, la matriz FODA, la cual brinda información sobre fortalezas y debilidades (internas), también sobre las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 1. *Matriz FODA situación organizacional de A.J & J.A. Redolfi S.R.L.*

<i>Fortalezas</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Empresa familiar con más de 50 años de trayectoria, tercera generación de familiares en la empresa.</li><li>-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.</li><li>-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.</li><li>-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.</li><li>-En la actualidad, la empresa Alonso J. &amp; José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas a precios competitivos.</li><li>- Cuenta con aproximadamente 6000 clientes.</li><li>-Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores</li><li>-En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas.</li><li>-Tienen buena relación empleado – gerente.</li></ul>
<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>-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° 10.</li><li>-La legislación provincial con la ordenanza N° 1564/07 otorga beneficios tributarios y subsidios por contratación de empleados al trasladar fuera del ejido urbano, el centro de distribución.</li><li>- El margen de marcación o <i>mark up</i> que aplica A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L 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.</li><li>-Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.</li></ul>

---

### *Debilidades*

- No cuentan con un departamento de RR.HH, en épocas de control de gastos, no pueden crear nuevos departamentos, con personal capacitado para llevar adelante ese espacio.
- No tienen un programa de inducción para los nuevos colaboradores, aprendiendo mientras trabajan, produciéndose disminución de productividad.
- Faltan adelantos tecnológicos acordes al crecimiento físico de la empresa para control de mercaderías.
- No cuentan con la implementación de TIC's para la coordinación del personal.

---

### *Amenazas*

- La empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. El constante aumento del costo del combustible, la alta inflación, el aumento del costo de la mercadería, lleva a una permanente corrección de esos costos, y los márgenes de ganancias.
- La altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.
- La pandemia de COVID-19 puede diezmar su fuerza de trabajo afectando la sostenibilidad de la empresa.
- Funcionamiento de la empresa condicionado a los D.N.U. que surjan durante la pandemia.

Fuente: Elaboración propia a partir de la presentación provista por la cátedra.

El desglose de las diferentes cualidades del microentorno de la empresa, muestra una empresa con bastantes puntos positivos en sus fortalezas y oportunidades bien aprovechadas, pero se debe hacer hincapié en mejorar el aspecto organizacional de los Recursos Humanos, comenzando a mejorar la comunicación, la cual se describe como buena en general, pero se percibe la falta de comunicación efectiva que produzca fidelización de los empleados, haciendo que disminuyan las pérdidas por robos y roturas.

A través del análisis de los diferentes aspectos internos y del entorno de A.J &J.A. Redolfi S.R.L se puede observar que es una empresa que ha crecido exponencialmente en un lapso relativamente acotado.

No se revelan problemas financieros. Tienen una amplia cartera de clientes, abarcando una gran cantidad de localidades cordobesas y también de provincias lindantes.

En su visión manifiestan estar abiertos a nuevas oportunidades de negocios, y tienen muy claro que el cliente externo es quien debe ser satisfecho.

Sin embargo, se pone de manifiesto la necesidad de implementar el cambio en la interacción comunicacional, donde el cliente interno sea puesto en valor, donde se generen comunicaciones efectivas, horizontales, especialmente a la hora de una promoción de

puesto, y también donde surjan capacitaciones para que los gerentes puedan llegar a ser líderes coach, con todos los beneficios que la inteligencia emocional puede llegar a otorgar, optimizando la comunicación interna y el clima laboral, reforzando así el trato con la gente que diariamente concurre a la empresa y disminuyendo las amenazas a las cuales se enfrenta.



## Marco Teórico

Se aborda este marco teórico desde los conceptos vertidos por reconocidos autores y sus análisis e investigaciones sobre comunicación interna y liderazgo coach. Se aplicarán estos conceptos a la empresa en cuestión para mejorar el clima organizacional y tratar de solucionar la falta de un procedimiento formal y estandarizado de inducción, a través de un meticuloso proceso de comunicación interna.

*Comunicación interna:* En una investigación sobre cambio organizacional, publicada por las autoras Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Ethel Duran, S., & Badde, G. (2019), el objetivo fue determinar la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud que toman los empleados en los procesos de cambio organizacional. El estudio se realizó bajo un diseño experimental en una conocida empresa colombiana, aplicando la escala de resistencia al cambio de Oreg (2006), mencionada por las autoras (Anexo 3), en una muestra recolectada en línea y compuesta por dos grupos aleatorios. Los resultados confirman que el grupo de participantes expuestos a una comunicación con argumentos de alta calidad mostró menos resistencia al cambio organizacional que el grupo de participantes expuestos a una comunicación con argumentos de baja calidad. Finalmente, se discute la importancia de los hallazgos para futuras investigaciones e implicaciones prácticas para la gestión de cambios organizacionales

Como primera consideración se deja en claro que los destinatarios de los mensajes que genera la empresa son sus trabajadores, su público interno. Las empresas comunican en todo momento, cuando emiten mensajes están comunicando, pero cuando callan también lo hacen. Por esta razón es importante planificar una comunicación de calidad para evitar que los vacíos sean rellenos con rumores. Esta intrincada red es la que sostiene a la organización. Por esta razón se considera seriamente que uno de los principales riesgos de no incorporar la comunicación como proceso cultural empresarial es la falta de motivación del público interno, generando desconfianza, porque es difícil confiar en medio de la

ignorancia y los rumores, coincidiendo con lo expresado por Brandolini, Frígoli y Hopkins (2009)

Con los puntos de referencia para comenzar la tarea, se debe analizar la comunicación existente, tal como lo indica Berzeruelo (2014). Previamente a diseñar un plan de comunicación para una determinada empresa, realizar un chequeo previo para diagnosticar el estado de la comunicación, saber cuál es la imagen que cree tener, cuál es la que quiere llegar a tener y qué imagen proyecta hacia el exterior.

