



Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso: Empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.
“Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach”

Contreras, Estefania Gretel

DNI: 30.048.371

Legajo: VRHU 13893

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba – Año 2021

Agradecimientos

Cinco años atrás decidí re direccionar mi camino y comenzar a regirme por verdaderos valores basados en la solidaridad, respeto, humildad, gratitud, empatía y compromiso social. Fue entonces donde me embarque en este maravilloso desafío de volver a estudiar a mis 34 años, bellísima carrera que no solo me ha brindado los conocimientos técnicos de la profesión sino que oficio como valiosa herramienta de autoconocimiento personal.

Hoy, a unos pocos pasos de obtener mi esperado título universitario, solo puedo expresar gratitud a las personas que me han acompañado durante todo el recorrido.

Gracias a mis padres (Sonia y Gerardo) que me han regalado desde mi crianza los tesoros más valiosos que puede tener un ser humano: amor, educación y libertad.

A mi hermana Pame, infinitas gracias por formar parte de mi red de contención, por el apoyo, por su tiempo y por compartir cada logro alcanzado con tanta felicidad.

Gracias a mi marido Lucas por ser mi compañero incondicional en cada sendero de mi vida y por refirmar mis ganas de superarme.

Y finalmente GRACIAS a mi hija Mika, de 2 años, que durante 9 meses ha sido mi coequiper compartiendo desde la panza mis largas noches de estudio y mis extensos exámenes. Ella es mi fuente de inspiración, quien me impulsa a seguir siempre adelante con entusiasmo y alegría y quien se merece la construcción de un mundo más justo y equitativo.

Resumen

El presente trabajo final de grado se realizó a través de la metodología de reporte de caso, aplicado a la empresa familiar A.J & J.A Redolfi, ubicada en la provincia de Córdoba, localidad de James Craik, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos varios.

Mediante un análisis exhaustivo de factores internos y externos se ha realizado un diagnóstico organizacional detectando la falta de integración de los recursos humanos y la comunicación como elementos claves dentro del plan estratégico. Como resultado se elaboró una propuesta considerando el impacto de las nuevas herramientas digitales y el contexto de pandemia. Dicho plan tiene sus bases en estrategias de comunicación interna, que contemplan tanto la comunicación digital como la formalización del proceso de inducción, y en un programa de formación de líderes coach para mandos medios con el propósito de alinear los objetivos de la empresa en todos los niveles promoviendo el bienestar y desarrollo del personal. Esta implementación favorecerá la productividad y reducirá pérdidas en términos de tiempos y económicos provocadas por las deficiencias en las comunicaciones.

Palabras claves: comunicación interna, comunicación digital, liderazgo coaching, inducción.

Abstract

The present final degree project was carried out through the case report methodology, applied to the family business AJ & JA Redolfi, located in the province of Córdoba, James Craik town, who is dedicated to the marketing and wholesale distribution of a wide variety of products.

Through an exhaustive analysis of internal and external factors, an organizational diagnosis has been made, detecting the lack of integration of human resources and communication as key elements within the strategic plan. As a result, a proposal was prepared considering the impact of the new digital tools and the context of the pandemic. This plan is based on internal communication strategies, which include both digital communication and the formalization of the induction process, and on a training program for coach leaders for middle managers with the purpose of aligning the objectives of the company in all levels promoting the well-being and development of staff. This implementation will favor productivity and reduce losses in terms of time and money caused by poor communications.

Keywords: internal communication, digital communication, leadership coaching, induction.

Indice

Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Análisis de macroentorno.....	9
Análisis del microentorno	12
Análisis organizacional	14
Marco Teórico.....	17
Comunicación Interna	17
Comunicación digital	18
Proceso de Inducción	18
Liderazgo y coaching	19
Diagnostico	20
Conclusión Diagnostica	20
Plan de implementación	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
Alcance.....	22
Acciones.....	22
Propuesta I: Fortalecimiento de la Comunicación interna, Red corporativa	22
Propuesta II: Programa de inducción	24
Propuesta III: Programa de capacitación de líderes coach para mandos medios	25
Marco de tiempo para la implementación	27
Evaluación del impacto de la implementación.....	27
Conclusiones y recomendaciones	30
Bibliografía	32
Anexos	37

Introducción

Las empresas familiares son el motor de la economía en nuestro país, generando la mayor fuente de trabajo y contribuyendo al PBI (producto bruto interno). En Argentina, representan el 75 % de las empresas, aportan un 55 % del PBI y un 70 % del empleo privado (Martínez Echezárraga, 2011).

A.J & J.A Redolfi es una de ellas, incorporando a su 3° generación, cuenta con más de 50 años de trayectoria y emplea a 170 trabajadores. Ubicada en la provincia de Córdoba, localidad de James Craik, se dedica a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Cuenta 4 sucursales en las localidades de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba. Con excepción de esta última, en todas las sucursales disponen de salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas.

Actualmente su centro de distribución se encuentra en James Craik, donde centraliza las compras a los proveedores, abastecimiento y la administración. Además posee su propia flota de camiones, utilitarios, automóviles y montacargas.

Empresa de una extensa trayectoria en el negocio con inicios en el año 1959, cuando 2 hermanos emprendedores, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. En el año 1975 de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. En el año 1993 se vieron afectados por el fallecimiento de su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi lo cual provocó un complejo proceso de sucesión, eventualidad que no solo han superado sino han sabido capitalizar como experiencia y anticipar futuros acontecimientos. Fue entonces que continuaron su expansión con la apertura de sucursales y autoservicios mayoristas.

Actualmente A.J & J.A Redolfi SRL comercializa productos de primera línea como Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes, brindando un servicio de calidad, centrando su estrategia a la satisfacción del cliente y precios competitivos.

Uno de sus proyectos más ambiciosos corresponde a un nuevo centro de distribución, el cual reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik. Ubicado sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, ya se encuentra en su etapa final. Esta inversión es decisiva para el desarrollo de la empresa dado que permitirá ampliar las posibilidades de comercialización. El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa.

En virtud de lo mencionado, la organización fue progresando conservando una predominante cultura familiar basada en relaciones de confianza como una de sus principales fortalezas. También comenzaron a participar de forma más activa con la comunidad.

No obstante, este crecimiento no ha sido acompañado en términos de formalización de procesos, comunicación, gestión y desarrollo del capital humano, lo cual se evidencia con la ausencia de un área de Recursos Humanos. La informalidad en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y promoción ha provocado algunas dificultades que afectan no solo el desempeño del personal sino que generan un impacto directo sobre la productividad.

Estrechamente ligado podemos observar la informalidad en los procesos de comunicación interna, con la importancia que esta reviste para alinear e involucrar a todo el personal en los objetivos organizacionales, mejorar el clima laboral, aumentar el desempeño, generar motivación y sentido de pertenencia.