Aced, Arocas y Miquel (2021) en su Manual de Comunicación Interna, resaltan la importancia de la necesidad de tener contacto directo con la realidad diaria de la empresa y principalmente con los empleados, a través del contacto fluido con ellos para conocer sus necesidades, según lo indicado por Arroyo y Yus, (2007).

Rafael Solís, director de Comunicación y gestión de una renombrada empresa, señala que las funciones principales son informar, motivar y generar sinergias, a lo cual Eva Muñoz, directora corporativa de Comunicación de Solucion Seguros agrega también que debe acompañar el proceso de cambio, que es constante en el contexto actual, además de fortalecer los valores y la identidad interna de la compañía.

Estos autores también sugieren la conveniencia de definir un calendario lo mas detallado posible para la planificación temporal general de la comunicación interna, de todas las acciones al principio de la fase de implantación y luego ir concretándola. Se puede facilitar la tarea, usando un diagrama de Gantt), donde no solo se sitúan las acciones visualmente en el tiempo, sino que se indica el tiempo que se dedicará a cada actividad.

*Liderazgo coach:* A continuación se presenta el panorama actual respecto de las personas que pueden hacer realidad el plan de comunicación anteriormente presentado.

Siguiendo el pensamiento de Ernesto Gore (2021) se observa que el cambio interno constante en las organizaciones, es relativamente nuevo. La forma de pensar las organizaciones y cómo manejarlas (management) nació no mas de doscientos años atrás, se debe aceptar que el motor no está en la obediencia sino en el significado de la organización respecto de su entorno, su significado y lo que es capaz de hacer.

Hoy, liderar se inicia cuando un sujeto desarrolla la capacidad de formular las preguntas difíciles (esas que todos preferirían no tener que hacerse) y de ayudar y recibir ayuda por parte de los demás para encontrar las respuestas correspondientes.

“El liderazgo no está en el poder sino en la comprensión, en la capacidad de entender en profundidad lo que hasta ahora se había hecho intuitivamente”. (Gore, 2021, pág. 19)

Este autor destaca una característica distintiva, la comprensión por sobre la obediencia en el ejercicio del liderazgo, el líder coach debe identificar el error como una oportunidad de aprendizaje, debe contribuir a tender redes productivas y enriquecedoras aprovechando los aportes especializados de sus equipos.

Rafael Echeverría (2009) muestra otro aspecto del líder coach, su tarea consiste en potenciar a otros líderes, creando así condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados para tomar decisiones y lograr el cambio, aconsejando, apoyando y facilitando la tarea para que cada equipo cumpla con su trabajo, siendo así, promotores del aprendizaje.

*Proceso de inducción:* Este apartado demuestra los beneficios de un proceso de inducción formal, planificado y organizado.

En concordancia con lo expresado por Jáuregui (2021), al inducción puede ser fortuita, es decir sin estar formalizada o ser planificada y organizada.

Dentro de esta última categoría puede ser escrita, audiovisual o directa. La escrita a través de manuales, folletos, trípticos, informes, normas o reglas, la audiovisual a través de videos y directa, otorgada por un personal destinado a tal fin.

Los objetivos de una inducción adecuada deben ser los siguientes:

- Mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa, y reducción de pérdidas.
- Generarle una imagen positiva de la organización, ayudando a su adaptación e integración, aumentando la productividad.

-Dejar claro desde un comienzo los horarios, políticas, pautas y otros temas importantes en el lugar de trabajo

-Evitar posibles errores que pueden ocurrir, a causa de una inadecuada inducción.

Si se logra que los empleados sean más felices, esto conlleva una mejora en la productividad, en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los empleados, lo que a su vez genera un aumento de los beneficios empresariales.

Se observa la relevancia de la comunicación y la necesidad de ejercer un liderazgo eficaz en estas instancias.

En este cierre conceptual se reafirma la necesidad de implementar un cambio comunicacional interno, la necesidad de implementación de un manual de inducción, que implica también una mejora en el clima organizacional, tomando como eje principal la satisfacción de los empleados y directivos, siendo los líderes coach los encargados de la transformación, de acuerdo a lo expuesto por los autores consultados. Esta nueva impronta, generará una implicación y motivación en los empleados, muy positiva para la imagen empresarial.

## **Diagnóstico y discusión**

En el recorrido del problema abordado, se observa que la empresa desarrolla sus funciones en un contexto inflacionario, pero que ha crecido rápidamente en el aspecto comercial. En este momento se puede decir que la situación actual de pandemia, prácticamente no le ha afectado en el aspecto económico.

Donde se observan fallas es en el aspecto comunicacional, en gran medida porque no cuentan con un área de Recursos Humanos, a pesar de haber incrementado su plantilla, esta situación ha generado pérdidas de ventas por quiebres de stock debido al cambio de hábitos de consumo y las fallas comunicacionales entre repartidores y personal de depósito, vencimiento de mercaderías por falta de rotación en los almacenajes, también se ha observado la pérdida de productos por robo o roturas.

Un aspecto relacionado íntimamente con la comunicación y que les ha afectado monetariamente es la inducción fortuita en los distintos puestos de trabajo, este es un punto importante desde el enfoque comunicacional, porque en lugar de ascender por capacitaciones recibidas, ascienden en sus puestos sólo por antigüedad, lo que en algunos momentos ha afectado la productividad.

### *Conclusión diagnóstica:*

Es relevante la necesidad de entrenar a los mandos medios y altos en liderazgo coach como gestores del cambio, debido a las grandes falencias en comunicación que impiden un mayor crecimiento de la empresa y ocasiona la fuga de talentos.

Es fundamental contar con claras políticas en la gestión de los Recursos Humanos, mejorando el clima laboral a través de un plan de comunicación que optimice las tareas y logre un cliente interno satisfecho, en todos los niveles de la organización.