Para este análisis se considero el estudio realizado por Sanchez Borghi María Florencia (2016) quien en su trabajo final de Grado de la Licenciatura en Gestión de recursos humanos de la Universidad Siglo XXI “Comunicación Interna” toma este concepto como principal herramienta de gestión y desarrollo. En esta línea, la autora adopta la definición de comunicación interna como —el intercambio de información en todos los niveles de una Organización. (Reporte C&D – Capriotti P. - 1998), colocando la participación como núcleo central, promoviendo el intercambio de la información en forma bidireccional, ascendente, descendente y horizontal, fomentando el dialogo y aceptando de esta manera un carácter comunicativo.

Vinculado a lo descripto anteriormente, nos encontramos ante el concepto de líder coach quien se caracteriza por generar espacios de comunicación e intercambio abiertos, tema que también abordaremos apreciando los aportes Fabrisin Macarena (2016), quien a partir de un estudio exploratorio descriptivo llevo a delante una investigación comparativa entre Liderazgo tradicional y liderazgo Coach en la ciudad de Córdoba. La misma nos permite comprender la importancia de la

flexibilidad en un contexto global cambiante donde el liderazgo tradicional caracterizado por el “mando y control” a partir del miedo han quedado obsoleto dando lugar un nuevo líder quien actúa como facilitador acompañando a los colaboradores en un marco de confianza y respeto para obtener los mejores resultados.

Dado que nos encontramos ante un mundo exigente, las organizaciones deben adaptarse y dar respuesta a las demandas del entorno, no solo del mercado sino también sociales. Por ello deben considerarse todas las variables que generan una mejora continua en el desempeño corporativo, incluida la Responsabilidad Social en las empresas, la cual abarca un desarrollo sostenible en lo económico, social y ambiental involucrando la responsabilidad y compromiso de todos los recursos humanos de la organización. La incorporación de un departamento de Recursos Humanos le permitirá a la empresa Redolfi alinear su estrategia organizacional en todos los niveles, fortaleciendo el liderazgo de los mandos medios mediante nuevas herramientas comunicacionales y de coaching.

Formalizar procesos, efectuar mediciones, cuantificar, analizar la información, diagnosticar, realizar correcciones y retroalimentarse son aspectos claves en el camino a la profesionalización.

Análisis de Situación

La empresa A.J & J.A Redolfi se ha destacado por su exponencial crecimiento y expansión convirtiéndose en una de las distribuidoras alimenticias más importante del interior de Córdoba y zonas aledañas, como el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Su cartera está conformada principalmente por despensas de barrios, mini mercados y quioscos, constituyendo una totalidad de 6000 clientes, con un proceso de distribución bien organizado. Cuenta con una considerable estructura de 170 empleados, de los cuales 35 pertenecen a la fuerza de venta.

La empresa tiene su propia cultura familiar e informal, basando sus relaciones en la confianza. Considerando la definición sobre cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización (Ritter, 2008) podemos afirmar que A.J & J.A Redolfi tiene su norte bien definido, el cual se manifiesta a través de visión, misión y valores.

En sus esfuerzos orientados a mejorar la organización interna han realizado las descripciones correspondientes a cada puesto de trabajo y en el año 2005 una encuesta de clima laboral (aunque esta última no ha registrado los resultados).

Actualmente no cuentan con un departamento de RRHH. No tienen definidos procesos de selección, cada uno de los responsables evalúa y contrata en caso de necesidad del sector en común acuerdo con el asistente de Gerencia. En los cargo de alta responsabilidad, las búsquedas se realizan mediante La Voz del Interior y otros diarios. Tampoco existen proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, lo que ocasiona ciertos inconvenientes y errores. Las promociones interna se rigen por la confianza y antigüedad (los empleados van ascendiendo en responsabilidades).

Los salarios se encuentran bajo el convenio colectivo de trabajo de empleados de Comercio, presentando un bajo número de rotación.

A continuación se señalan la misión, visión y valores de A.J & J.A Redolfi:

Misión:

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, 2021, <https://21.edu.ar/>)

Visión:

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, 2021, <https://21.edu.ar/>)

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. (Canvas, 2021, <https://21.edu.ar/>)

Análisis de macroentorno

Se realizara un análisis del macro-entorno de la empresa, utilizando *PESTEL* como principal herramienta para identificar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que impactan y condicionan su actividad.

Factor político: En diciembre de 2019 se efectuó un cambio de mandato en Argentina, cuyo principal foco se encontraba dirigido a tomar medidas económicas para reducir la inflación y aumentar el consumo. También se encontraban en el epicentro la desocupación y la pobreza. Según datos arrojados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) a finales del 2019 la tasa de desocupación se encontraba en 8,9% promedio mientras que el índice pobreza ascendía a un 35,5%.

A causa de la inesperada pandemia mundial por coronavirus COVID-19, el estado se encontró ante un nuevo desafío a raíz de esta emergencia. Lo cual impulso a tomar medidas sanitarias como estrategia, adoptando preventivamente la cuarenta obligatoria, la cual genero un importante impacto socioeconómico.

Factor económico: Dentro de los principales elementos a considerar en el análisis de este factor se encuentran el crecimiento económico, la inflación, la tasa de interés y el nivel de desempleo. La economía de nuestro país se caracteriza por la inestabilidad y la falta de consenso en el modelo económico a seguir. Si bien es difícil prever y establecer proyecciones, más aún en el contexto de pandemia mundial (COVID19), durante los últimos años Argentina viene atravesando un proceso de estancamiento o decrecimiento económico con alta tasa de inflación. Durante el 2019 el PBI cayó un 2.2 % y la inflación fue del 53.8% con una tasa de desempleo interanual del 9.7%, la tasa de interés de este año rondó en los sesenta puntos decreciendo en los últimos meses.

Las medidas económicas adoptadas en la actualidad están destinadas a reducir la inflación y aumentar el consumo, lo que implica a las empresas proveedoras mantener sus precios en una variada gama de productos, a través del Programa “Precios Cuidados”. A pesar que esta es una política a corto plazo, la iniciativa del Ministerio de economía de Argentina fue lanzada a finales del 2013 y continua vigente.

Otro aspecto a mencionar es la devaluación y el cepo para la compra de moneda extranjera, lo que genero una multiplicidad del tipo de cambio además de un fuerte impacto en los precios. También se ven afectadas las exportaciones e importaciones ya que según la OMC (Organización Mundial del Comercio) un tercio del valor agregado de las importaciones es importando.

Factor social: Aquí consideramos todos aquellos aspectos de la sociedad que pueden influir en las organizaciones, hábitos de consumo, preferencias, modas, nuevas tendencias, cambios en el nivel de ingreso, entre otros.

Hoy el foco esta en miras a las trasformaciones que se generaron a un ritmo impensado a partir de la pandemia, con un importante retorno a la producción hogareña (en especial en la comida). Por otra parte, ante la disminución del poder adquisitivo muchos consumidores se encuentran en “modo ahorro” migrando a segundas marcas, con consumos más moderados y desestimando alimentos que no son básicos, como los snacks y bebidas sin alcohol que han sufrido una caída significativa.