## Plan de implementación

En este plan se presentan tres propuestas de aplicación diseñadas para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., las mismas conducen a, en primer lugar, optimizar la comunicación interna, formar líderes coach en nivel jerárquico y mandos medios, y por último, pero no por eso menos importante, a formalizar procesos del área de personal, específicamente la inducción de puestos para aquellos integrantes que sean promovidos y para los ingresantes para hallar solución a los problemas descritos en el análisis de situación.

- *Objetivo general:*

Implementar un plan de comunicación interno capacitando a los mandos medios en liderazgo coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con la finalidad de disminuir las pérdidas económicas en un 20% hacia el interior de la organización.

*Objetivos específicos:*

- Optimizar la comunicación, en casa central y cada sucursal de la empresa a través de un plan de comunicación interna.
- Capacitar a los gerentes en liderazgo coach de manera virtual a través de la Universidad del Salvador (USAL)
- Implementar un manual de inducción del personal impreso.

*Alcance*

*Geográfico:* El plan de cambio comunicacional se implementará en la casa central de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que funciona en James Craik y en las sucursales de Río Tercero, Río cuarto, San Francisco, Villa María y Córdoba capital.

*Temporal:* La propuesta de Plan Comunicacional tendrá una duración de un año, comenzará el lunes 12 de julio 2021 y finalizará el 11 de julio de 2022 con los resultados obtenidos.

*Acciones*

*Actividad N°1:* Implementar del plan de comunicación interna.

1°- Realizar de una reunión informativa de directivos y gerentes a través de plataforma Zoom, en horario pre acordado.

2°- Mostrar el problema: dificultades con la comunicación interna y consecuencias concretas y demostrables.

3°- Presentar encuesta a realizarse entre el 5 y 9 de Julio de 2021 en formato papel, ejemplares repartidos en las sucursales a los directivos.

4°- Presentar a un consultor informático para capacitar al personal en el uso de Google Docs. Se utilizará esta plataforma para la encuesta porque es un recurso que no requiere gastos extra.

5°- Volcar los resultados de la encuesta virtual y en papel, en una base de datos.

6°- Armar una red de contactos a través de la aplicación Whatsapp.

#### *Fundamento de las acciones:*

La reunión con los directivos estará orientada a involucrar a la cúpula directiva en la necesidad de una urgente toma de medidas para mejorar la situación productiva de la empresa a través de una demostración de la situación actual, especialmente haciendo foco en los gastos por robo, roturas de mercadería quiebres de stock y vencimientos de productos debidos a falta de rotación de mercadería.

Esta encuesta (anexo 1) servirá de base específica para implementar mejoras puntuales, concientizando a los mandos altos y medios de la necesidad de un contacto más cotidiano con los colaboradores y así detectar conflictos que puedan estar afectando las tareas, reducir el riesgo en la toma de decisiones ya que ésta es clave para la gestión de la empresa y su imagen corporativa, proyectada al exterior a través de sus colaboradores.

Teniendo presente la impronta actual, se implementará una red de coordinadores de cada sucursal a través de whatsapp, porque es el medio de comunicación normal y habitual

quienes a su vez tendrán su equipo de colaboradores también agrupados a con la finalidad de optimizar la comunicación y sobre todo el feedback.

Este plan comenzará el 5 de julio, con la realización de la encuesta de clima organizacional. Luego de un período de tres meses, se volverá a realizar la encuesta.

Recursos físicos necesarios para la implementación:

			anual
1	Contrato de profesional de RRHH (mensual)	\$64.000	\$800.000
1	Contrato sala Zoom (mensual)	\$49	\$588
1	contratación de técnico informático(mensual)	\$53.000	\$662.500
5	Buzones metálicos con llave para pared( uno para cada sucursal)	\$22.560	\$22.560
50	Fotocopias de la encuesta(los empleados más avezados en computación o el uso de celular, podrán contestarla de esa manera ya que se difundirá a través de google docs, que es gratuito y concuerda con la política de sustentabilidad de la empresa)	\$350	\$1.050
50	Biromes azules	\$400	\$800
	<b>Total</b>		<b>\$1.487.498</b>

*Tabla 1: costos de implementación de la actividad1( Fuente elaboración propia – se considera salario mensual y S.A.C. - Datos extraídos del INDEC)*

*Actividad N° 2: Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach*

1°-Implicar a los gerentes con personal a cargo en la responsabilidad de generar un cambio organizacional.

2°- Inscribir a los responsables en un curso de Liderazgo Coach virtual.

La duración del curso será de 4 clases, con un total de 12 horas, comienza el 12 de agosto y finaliza el 2 de septiembre, se dictará todos los jueves de 19 a 22hs con el profesor Damián Urdiales, Profesor Superior en Psicología – Postitulo - Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación – USAL.y Lic. en Psicología - Facultad de Psicología y Psicopedagogía – USAL.

*Fundamento de las acciones:*

Demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo de su grupo humano, favorece la cultura de la cooperación, del apoyo mutuo. Evita la fuga de talentos y la pérdida de información y por consiguiente el volver a capacitar a otros.



Es necesario entrenar a los líderes, en competencias mucho más empáticas y darles mayor capacidad en la toma de decisiones mejorando así la gestión de manera integral.

Se pretende que las personas destinadas a realizar el curso pongan en práctica y divulguen los conocimientos recibidos a sus compañeros para comenzar con el cambio de la comunicación interna

*Recursos físicos necesarios:*

Se ha seleccionado el curso virtual tutorado, con acceso al aula virtual presencial o grabaciones de las clases y material descargable. Esta modalidad permitirá capacitarse a los destinatarios, que serán 10, accediendo al “Curso de liderazgo y coaching – introducción”, con un costo de \$4770 por persona, haciendo un total de \$47700.