Factor tecnológico: La tecnología juega un rol fundamental en los negocios y en la vida, los avances son cada vez más repentinos, no solo han provocado cambios en los procesos productivos sino que han cambiado la forma de comprar, vender e informarnos.

La crisis que ha desatado el coronavirus ha generado notables cambios en los hábitos de compra de los Argentinos y el mundo, instalando una importante preferencia por el comercio electrónico, también conocido como e-commerce.

Argentina registró en 2020 un crecimiento anual de 79% respecto de 2019 en sus ventas en línea y una facturación diaria promedio de \$89,2 millones, de acuerdo con un informe realizado por Tiendanube (El economista, 2021).

Dado lo mencionado es fundamental la flexibilidad de las empresas para adaptarse a estos cambios y satisfacer las necesidades de los clientes a través de innovaciones tecnológicas que faciliten y mejoren la experiencia de los consumidores.

Según los resultados arrojados por la Consultora Nielsen, el canal mas impactado por la pandemia fueron los kioscos, donde el consumo cayó un 18,2 por ciento, debido especialmente a los cierres, mientras que el e-commerce trepo un 200 por ciento. Según este informe supermercados y mayoristas fueron “los que mejor sobrellevaron la pandemia” (Pagina 12, 2021).

Factor ecológico: Hoy el factor ambiental esta en agenda de todos los gobiernos y es una creciente preocupación.

La constitución Argentina incorporo en el año 1994 un nuevo capítulo denominado “nuevos derechos y garantías”, donde en su artículo 41 reconoce los derechos a un ambiente sano.

Artículo 41: "Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo." (Artículo N°41 de la Constitución de la Nación Argentina, 1994).

No podemos hablar de empresas sin vincular el concepto de desarrollo sustentable, el cual plantea la armonía entre los hombres y su ambiente.

Satisfacer las necesidades humanas es natural pero hoy por hoy es una inquietud el impacto negativo que esto puede generar, en cualquiera de sus 3 dimensiones: ambiental, social y económica.

La ONU (Organización de las Naciones Unidas) ha establecido normas y estándares de nivel internacional como las ISO 26000, que tiene por objetivo asesorar a las organizaciones y fomentar el desarrollo sostenible; Las ISO14000, conjunto de normas que cubre aspectos del ambiente, de productos y organizaciones, destacando la Norma ISO 14001, un estándar internacional de gestión ambiental y el Global Reporting Initiative (GRI), organización internacional no gubernamental, que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad como herramienta

para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización. Estas herramientas, de aplicación voluntaria, pretenden no solo dar a conocer el desenvolvimiento sistémico de la empresa, sino mejorar la percepción social que tienen los ciudadanos y consumidores en relación a la RSE.

Factor legal: Normativas legales e impositivas vigentes. Leyes nacionales, provinciales y ordenanzas municipales que alcanzan a la empresa Redolfi:

- LCT 20744, Ley de Contrato de Trabajo
- ART 24557, Aseguradora de Riesgo de Trabajo
- CCT 130/75 Convenio Mercantil
- La Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral, regula el accionar de la empresa para garantizar un entorno seguro y saludable.
- Resolución 42/21. Programa Precios Cuidados. Garantiza el abastecimiento y control de precios durante la emergencia sanitaria. La medida alcanza a hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios. (11/01/2021.)
- Ordenanza N° 1564/07, exige a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano. Para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009, la Municipalidad de James Craik otorgara beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Análisis del microentorno

En referencia al *micro-entorno* utilizaremos para el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L las *5 fuerzas competitivas de Michael Porter*¹, identificando cada uno de los factores de la competencia que influyen en el entorno del negocio. Estas cinco fuerzas compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en la industria. Este modelo busca conocer el atractivo de la industria. Ya que el desempeño financiero de una empresa dependerá de la rentabilidad de la industria a la que pertenece y al posicionamiento en la misma, es decir las 5 fuerzas combinadas determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria. La fuerza

¹ PORTER, Michael (2007) “Estrategia competitiva. Técnica para análisis de los sectores industriales y de la competencia”.

o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Poder de negociación de los Clientes: Corresponden a despensas de barrios, mini mercados, farmacias, librerías, perfumerías y quioscos, de pequeños salones con escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. En general, estos no cuentan con medios propios para transportar mercadería por lo cual el poder de negociación como comprador se ve limitado pero en contrapartida puede cambiar de proveedor en aquellos productos que no son exclusivos.

La estrategia de Redolfi está orientada a la satisfacción de sus clientes y la competitividad de precios, ofreciendo una diversa gama de productos.

Además la empresa ofrece un servicio de asesoramiento comercial ante la apertura de un nuevo negocio, con visitas cada 15 días y un seguimiento exhaustivo con el objetivo de ampliar y fidelizar la cartera de clientes.

Poder de negociación de los Proveedores: Los proveedores ejercen poder cuando amenazan con elevar los precios o reducir la calidad de los bienes o servicios que comercializan. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con una cartera diversificada de proveedores, ofreciendo productos de importantes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Proter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Amenaza de nuevos competidores: El riesgo de aumento de participantes en una industria dependerá de las barreras de entrada y de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. Sin dudas las economías de escala son una de las estrategias más utilizada. En el caso de Redolfi también encontramos un margen de marcación mark up entre un 10% y un 30 %, el cual varía según el producto y volumen de compra.

También podemos mencionar otro diferencial respecto a sus competidores como los ágiles plazos de entrega, entre 24 y 48 hs, con financiación a 30 días y descuentos especiales por pago contado.

Tal como nos referimos anteriormente, en el impacto de los factores tecnológicos en la comercialización de productos, el crecimiento del e-commerce en el rubro supermercados y

mayoristas se ha destacado positivamente en el último año, por lo cual las empresas que cuenten con este canal se verán aun más competitivas, incrementando sus ventas y captando nuevo clientes que optan por esta modalidad, mas aun en tiempo de pandemia.

Amenaza de productos sustitutos La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, fundamentalmente si el sustituto es más barato o si ofrece mejor calidad. Frente a ello la empresa Redolfi ofrece la posibilidad de optar dentro de un mix de marcas. También ha obtenido la exclusividad en la comercialización de importantes marcas.

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad para mejorar su posición. Las acciones competitivas de una compañía influyen profundamente en otras, generando reacciones y esfuerzos por contrarrestarlas.

En el caso de la empresa Redolfi sus principales competidores son:

1. Las empresas con presentitas y entregas a domicilio, como Rosental y Micropack en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.
2. Los mayoristas con salones comerciales, entre los cuales podemos mencionar Luconi Hnos en Rio Tercero, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era en Rio Cuarto, Dutto Hnos. en San Francisco, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco en Córdoba.
3. Pequeños competidores en las zonas de sucursales, como ser Luconi Hnos. en Rio Tercero, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo en Rio Cuarto, Dutto y Vensall Hnos. en San Francisco, y Vensall Hnos., Parodi y Zaher en Córdoba.

Análisis organizacional

Para examinar las características internas y externas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L utilizaremos la matriz *FODA*. Esta herramienta hace referencia a las *Fortalezas* y *Debilidades* (aspectos internos sobre las cuales podemos actuar) y las *Oportunidades* y *Amenazas* (realidades exteriores las cuales podemos aprovechar o enfrentarlas de la mejor manera).

I n t e r n o	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> 50 años de trayectoria. Conocimiento del mercado y sus clientes. Precios competitivos. Flota de vehículos propia. Ubicación estratégica. Baja Rotación. Cultura fuerte basada en la confianza. Compromiso con la comunidad. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> No posee Dpto. de RRHH. Informalidad en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y promoción. Carecen de un plan de comunicación interna. Toma de decisiones centralizada. No se realizan mediciones de satisfacción del personal ni se evalúa el desempeño. Ausencia de reglamento interno Procesos de control de stock manuales.
	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> Diversos Competidores. Libertad del cliente para cambiar de proveedor. Regulación de precios por parte del estado a través del programa precios cuidados. Amenaza en la salud de los trabajadores a causa de la Pandemia Covid-19. Disminución del poder adquisitivo de los consumidores. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Expansión del mercado. Nuevo centro de distribución. Cambio en los hábitos de compra de los consumidores. Nuevas tecnologías. Exclusividad con nuevas marcas y alianzas estratégicas con proveedores.

Figura 1. Análisis FODA empresa A. J. & J. A. Redolfi.

Fuente: Elaboración propia

En virtud la información mencionada podemos realizar un análisis organizacional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, destacando como principal fortaleza una notable visión del negocio, donde han sabido usufructuar las oportunidades del contexto externo y avanzar en la expansión del mercado.

Todas las organizaciones atraviesan diferentes etapas desde el momento de su concepción, las cuales son nacimiento, crecimiento y madurez. En el caso de Redolfi podemos inferir que la misma se encuentra transitando esta última etapa, con una importante trayectoria en el mercado y reconocimiento del mismo. Es por ello que un punto clave es generar cambios en su estructura

organizacional creando un plan estratégico en base a su misión, visión y valores que integre a todas las aéreas en todos sus niveles.

Un punto de partida es realizar acciones con miras al camino de la profesionalización, comenzando con el recurso más valioso que posee toda organización, su capital humano.

Chiavenato (2007) en su obra *Administración de los Recursos Humanos*, expresa que las personas son una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben dirigirlas. Las personas son el socio principal del negocio, el que da dinamismo, vigor e inteligencia.

La creación de un departamento de recursos humanos aportara múltiples beneficios como la formalización de procesos de reclutamiento, selección e inducción respectivamente, desarrollo de habilidades y competencias, planes de promoción y carrera, acciones de capacitación, retención de talentos e inclusión de políticas de responsabilidad social entre otros, lo que se traduce en mayor efectividad y eficiencia para la empresa.

Por otra parte promover acciones de comunicación interna y desarrollar habilidades de liderazgo en los mandos medios también es otro punto esencial.

La práctica profesional de coaching permite incrementar el potencial de las personas a través del autoconocimiento, fomentando habilidades y asumiendo responsabilidades. Esta metodología aporta cuantiosos beneficios como la cohesión de los equipos, aumento en el nivel de satisfacción laboral, potencia la creatividad, brinda herramientas para resolución de conflictos y flexibilidad ante los cambios, mejora las habilidades comunicativas e interpersonales.

Estrechamente ligado se encuentra el concepto de comunicación interna, noción que en la actualidad cumple una notable función por ser considerada como una de las principales herramientas de gestión y desarrollo en las empresas. Contar con un plan de comunicación interna es necesario para acompañar el crecimiento de las mismas.

Marco Teórico

En el presente apartado se efectuara un recorrido por las principales teorías de la comunicación interna y comunicación digital, inducción de personal y liderazgo coach, destacando los autores más representativos y sus aportes en la materia.

Comunicación Interna

Paul Watzlawick (1985), uno de los principales referentes de la comunicación humana arriba a la teoría de sistemas que sostiene que la comunicación es un sistema abierto en el que se produce el intercambio de mensajes. Establece cinco axiomas que rigen las mismas; es imposible no comunicarse; toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, al que denomina metacomunicación; la naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos; la comunicación humana implica dos modalidades: la digital (también conocida como verbal) y la analógica (no verbal); los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios.

Rafael Echeverría (2011), destaca la importancia del lenguaje como un fenómeno que no solo nos permite describir la realidad sino también generarla. Para este autor el lenguaje es acción a través del cual coordinamos acciones, tanto con otros individuos como con nosotros mismos. Este reconocido sociólogo y filósofo diseñó el programa de formación en coaching ontológico, basada en la ontología del lenguaje.

Manuel Tessi (2012), fundador de INSIDE, consultora de Comunicación Interna en Argentina (1994) y autor del Sistema Comunicación 1A (Metodología integrada de Comunicación Interna para líderes, equipos y organización) manifiesta que la comunicación en el ámbito laboral alcanza logros profundos cuando se gestiona de manera transversal, incluyendo a todos los niveles de la organización, emisores y receptores, destacando el compromiso de la alta gerencia y la formación de un área responsable para potenciar habilidades comunicativas de todos los integrantes de la organización. Este especialista en la disciplina establece 7 premisas de la comunicación interna: escuchar, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y medir los resultados en términos financieros.

Comunicación digital

Para Formanchuck Alejandro (2010), la cultura es comunicación en movimiento, y hace referencia a una nueva disposición en su estructura, la de figura de red, lo que reduce la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo. Para este autor la comunicación interna 2.0 es una arquitectura de participación.

Soriano Cuesta (2014), coincidentemente con el anterior autor, sostiene que las herramientas de comunicación 2.0 han impactado en las organizaciones transformando la cultura corporativa, convirtiéndose en una aliada de la gestión para influir sobre el personal.

Proceso de Inducción

Bayón Mariné y García Isa (1997) definen al proceso de inducción como el “período que tiende a adaptar al hombre no sólo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral”.

Chiavenato (2009) se refiere al proceso de inducción como medio de socialización, exponiendo que los nuevos miembros ingresan a la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, la cual consiste en la interacción entre el sistema social y los nuevos integrantes. La socialización implica cierta pérdida de individualidad.

Alles Martha (2005) interpreta el proceso como el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir en relación a todo lo relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, como su historia, misión, visión, valores, estructura, políticas, mercadeo, esquema comercial entre otros.