*Actividad N°3: Presentar un manual de inducción*

1° -Imprimir 50 copias del Manual de Inducción tentativo para revisión.

2° -Repartir copias en todas las sucursales y casa central.

3° -Definir el manual e instruir en su implementación a través de la reunión Zoom el día y hora preacordados.

*Fundamento de las acciones*

A través de este manual, ( anexo 2)se pretende ambientar, familiarizar al nuevo colaborador con la empresa y sus características principales, generando desde el inicio un sentimiento de inclusión y bienestar en el lugar de trabajo, todo esto acompañado de un personal que le indique claramente las tareas a realizar, para disminuir el tiempo de adaptación y la ocurrencia de errores en la tarea diaria.

Recursos físicos necesarios: costo del manual de inducción por 50 ejemplares: \$ 7000

### *Medición de la propuesta*

Las acciones comienzan el 12/07/2021, con la reunión inicial del plantel directivo y mandos medios para la explicación del estado actual de la empresa, la necesidad de implementación del plan de comunicación, desarrollando las medidas propias del mismo al igual que el plan de capacitación que recibirán los gerentes, y la presentación de quien desarrolla este trabajo, como profesional asesor en la materia, culminando el ciclo el 24/09/2021, recomenzando nuevamente, con resultados y correcciones en caso de corresponder. Se acuerda que el plan se mantendrá en el tiempo a fin de lograr los objetivos planteados.

### *Diagrama de Gantt*

En el siguiente diagrama se pueden visualizar las acciones en términos de tiempo de implementación:

Actividad	inicio	fin	Duración	Semanas											
				Julio			Agosto				Septiembre				
Reunión informativa con directivos	01/07/2021	01/07/2021	1.30 horas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contrato profesional de RRHH				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contrato de personal informático	05/07/2021	04/07/2022	1 año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Encuesta	05/07/2021	09/07/2021	1 semana		1										
Red Whatsapp	05/07/2021	-	permanente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Manual de Inducción	12/07/2021	-	permanente		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Curso lideres coach	12/08/2021	02/09/2021							1	2	3				

### *Propuestas de medición o evaluación de las acciones*

Se toma el resultado de la situación patrimonial del año 2018.(Datos extraídos del INDEC)

6.195.536,11 inflación: 2019 de 53,55%= \$9.513.245,69

2020 de 36,10% = \$12.947.527,39

2021 de 17,60% = \$15.226.292

<i>Acciones</i>	<i>Recursos financieros</i>
Actividad 1	\$1.487.498
Actividad 2	\$ 7.000
Actividad 3	\$ 47.700
Total de costos	\$1.542.198

Obtenemos como resultado:

Beneficio=  $\frac{3.045.258,4 - \text{costo de las acciones } 1.542.198}{1.542.198} \times 100 = 97,5 \%$

Costo de las acciones 1.542.198

A través del presente cálculo se demuestra que la implementación de las medidas de mejoramiento es rentable para la organización, demostrando un retorno de la inversión del 97,5%.

A modo de síntesis, podemos demostrar que a través del plan propuesto es rentable, en términos presupuestarios, lograr el objetivo propuesto.

## Conclusiones

El análisis de la Empresa A.J.&J.A.Redolfi S.R.L. demuestra que se ha expandido económicamente a través de la provincia de Córdoba, en todas direcciones, no se puede decir lo mismo si se enfoca la atención al plano de la administración del personal, puesto que a pesar de haber aumentado su plantilla, se maneja con la informalidad que caracteriza a las empresas familiares.

Esta informalidad ha llevado a la empresa, a pesar de mantener economías de escala y diversificación de productos, a una pérdida en la rentabilidad, debido a la alta inflación reinante y problemas comunicacionales asociados a la productividad. El panorama presentado hace peligrar la competitividad, herramienta estratégica de la empresa, generando la necesidad de formalizar procesos de comunicación interna, de manera que se genere confianza a través de información de calidad, como la que ofrece el Manual de Inducción y la red de líderes y colaboradores.

La implementación del liderazgo coach, optimiza el rendimiento y mejora el clima organizacional, fidelizando y generando de esta manera la sinergia necesaria para mejorar los resultados productivos.

### *Recomendaciones*

La empresa A.J &J.A. Redolfi S.R.L., tiene pérdidas debido a las falencias ya enumeradas. Sin embargo es necesario que en el futuro, para seguir mejorando la gestión, se haga efectiva la implantación de un Área de RRHH que cumpla con todas las actividades fundamentales y específicas: Planeación, reclutamiento, selección y capacitación, desarrollo, evaluación y compensación.

Se propone la contratación de un profesional de Recursos Humanos para comenzar a ordenar los procedimientos concernientes a este aspecto, teniendo un panorama general del funcionamiento actual, mediante una encuesta de clima laboral que dará las pautas para poder planificar el mejoramiento de la comunicación organizacional, demostrando cuantitativamente los beneficios de esta implementación.

Otra problemática importante a analizar es la necesidad de formalizar un programa de sucesión.

Una nueva discusión no desarrollada en este trabajo es la importancia de la implementación de rutinas de reciclado de residuos e implementación de políticas de sustentabilidad y conciencia ecológica.

## Referencias

Aced Cristina, Arocas y Miquel Susana (2021) Manual de Comunicación interna

DIRCOM, Asociación de Directivos de Comunicación

Berceruelo Benito (2014) Nueva Comunicación Interna de la Empresa. Primera edición.

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

Brandolini Alejandra, Frígoli Martín González y Natalia Hopkins (2009) Comunicación

Interna: claves para una gestión exitosa. Editorial DIRCOM

Dominici María A. Rosa (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor  
estratégico de cambio. Cuaderno 57 Centro de Estudios en Diseño y

Comunicación

(2016). pp 137-145 ISSN 1668-5229. Recuperado de

[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/555\\_libro.pdf#  
page=13](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=13)

Echeverría Rafael (2009) La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la  
transformación. Ediciones Granica.