El proceso de inducción es esencial en cualquier organización, independientemente de su tamaño, ya que contribuye a que el nuevo empleado posea una visión global de la organización, comprendiendo sus funciones, integrándose al equipo, conociendo la cultura empresarial, sus procesos y objetivos.

Liderazgo y coaching

Peter Drucker (2007), además de destacarse en el ámbito de la administración, también es conocido como investigador y autor sobre el tema liderazgo. Comprometido con el entorno de las

personas consideraba que los empleados eran una inversión para las empresas y no un coste (idea vanguardista para su época). Fue pionero al hablar de la necesidad de descentralizar la toma de decisiones en las empresas, considerándolo un aspecto fundamental para el crecimiento y el fortalecimiento de la misma.

Rafael Echeverría (2000), realiza una distinción entre el líder tradicional y el líder en la empresa emergente. A partir de esta comparación se introduce en el concepto de líder coach donde lo concibe como aquel que actúa de acuerdo a las necesidades del equipo, asegurando que todos los miembros participen y coordinen acciones que aseguren eficiencia y efectividad. Para Echeverría el objetivo de este estilo de liderazgo es que los mismos sean capaces de “facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje” (Echeverría, 2000).

Leonardo Wolk (2003) define el coaching como un proceso de aprendizaje intelectual, corporal, emocional y espiritual que se sostiene en el lenguaje. Resalta la importancia de las herramientas conversacionales dado que para este autor el coaching se convierte en una conversación que trasciende y transforma. Destacando el papel del Coach “como facilitador de aprendizaje que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas” (Wolk, 2003).

La elección de estos autores corresponde a la concordancia entre los conceptos de management, comunicación, comunicación digital, inducción de personal, liderazgo y coaching, los cuales están estrechamente ligadas y trascienden su campo específico dada la interrelación y sinergia que provocan entre sí. Cada uno corresponde a un importante componente de la red organizacional a la hora de implementar y formalizar tácticas comunicacionales.

Si pensamos en los beneficios del management no podemos hablar de objetivos y valores comunes en una organización sin contemplar el desarrollo de sus recursos humanos, la inclusión de herramientas digitales en un contexto en constante avance tecnológico y una buena conducción potenciando las habilidades comunicativas de los líderes. Es por ello que la comunicación se vuelve un factor estratégico, no solo para el logro de objetivos sino para el desarrollo del personal, lo que conlleva a generar bienestar, sentido de pertenencia y profesionalización.

Diagnostico

En vista de la información mencionada en el análisis de situación de la empresa A.J & J.A Redolfi, se evidencian algunos aspectos a trabajar vinculados a la organización y desarrollo interno.

Tal como se indico la empresa no cuentan con un departamento de RRHH, lo que implica también la falta de lineamientos respecto a los procesos de selección, inducción, promoción, de programas de desarrollo y capacitación, planes de comunicación, mediciones de clima laboral entre otras. Estas acciones tienen un impacto directo en el desempeño del personal y consecuentemente en el logro de objetivos de la organización.

La selección del personal la realiza cada uno de los responsables, evaluando y contratando en función a la necesidad del sector en común acuerdo con el asistente de Gerencia. En los cargo de alta responsabilidad, las búsquedas se efectúan a través de medios locales.

En referencia a la inducción para los distintos cargos y puestos, no poseen manuales ni procedimientos formales de sociabilización, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, librando la misma a un margen de error. Es decir que no se trasmite al nuevo ingresante la cultura empresarial, sus políticas, historia, reglamento interno y otros aspectos primordiales para la integración.

Las promociones interna se rigen por la confianza y antigüedad (los empleados van ascendiendo en responsabilidades) y no por habilidades y competencias acordes a los perfiles y necesidades de los puestos.

Por todo lo expuesto se puede vislumbrar la informalidad en todos los procesos comunicacionales internos de la empresa y la centralización en la toma de decisiones.

Conclusión Diagnostica

Uno de los proyectos más ambiciosos A.J & J.A Redolfi corresponde a un nuevo centro de distribución. Según expresa la empresa es una inversión decisiva para su desarrollo dado que permitirá ampliar las posibilidades de comercialización. El mismo es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa, motivo por el cual es esencial comprender los beneficios de una buena administración prevaleciendo el capital humano.

Articular acciones a través de un plan eficiente de comunicación que involucre al personal desde su primer contacto con la organización, la integración de herramientas digitales, potenciar los

talentos individuales y fortalecer el trabajo en equipo son las premisas para avanzar en el camino hacia el éxito.

Dado lo expuesto se propone a la empresa A.J & J.A Redolfi:

La implementación de un plan de comunicación interna: el cual le permitirá obtener cuantiosos beneficios como el aumento de la productividad, mejorar la adaptación a los cambios (en un contexto de incertidumbre por la pandemia covid-19) contribuir en la resolución de conflictos, favorecer el trabajo en equipo, transmitir identidad corporativa, generar un clima de confianza, reducir estados de estrés y ansiedad laboral entre los más relevantes. El mismo debe incluir la incorporación de herramientas digitales que permitan una comunicación veloz, clara y directa entre todos los miembros de la organización, como ser una red corporativa.

Incorporar un programa de inducción: como instrumento clave de un plan de comunicación interna. Enfocarse en la primera fase del ciclo de vida del trabajador es un aspecto clave dado que permite aumentar los niveles de motivación y productividad, reducir el periodo de adaptación, retener los mejores talentos generando mayor compromiso y pertenencia con la empresa, evitar malos entendidos y reducir la ansiedad a través de la información, mejorar del clima laboral.

Formación de líderes coach en los mandos medios: favorecerá el desarrollo personal a través del autoconocimiento, fomentando habilidades y asumiendo responsabilidades. La empresa Redolfi obtendrá con su implementación cohesión de los equipos, aumento en el nivel de satisfacción laboral, potenciar la creatividad de los colaboradores, brindar herramientas para resolución de conflictos, flexibilidad antes los cambios y mejorar las habilidades comunicativas e interpersonales.

Siguiendo este plan de acción la empresa obtendrá un beneficio económico del 10% en su estado financiero, además de los ya mencionados como potenciar las habilidades, aumentar el sentido de pertenencia, mejorar el clima laboral, flexibilidad antes el contexto cambiante debido a la pandemia Covid-19, confianza e imagen positiva entre otras.

Plan de implementación

A continuación se presentan las propuestas para la empresa A.J & J.A Redolfi S.A. Las mismas se encuentran formuladas en base a la información relevada y analizada en el apartado anterior.

Objetivo general

Implementar una estrategia de comunicación integral interna, planificada y profesionalizada, a fin de incrementar el rendimiento económico de la empresa A.J & J.A Redolfi S.A en un 10%, favoreciendo la productividad y reduciendo pérdidas en términos de tiempos y económicos provocadas por las deficiencias en las comunicaciones.

Objetivos específicos

Fortalecer la comunicación interna mediante una red o intranet corporativa que permita compartir información y recursos entre todos los miembros de la empresa.

Establecer un programa de inducción posibilitando al nuevo trabajador integrarse rápidamente y alinearse a los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente.

Implementar un plan de capacitación para mandos medios en liderazgo coach potenciando habilidades comunicacionales y competencias para que puedan potenciar, acompañar, guiar y coordinar acciones con los colaboradores.

Alcance

Geográfico: Propuesta aplicable a la empresa A.J & J.A Redolfi S.A, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: se estima un plazo de 6 meses, comenzando en Julio de 2021, culminando en Diciembre de 2021.

Acciones

Propuesta I: Fortalecimiento de la Comunicación interna, Red corporativa

Para que el programa de comunicación interna sea integro, y considerando la preponderancia de la comunicación 2.0 en el contexto actual de pandemia, sugerimos a la empresa incorporar una Intranet (o red interna) que permita compartir información entre los usuarios de manera rápida y eficiente para mejorar la interacción y el flujo de información en todas las direcciones.

Esta red social de uso interna convertirá a la organización en una fuente informativa oficial, fomentando el trabajo colaborativo y la agilización de las actividades (Ver anexo III). Así mismo la empresa podría reducir costos eliminando las impresiones en papel físico, incorporando acciones de responsabilidad social comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

A continuación se mencionan alguno de los contenidos que podrían incluirse en la Intranet Corporativa:

- Boletines informativos internos.
- Repositorio de archivos compartidos.
- Directorio de personal.
- Calendario corporativo.
- Buscador interno.
- Instrumentos de comunicación unipersonal y comunitaria (mensajería interna, muro común, foro o chat).
- Perfil personal de empleado (normas internas y guías de acceso a la organización, cuestiones laborales, salariales e índices de satisfacción).
- Aplicaciones de editores de textos, hojas de cálculo y gestores de proyectos.
- Formularios operativos.
- Características de productos y fichas técnicas.
- Recordatorios y alertas.
- Encuestas internas.
- Redes sociales corporativas integradas.
- Información externa compartida.

Alcance temporal: 4 meses. Inicia 1° de Agosto, finaliza 30 de Noviembre.

Recursos involucrados:

- Humanos: Diseño desarrollo del Software, configuración de datos y capacitación sobre la herramienta.
- Tecnológicos: Notebook, PC o dispositivo y conexión a internet
- Económicos: Contratación del servicio

COSTO DE IMPLMENTACION DEL SERVICIO DE INTRANET	
Concepto	Costo
Diseño y desarrollo del servidor	\$250.000
Carga de datos e información de la empresa	\$70.000
Instalación y capacitación sobre la herramienta	\$50.000
COSTO TOTAL	\$370.000

Fuente: Elaboración propia

Propuesta II: Programa de inducción

Implementar un proceso de inducción acompañado de su correspondiente manual es una de las principales herramientas que debería aplicar la empresa Redolfi para trabajar en su comunicación interna. Es una inversión inicial que tendrá una importante incidencia en el desempeño y productividad del empleado, ayudándolo a tener una visión global, a comprender sus funciones, integrarse rápidamente, motivarse, evitar errores y familiarizarse con la organización de la cual formara parte. Es importante aclarar que puede aplicarse tanto a nuevos ingresantes como a transferencias de personal. Se estiman 4 meses para el diseño del proyecto dado que el mismo incluye la confección del manual de inducción el cual requiere recolección de datos y precisión en los mismos para que su contenido sea claro (Ver anexo IV).

En este proceso se abarcaran tres etapas:

1. Inducción General: aquí se le brinda la bienvenida al nuevo ingresante y se le facilita información acerca de la organización, como ser misión, visión, valores, historia, actividad que desarrolla, línea de productos y servicios, posicionamiento de la empresa en el mercado, objetivo generales, organigrama general, aspectos del contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo,

política salarial y de compensación, días de pago, de descanso, vacaciones, premios), normas de higiene y seguridad entre las más importantes.

2. Inducción específica: en esta etapa se explicara al colaborador las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa. Se suministra la información referente a descripción del puesto, objetivos de puesto, instructivo sobre las tareas a desarrollar, presentación de los compañeros e ubicación en el puesto de trabajo.

3. Evaluación y seguimiento: por ultimo y no menor, se encuentra la medición del programa de inducción. Su propósito es garantizar que se cumplan los objetivos del proceso de inducción (Stevani, F. (2019) anexo V de *modelo manual de inducción*). Se puede realizar una vez concluida la inducción o durante el período de entrenamiento. Tiene la finalidad de detectar aquellos aspectos que no han sido afianzados o hayan quedado lo suficientemente claros para reforzarlos o reinducirlos en caso que sea necesario. Esta etapa es sumamente importante ya que podría determinar la continuidad del empleado.

Debido a las medidas de aislamiento preventivo por Covid-19, dicha inducción se realizara vía zoom y podrá estar a cargo del supervisor (con su gerencia correspondiente), jefe de personal o responsable de capacitación y desarrollo (en el caso de A.J & J.A Redolfi S.A que no posee Dpto. de RRHH podría llevarse a cabo con un acompañamiento externo de consultaría). Para que el proceso sea completo la inducción comenzara unos días antes de la incorporación del nuevo empleado brindando información relevante acerca de la agenda del primer día, persona que lo recibirá, código de vestimenta entre otras. A partir del ingreso tendrá una duración de 5 días hábiles.

Alcance temporal: 4 meses. Inicia en Julio, finaliza en Octubre.

Recursos involucrados:

- Humanos: Capacitadores (internos y externos).
- Tecnológicos: Notebook, PC o dispositivo y conexión a internet.
- Económicos: Diseño y confección del manual de inducción (por única vez). Contracción de capacitadores externos en caso de no contar con departamento de RRHH.

Conceptos	Descripción	Valor por hora	Costo total
Diseño del proceso de inducción (planificación de las etapas y procedimientos)	40 horas	\$375	\$15.000
Redacción de manual de procesos, procedimientos, normas e instructivo	Costo por proyecto único	\$82.000	\$82.000
Formación de los responsables de ejecutar el programa	4 horas	\$375	\$1.500
Costo total			\$98.500

Fuente: Elaboración propia

Propuesta III: Programa de capacitación de líderes coach para mandos medios

Este programa está orientado a potenciar las habilidades comunicacionales y emocionales en los mandos medios de la empresa Redolfi a fin de gestionar sus equipos de trabajos de forma satisfactoria aumentando la productividad y eficacia de los trabajadores. El nuevo contexto nos obliga a ser ágiles y flexibles ante los cambios desarrollando la creatividad y la innovación para mantener a los equipos motivados. Esta formación les brindará a los participantes competencias profesionales, desarrollando las fortalezas y mitigando las debilidades (Ver anexo VI).

Es por ello que se propone a la empresa Redolfi dirigir el mismo al Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Depósito y logística ya que les permitirá fortalecer las relaciones con sus equipos basados en la confianza, generando bienestar y alineando los objetivos personales a los organizacionales.