- García L. (2020) Plan comunicacional interno y desarrollo de líderes en competencias conversacionales en A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Córdoba. Repositorio institucional universidad Siglo 21.
- Gore, Ernesto (2021). La vida en las organizaciones: el aprendizaje como acción colectiva. Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/171985?page=19>
- Hrubisko L. (2019), Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa. Córdoba. Repositorio institucional universidad Siglo 21.
- Jauregui, Anton. (14 de abril de 2021). Inducción de personal: concepto, tipos, proceso, objetivos. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/induccin-personal/>
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Ethel Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 36(1), 155–170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Zamora P. (2020), Gestión de comunicación interna y formación de líderes coach como herramientas para la diferenciación. Córdoba. Repositorio institucional universidad Siglo 21.



## **ANEXOS**

ANEXO 1:

### **ENCUESTA**

Este cuestionario pretende conocer las expectativas y el grado de satisfacción del Personal de A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. con respecto al servicio que presta, así como algunos aspectos y factores que configuran el denominado clima laboral.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

La encuesta será entregada a través de un sistema que garantice dicho anonimato y del que será informado por el responsable a cargo.

Los resultados de la misma serán procesados por los directivos y un consultor de Recursos Humanos y puestos a disposición de las diferentes Unidades Funcionales.

Lea atentamente el contenido de la misma, no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, responda posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, marcando con una X la casilla que mejor represente su situación y luego justifique su elección.

Sucursal.....Fecha...../...../.....



PREGUNTA	SI	NO
¿Consideras que la empresa es un lugar excelente para trabajar?		
¿Crees que tu trabajo es compatible y está en sintonía con los objetivos empresariales?		
¿Tienes todas las herramientas y recursos para desarrollar con excelencia tus tareas?		
¿La empresa da la oportunidad de sacar lo mejor de ti?		
¿Tu supervisor muestra interés en ti como empleado?		
¿Te sientes motivado o estimulado para cumplir con los retos de tu puesto de trabajo?		
¿Consideras que tus opiniones son tomadas en cuenta?		
¿Recibes feedback sobre las labores que realizas?		
¿Te sientes parte del equipo y eres aceptado por tus compañeros?		
¿Crees que tu retribución es proporcional al esfuerzo realizado?		
¿Estás a gusto y te sientes bien con las tareas que realizas?		

## ANEXO 2

### **Manual de inducción de personal a la organización. Ejemplo**

Este manual de inducción es un ejemplo base para la empresa A.J.&J.A.Redolfi S.R.L con el fin de ayudar a los lectores para facilitar el entendimiento específico en cada parte que conlleva un manual de inducción de una empresa.

#### *Bienvenida*

Bienvenido al equipo de A.J.&J.A.Redolfi S.R.L. Este es tu manual de inducción.

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado, pues en Redolfi encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar que Redolfi requiere.

Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante las próximas semanas aprenderás las técnicas de nuestro negocio, podrás apreciar que en Redolfi todos los programas de inducción y las oportunidades de ascenso te ayudarán a triunfar.

Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados. Afortunadamente en Redolfi no es así. Aquí descubrirás las oportunidades que ofrecemos a todos los empleados.

Una vez más Bienvenido a nuestro equipo, este es tu Manual de Inducción. Ahora eres parte de una empresa líder, conocida por sus productos de gran calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

Recuerda:

«La meta es tuya, la única manera de hacer un gran trabajo es amar lo que haces»

Bienvenido y mucha suerte

*Antecedentes de la empresa*

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.

*Descripción de 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.

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.

### *Visión, misión y valores*

#### 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.

### *Diferenciación del producto*

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

Estas son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

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

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

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

Mix de productos

Lo anterior está fundamentado en 5 pilares:

Vender solo productos de los que podamos estar orgullosos.

Cuidar el ambiente y el mundo en que vivimos.

Ganar con la diversidad e inclusión.

Hablar con honestidad y franqueza.

Respeto por nuestros empleados, consumidores, clientes, proveedores y asesores externos para obtener el éxito en conjunto.

## *Glosario de esta empresa*

Cliente; es la razón de nuestros esfuerzos.

Excelencia personal; ampliar nuestros conocimientos, habilidades y capacidades.

Calidad; hacer bien las cosas, desde la primera vez.

Servicio; organizarnos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Eficiencia, capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.

Responsabilidad; cumplir con nuestras obligaciones.

Compromiso; acuerdo contraído con nuestro trabajo.

Equipo, ¿Por qué intentas formar un equipo? Porque el trabajo en equipo construye confianza y la confianza construye velocidad. (Russel Honore)

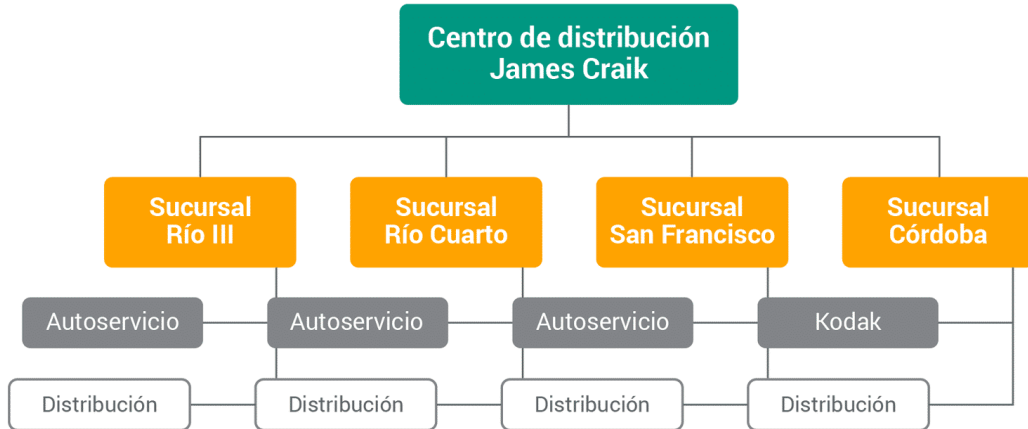
Respeto; colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales.

Integridad; ser congruente entre el pensar, decir y hacer.

## Organigrama

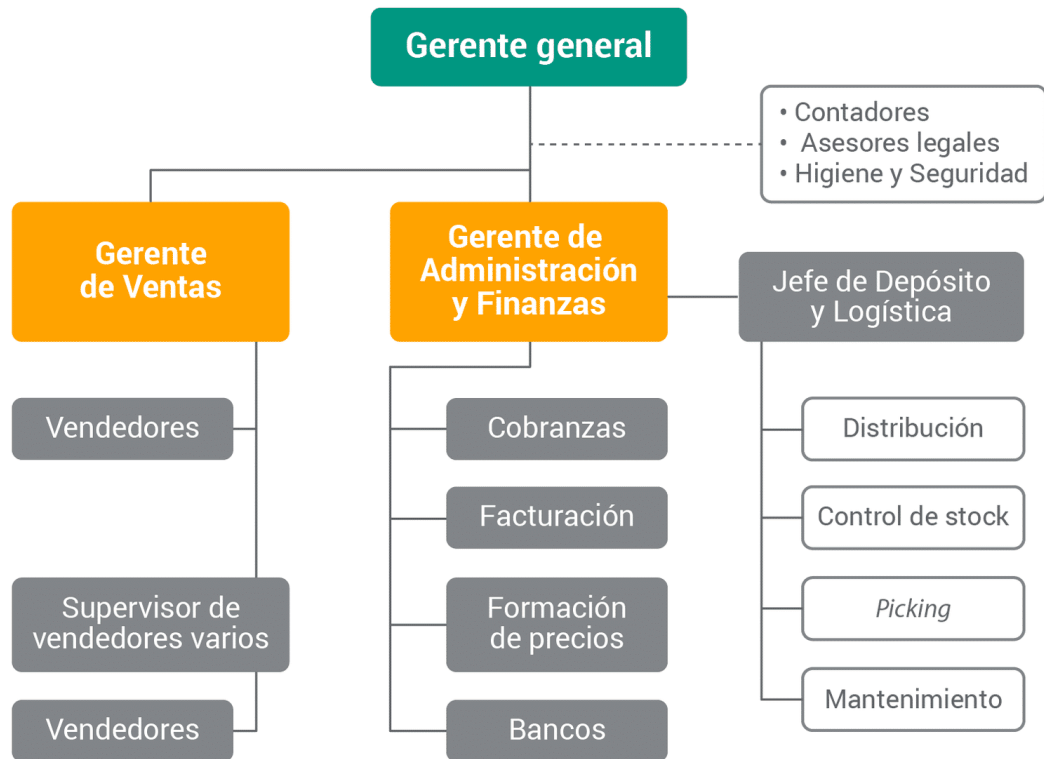
La figura 1 muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

Figura 1: Organigrama de sucursales.



La figura 2, en cambio, muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



## *Vida y carrera*

Te conviertes en una persona más atractiva cuando tienes definidos claramente tus objetivos personales y profesionales, sabes a donde quieres llegar y cómo vas a llegar y nadie te va a detener a cumplir tus metas.

En la Familia Redolfi cada miembro colaborador tendrá el derecho de adquirir nuevas oportunidades de trabajo en cada área laborar, dependiendo de sus aptitudes y su manera de trabajar.

Para ello necesita ser puntual en todo, desde el llegar al lugar de trabajo, hasta en el vestir apropiadamente el uniforme de la empresa.

¿En qué áreas puede un trabajador superarse?

Está claro que somos una empresa de distribución de alimentos y cigarrillos, y por lo cual cada elemento es importante, los colaboradores que reciben y distribuyen los productos tienen que trabajar con algunas máquinas, pero estos tienen un jefe que supervisa que todo esté bien, es decir, por la confianza que tienen con la empresa han ascendido de puesto.

Al igual que en los demás puestos, el personal puede escalar a un nivel más alto al puesto que pueda tener, como antes mencionado de acuerdo a sus aptitudes, habilidades y sobre todo responsabilidad. Siempre será recomendable que leas este manual de inducción para conocer más sobre las oportunidades que puedes aprovechar en el futuro.

Derechos y obligaciones



#### a) Derechos

Todos los empleados tienen derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades. Para tener derecho a incentivos, todos los empleados deberán cumplir con sus obligaciones, estipuladas en este manual de inducción.

Los empleados no podrán realizar tareas o encargos personales del Staff Gerencial, por lo que no podrán ser sancionados en el caso en el que estos se nieguen a realizarlas. Del mismo modo, habrá que reportar el incidente a la Administración.

El empleado tiene derecho a recibir un salario de acuerdo a su jornada laboral.

Así mismo, los empleados se rigen por el Convenio Colectivo de trabajo de los empleados de Comercio

#### b) Obligaciones

Desempeñar con agrado, seriedad y respeto tu trabajo.

Recuerda que mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se realizan. Con tu participación directa y constante aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo personal, laboral y económico.

Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa y todo lo indicado en el manual de inducción.

Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa. Recuerda que esto ayudará a desarrollar tus habilidades y capacidades, según lo establecido en este manual de inducción.

#### c) Bajas

Renuncia Voluntaria; cuando decidas dejar tu trabajo, tendrás que acudir a la Administración, a realizar una Entrevista de Salida y firmar tu renuncia.