La duración del curso será de 3 meses, con una carga horaria de 36 horas, un encuentro semanal de 3 horas cada uno y se realizará por plataforma zoom debido al distanciamiento social producto del covid-19.

Contenido del programa de entrenamiento:

Módulo 1 – Desarrollando el Potencial en el trabajo

Módulo 2 – Inteligencia Social en el Trabajo

Módulo 3 – Inteligencia Emocional y el Bienestar laboral

Módulo 4 – Coaching al Liderazgo Organizacional

Módulo 5 - El líder Coach

Módulo 6 – La indagación apreciativa en Organizaciones

Módulo 7 – Desarrollando competencias de Liderazgo y Coaching

Módulo 8 - Liderazgo y Coaching Sistémico

Módulo 9 – Liderazgo y Coaching de Proyectos

Módulo 10 – Liderazgo y Coaching de Equipos

Módulo 11 – Jornada Outdoor (o encuentro virtual según restricciones)

Módulo 12 – Jornada de Cierre

Alcance temporal: 4 meses. Inicia con la búsqueda, evaluación y contratación del proveedor el 15 de Agosto y finaliza 15 de Diciembre con el cierre del taller.

Recursos involucrados:

- Humanos: Capacitadores
- Tecnológicos: Notebook, PC o dispositivo y conexión a internet
- Económicos: Contratación del taller o curso.

COSTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION			
Actividad	Costo	Cantidad de Participantes	Costo Total
Programa de capacitación en liderazgo y coaching	\$37.000	3	\$111

Fuente: Elaboración propia

Marco de tiempo para la implementación

En el siguiente diagrama de actividades pueden observarse el marco temporal previsto las 3 propuestas sugeridas a la empresa Redolfi, lo que permite la planificación, seguimiento y control de los procesos en cada una de sus etapas.

En todos los casos al finalizar las acciones se iniciaran los procesos evaluativos de cada una de las propuestas implementadas.

ACTIVIDADES	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Proceso de Inducción						
Búsqueda del proveedor / consultora						
Presentación y definición de proveedores por la gerencia						
Contratación de la consultora						
Recolección de datos						
Diseño de Bienvenida						
Confección del Manual de inducción / procedimientos						
Definición y formación de los capacitadores						
Plan de Comunicación Interna: INTRANET						
Búsqueda de Proveedor						
Presentación de presupuesto y definición del proveedor						
Contratación						
Diseño de la herramienta						
Carga de datos						
Instalación del programa y capacitación						
Formación de Líderes Coach						
Búsqueda de cursos de capacitación						
Presentación de presupuesto y definición del proveedor						
Contratación y comunicación a los participantes						
Inicio del programa de capacitación						

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Según la información suministrada para este caso (Canvas, 2021, <https://21.edu.ar/>), el estado financiero de la empresa A.J & J.A Redolfi S.A al cierre del ejercicio 2018 arrojaba un valor de \$6.195.536,11.

Debido al factor inflacionario los valores han sido ajustados, según últimos datos del INDEC, Abril 2021, ascendiendo a \$15.259.661,50.

Rendimiento Económico A.J & J.A Redolfi S.A actualizado a Junio 2021

Período	Indice Inflacionario %	Monto
2018	47,65%	\$ 6.195.536,11
2019	53,83%	\$ 9.530.593,20
2020	36,15%	\$ 12.975.902,64
abr-21	17,60%	\$ 15.259.661,50

Beneficio de la Propuesta	
10% sobre la rentabilidad	\$ 1.525.966,15

Detalle de la Propuesta	Costo
Programa de Inducción	\$98.500
Red corporativa	\$370.000
Programa de capacitación en liderazgo y coaching	\$111.000
Honorarios profesionales de la propuesta	\$62.000
Total	\$641.500

Fuente: Elaboración propia

ROI (retorno sobre la inversión)

El ROI es una herramienta financiera que se utiliza para calcular el beneficio de la inversión realizada. A continuación detallamos la fórmula empleada:

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

$$\frac{\$1.525.966,15 - \$641.500}{\$ 641.500} \times 100 = 137,87 \%$$

Para concluir con este análisis podemos deducir que la inversión efectuada por la empresa A.J & J.A Redolfi arroja un resultado positivo, indicando que por \$100 invertidos la misma recuperara \$137,87.

Conclusiones y recomendaciones

En este reporte de caso hemos iniciado un recorrido desde del corazón de la empresa familiar Redolfi hasta los factores del macroentorno que influyen en ella. Esto nos ha permitido identificar aquellos aspectos que la hacen única y distintiva en el mercado (sus fortalezas) y aquellos en los cuales debe trabajar con premura (amenazas, debilidades y oportunidades).

Además del crecimiento vertiginoso que atraviesa la empresa, en un contexto en permanente construcción, desconstrucción y reconstrucción como se vive en nuestro país, debemos sumar la situación de pandemia mundial que ha revolucionado todo, generando notables cambios desde los aspectos más profundos de las personas hasta sus hábitos, comportamientos y costumbres.

Actualmente uno de los mayores desafíos que tiene la empresa es el manejo eficiente de la comunicación organizacional, por lo cual es imperioso invertir tiempo y esfuerzos para sentar bases solidas desde el interior de la organización ya que estos también se verán reflejado hacia el exterior como parte de su cultura, generando una imagen de seriedad y coherencia.

Redolfi se encuentra en el camino a la profesionalización y como puedo observarse han avanzado con éxito desde la mirada comercial y económica, pero existen elementos claves en los cuales debe enfocarse, como potenciar el talento de sus colaboradores, formalizar su compromiso social y ambiental, invertir en nuevas tecnologías y formalizar procesos (con sus respectivas mediciones, diagnósticos y evaluaciones).

Todo lo mencionado fue contemplado para la elaboración de la propuesta de Redolfi, con un plan detallado de actividades, tiempos de implementación y recursos involucrados para finalmente concluir con el retorno y beneficios de dicha inversión.

Dicha propuesta brindara soluciones a algunas de las problemáticas detectadas, como el plan de comunicación interna (que abarca desde la implementación de un programa de inducción hasta la incorporación de una red interna) y el fortalecimiento del liderazgo (mediante un programa de capacitación a los mandos medios en liderazgo coach), pero en miras al futuro, para aumentar el rendimiento, competitividad y compromiso social, se sugiere planificar nuevas acciones.

Una de ellas es la creación de un departamento de Recursos Humanos, que se aboque a las funciones soft de la actividad como son reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño, planes de carrera, participación en los planes de comunicación y

acciones de RSE. Esto les permitirá optimizar tiempos y recursos alineando la estrategia organizacional en todos sus niveles y fortaleciendo su estructura interna y cultura organizacional.