Rescisión de Contrato; se aplican todas las causas de rescisión contenidas en el Convenio Colectivo de trabajo de los empleados de Comercio

#### d) Capacitación

Ahora que ya formas parte de la familia de Redolfi tu capacitación será muy importante para tu desarrollo dentro de la empresa.

Contamos con un Personal Idóneo, el cual será el responsable de capacitarte en todas las áreas de éste, así como supervisar el desarrollo de tus actividades. De igual manera, en este manual de inducción cuentas con elementos importantes a tener en cuenta.

#### De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

1. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

2. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 1, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

#### *Pago de sueldo*

1. Tiempo y forma de pago:

Los días de pago son los 5 primeros días de cada mes.

Tu pago lo recibirás a través de una tarjeta de débito para que acudas al banco y puedas realizar el retiro.

## 2. Prestaciones:

La empresa además de tu salario te ofrece aguinaldo de 20 días por año, vacaciones y prima vacacional establecidos por ley.

## 3. Tabla de período de vacaciones:

Días de vacaciones según la Antigüedad

Los empleados de comercio gozaran de su período anual de vacaciones de acuerdo a las disposiciones de la Ley de Contrato de Trabajo Art N° 150 tal como detallamos a continuación.

14 días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de 5 años.

21 días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de 5 años no exceda de 10.

28 días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de 10 años no exceda de 20.

35 días corridos cuando la antigüedad exceda de 20 años.

Antigüedad

Para determinar la extensión de las vacaciones atendiendo a la antigüedad en el empleo, se computará como tal aquella que tendría el trabajador al 31 de diciembre del año que correspondan las mismas.

La diferencia más favorable al trabajador se percibe en el período de aviso de las vacaciones que debe comunicar el empleador, ya que la LCT marca que se deben avisar con 45 días de anterioridad, mientras que el CCT N° 130/75 amplía el plazo de aviso obligatorio a 60 días.

El periodo de goce de vacaciones es desde el 1° de Octubre al 30 de Abril. Las vacaciones deben coincidir con la temporada de verano cada 3 años. Si el trabajador padece de una enfermedad durante el periodo mencionado, tendrá derecho a ampliar las vacaciones por la misma cantidad de días que estuvo enfermo.

Es importante cuando faltes por enfermedad avisar a tu encargado de turno para que este informado de tu enfermedad. Para que no ocurra esto el médico general de tu clínica te expide un certificado es cual deberás entregar a la empresa o a las oficinas de Recursos Humanos, dejar la original y quedarte con la copia .

#### *Trabajar con seguridad:*

Para evitar accidentes debes de aprender a usar:

Elementos de seguridad Personal

Matafuegos

Correcto uso de maquinarias y vehículos.

#### 3. Botiquín

El botiquín de primeros auxilios es una necesidad de todo lugar de trabajo, vivienda o transporte, para atender aquellos accidentes que inevitablemente suceden.

Contenido del botiquín de primeros auxilios:

Manual de primeros auxilios.

Gasa estéril de distintos tamaños.

cinta adhesiva

Vendas adhesivas en varios tamaños.

Vendas elásticas

Toallas antisépticas

Jabón

Cinta hipoalergénica

Cabestrillo

Algodón estéril

Parches estériles para ojos

Almohadillas estériles de gasa

Tijera

Termómetro

Pinzas

Varios:

Alcohol al 70%

Bolsa de hielo o compresas frías químicas

Compresas calientes o bolsa de agua caliente

Guantes quirúrgicos

Mascarilla o barbijo

Agua oxigenada

Cuchara de medida

Medicamentos:

Crema antibiótica

Anti diarreico

Antihistamínico

Aspirinas

Crema antiséptica

Loción de calamina

Descongestionante nasal

4. En caso de incendio

Conserve la calma y tranquilice a quien sea presa de pánico.

Identifique el origen del incendio para eludirlo en su escape.

Toque la voz de alarma y llame por teléfono a los bomberos.

Diríjase a las salidas de emergencia previamente conocidas, protegiéndose boca y nariz con un pañuelo húmedo con agua, para no inhalar directamente el humo desprendido.

Si por las rendijas de las puertas sale humo o al tocar los tambores con las manos percibe que están calientes, es señal que tras ellas hay fuego. ¡No las abra!; de hacerlo, por las diferencias de temperatura existentes entre el sitio en el que usted se encuentra y la del cuarto incendiado, habrá primero una retirada de las llamas para después, en una inmensa «ola» de fuego, tenderá a salir por la puerta que abrió, quemándolo severamente.

De haber humo denso, por la ruta de evacuación, póngase «a gatas» y desplácese o, tendido al piso, arrástrese, toda vez que el humo tiende a ascender a los techos.

No use elevadores y, de llevar ropa de nylon, deshágase de ella, pues es inflamable.

Obedezca las indicaciones del personal que coordina la evacuación del edificio. Apóyelo en varias acciones: cierre de válvulas de recipientes con gases o sustancias inflamables o explosivos o, para distribuir equipo, herramientas y materiales para combatir el incendio, pues usted ya sabe dónde se localizan y cuál es su manejo.

Utilice extintores, hidrantes, mangueras o agua a cubeta, paladas de tierra o arena para apagar el fuego; y, para derribar obstáculos, utilice hacha; materiales y herramientas que usted sabe dónde se encuentran y cómo se manejan, pues así se lo enseñaron en cursos y simulacros promovidos por el ingeniero de seguridad industrial o por su patrón.

En el supuesto de quedar cautivo en el edificio y sin ninguna salida apropiada, busque el cuarto menos afectado, acompañándose de un extintor. Cierre puertas y ventanas interiores y tape sus rendijas con telas o trapos mojados con agua (cortinas, batas de trabajo o su misma ropa) para evitar que el humo penetre en ese recinto. Si hay ventanas al exterior, ábralas para ventilar el lugar, para pedir auxilio y para abandonar el edificio cuando llegue el socorro de los bomberos. De no existir ventanas, manténgase tendido a ras del piso, en espera del personal de rescate.

## 5. En caso de robo

Pasos sugeridos para la Evacuación en caso de Asalto o Robo:

Para enfrentar de mejor forma un asalto y/o robo, todo trabajador debe saber que:

Jamás oponer resistencia a personas que cometen el asalto o robo

En presencia de delincuentes, no ejecutar acciones que puedan poner en riesgo su vida o de otros.

Obedecer las instrucciones o mandatos de los asaltantes, manteniendo la calma en todo momento.

Memorice los rasgos de los delincuentes y escuche sus conversaciones (palabras utilizadas), será información valiosa para la investigación posterior. Preste atención al sexo, color de pelo, edad, peso, estatura estimada y vestimenta.

Una vez que los delincuentes se retiran del lugar, por favor de aviso inmediato a la Gerencia. Si existen lesionados, es necesario que llame inmediatamente al número de emergencia.

Entregue detalles de lo ocurrido sólo a la policía, evite comentar el evento con personas ajenas a la empresa.

Finalizado el evento, espere instrucciones de su jefatura o de quien lo reemplace.

### *Prestaciones generales internas*

#### a) Uniformes

Se te proporcionará un uniforme con el cual podrás desempeñar más fácilmente tus actividades. Todos los empleados recibirán un uniforme (firmando un recibo).

#### b) El cuarto de descanso (comedor)

Este cuarto esta acondicionado para los descansos, ya que en él se encuentra el comedor, los lockers en donde podrás dejar tus mochilas, la TV y Videos de entrenamiento que te pasara tu entrenador para que tengas un mejor conocimiento y desempeño para tu trabajo, y por último también se encuentran los tableros informativos en donde personal de recursos humanos manda información acerca de avisos sobre algunos artículos de interés.

#### c) Tiempo de descanso

Tu jornada laboral será de 8 horas diarias, en la cual tendrás un período de descanso de 30 minutos.

#### d) Capacitación y desarrollo

Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro personal. Por tal motivo se te invitará a cursos de capacitación, siendo de suma importancia el que se acuda a cada uno de ellos cuando se te indique.

## Reglamento interior de trabajo

Dentro del Reglamento Disciplinario de Trabajo encontrarás todas aquellas políticas y normas que deberás seguir dentro de tu estancia en la empresa, las cuales te serán entregadas al momento de tu contratación.

Estas políticas te ayudarán a mantener una buena relación con tus compañeros de trabajo, así como con tus supervisores.

Las sanciones a conductas inapropiadas serán de acuerdo a la magnitud de la acción, y estas serán determinadas por tu Gerente de la empresa.

Recuerda: somos un gran equipo y de todos depende que nuestra familia siga creciendo, siendo éticos, leales y responsables tanto en nuestra estancia de trabajo, así como en nuestro mundo exterior. Gracias por leer con atención este Manual de Inducción.

Ya eres una parte fundamental de A.J &J.A. Redolfi S.R.L.

Desde de tu primer día de trabajo en Redolfi vas a ser una pieza fundamental para el desarrollo de la empresa por lo que tienes que desempeñar bien tu trabajo y si tienes alguna duda o sugerencia después de leer este manual de inducción, no dudes en decirnos. Nos da mucho gusto tenerte en la empresa.

Bienvenido al equipo de Redolfi.

Este manual de inducción se sugiere como guía sujeta a revisión.

Se ha tomado como modelo el Manual de inducción de la empresa GAMESA, fabricante de galletitas.



## ANEXO 3

### *Escala sobre resistencia al cambio*

Por cada pregunta marque la casilla del número que corresponda, según la siguiente escala:

1: Totalmente en

desacuerdo 2: En

desacuerdo

3: Ni de acuerdo, ni en

desacuerdo 4: De acuerdo

5: Totalmente de

acuerdo

Búsqueda de  
rutinas

1. En general considero a los cambios como algo negativo. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

2. Prefiero un día rutinario, sobre uno lleno de acontecimientos inesperados en todo momento. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

3. Prefiero hacer las mismas cosas que ya he hecho en el pasado, que intentar hacer cosas nuevas y diferentes. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

4. Cuando mi vida toma la forma de una rutina estable, me pongo a buscar la manera de cambiarla. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

5. Prefiero estar aburrido que sorprendido. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Reacción emocional

6. Si se me informara que va a haber un cambio significativo en la forma en que se hacen las

cosas en la institución, seguramente me estresaría. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. Cuando me informan sobre un cambio de planes, me pongo un poco

tenso. \* 1 – 2 – 3 – 4 – 5

8. Cuando las cosas no van de acuerdo con los planes me estreso.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

9. Si uno de mis profesores me cambiara los criterios de evaluación, esto seguramente me haría sentir incomodo aun si yo pensara que el cambio no conlleva hacer trabajo. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Focalización a Corto Plazo

10. Cambiar planes me parece una verdadera molestia. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

11. Con frecuencia me siento un tanto incómodo(a), aun con aquellos cambios que pueden, potencialmente, mejorar mi vida \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

12. Cuando alguien me presiona para cambiar algo, tiendo a resistirme aun si creo que el cambio al final me puede beneficiar. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

13. Algunas veces me doy cuenta que yo mismo(a) evito cambios que sé que serían buenos para mí. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Rigidez cognitiva

14. Con frecuencia cambio de opinión. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

15. Yo no cambio fácilmente de opinión \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

16. Una vez que llego a una conclusión, es poco probable que cambie de opinión. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5

17. Mis opiniones son muy consistentes a lo largo del tiempo. \*

1 – 2 – 3 – 4 – 5