Otro punto importante a considerar, anteriormente mencionado, es la incorporación de un programa de responsabilidad social empresarial que comprenda buenas prácticas ambientales, las cuales permitirán a la empresa Redolfi certificar normas ISO y de esta manera alcanzar una mayor competitividad mejorando su imagen corporativa. En sintonía con sus valores, sus estrategias debían contemplar las 3 dimensiones de este concepto: económico, ambiental y social. El desarrollo sustentable grita cada vez más fuerte y en un futuro no muy lejano nadie estará ajeno de preservar la armonía entre los hombres y su ambiente.

Por último y no menor, se recomienda la implementación de innovaciones tecnológicas debido a la notable preferencia de los consumidores y clientes por plataformas como el e-commerce y aplicaciones que les permitan mejorar la experiencia, anticiparse a nuevos escenarios y aprovechar uno de los recursos más valiosos que tienen las personas, el tiempo.

Bibliografía

Libros:

- Chiavenatto, Idalberto (2007) “Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones”.
- Porter, Michael (2007) “Estrategia Competitiva. Técnica para análisis de los sectores industriales y de la competencia”.
- Watzlawick, Paul (1985) “Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas”
- Tessi, Manuel (2012) “Comunicación Interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación interna en el trabajo”
- Tessi, Manuel (2015) “Comunicación Interna integrada”
- Echeverría Rafael (2009) "La empresa emergente"
- Echeverría Rafael (2011) "Ontología del Lenguaje"
- Wolk, Leonardo (2003) “Coaching: el arte de soplar brasas”
- Wolk, Leonardo (2007) “Coaching: el arte de soplar brasas en acción”
- Alles, Martha (2005) “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”

Bibliografía Universidad Siglo XXI:

Universidad Siglo 21, Material académico, método del caso”A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”,
Seminario Final, Universidad Siglo 21, Argentina.

Bibliografía Universidad Siglo XXI

Material académico Materia Administración de RRHH, Universidad Siglo 21, Argentina.

Material académico Materia Cultura Organizacional, Universidad Siglo 21, Argentina.

Páginas web consultadas:

Empresas Familiares

Recuperado <https://21.edu.ar/identidad21/las-empresas-familiares-son-el-motor-de-la-economia-del-desarrollo-y-argentina-no-es-la-excepcion>

Empresas familiares (7 de Marzo de 2020), Empresas familiares, sustento de la economía internacional, Recuperado de <https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/Empresas-familiares-sustento-de-la-economia-internacional--20200306-0083.html>

Fabrissin Macarena (2016). Liderazgo tradicional y liderazgo Coach en la ciudad de Córdoba”, Repositorio Universidad Siglo 21, recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>

Sanchez Borghi María Florencia (2016) “Comunicación Interna”, Google académico, recuperadode <https://scholar.google.es/scholar>

Beneficios de la comunicación interna (15 de Abril de 2020), recuperado de <https://www.plataformadecomunicacio.com/es/beneficios-comunicacion-interna-empresas/>

Naciones unidas Argentina (19 de junio de 2020), “Análisis Covid-19 en Argentina, Impacto socioeconómico y ambiental” https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf

Santander Trade Markets, política y economía “Análisis del mercado Argentino”, recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Diario La Nación, política y economía “Cepo cambiario y costos en aumento”, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/cepo-cambiario-y-costos-en-aumento-como-afecta-el-contexto-a-las-exportaciones-nid2325150/>

Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542479-nuevos-habitos-consumidores-crisis-sanitaria-pandemia.html>

Infobae, “impacto de la pandemia en el consumo”, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/02/02/impacto-de-la-pandemia-en-el-bolsillo-el-consumo-de-bebidas-sin-alcohol-bajo-casi-8-en-2020/>

Diario Pagina 12, “consumo en tiempos de pandemia”, recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/317419-como-fue-el-consumo-del-ano-que-vivimos-en-pandemia>

Diario el Economista, “E-commerce” recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-02-comercio-electronico-2020/>

Ministerio de Justicia y derechos humanos, “el derecho ambiental en la constitución nacional”, recuperado de <http://www.saij.gob.ar/laura-ester-bernardi-bonomi-derecho-ambiental-constitucion-nacional-leyes-dictadas-su-consecuencia-dacc030053-2003/123456789-0abc-defg3500-30ccanirtcod#:~:text=Dice%20el%20Art%C3%ADculo%2041%3A%20%22Todos,.%22....>

Boletín oficial de la República Argentina, “Resolución 42/2021”
Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/239729/20210112>

Boletín oficial de la República Argentina, “Resolución 22/2021”
Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243372/20210422>

Capacitarte blog. Liderazgo/ Coaching “beneficios del coaching” Recuperado de <https://www.capacitarte.org/blog/nota/Los-beneficios-que-genera-el-coaching-en-una-empresa>

Las siete premisas de la Comunicación. Recuperado de <https://solgflorimonte.wordpress.com/2015/10/26/las-siete-premisas-segun-tessi/>

Grupo de lectores, “Leonardo Wolk”, recuperado de <https://www.lecturalia.com/autor/17094/leonardo-wolk#:~:text=Biograf%C3%ADa%20de%20Leonardo%20Wolk&text=Es%20fundador%20y%20director%20del,equipos%20de%20trabajo%2C%20entre%20otros.>

Canal CEO, “Peter Drucker y 10 lecciones aun vigentes”, recuperado de <https://canalceo.com/10-lecciones-aun-vigentes-del-pensamiento-de-peter-drucker/>

Comunicación Interna, “Metodo de las 6 dimensiones”, recuperado de <https://formanchuk.com/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>

Comunicación Interna, “como elaborar un plan paso a paso”, recuperado de <https://www.game-learn.com/como-elaborar-un-plan-de-comunicacion-interna-paso-a-paso/>

Comunicación Interna, “7 pasos de un plan de comunicación interna”, recuperado de <https://steeple.com/es/noticias/comunicacion-interna/7-pasos-para-realizar-un-plan-de-comunicacion-interna>

Comunicación Interna, “10 claves de la comunicación interna causada por la incertidumbre covid-19”, recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/empleados/2021/03/claves-comunicacion-interna-combatir-incertidumbre-causada-covid-19/>

Infobae (12 de marzo de 2021), “Lecciones de la pandemia en la comunicación organizacional”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/opinion/2021/03/12/algunas-lecciones-de-la-pandemia-en-el-ambito-de-la-comunicacion-organizacional/>

Travel Latam, capacitación (2 de Julio de 2020) “Liderazgo post coronavirus”, recuperado de: <https://es.travel2latam.com/nota/61192-liderazgo-post-coronavirus-5-respuestas-para-el-nuevo-tiempo>

Proceso de inducción, “Etapas y beneficios”, recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Consultora Argentina Wefoc, recuperado de: <http://www.wefoc.com/index.html>

Comunicacion 2.0, “ideas para potenciar la comunicación interna, la cultura y el liderazgo participativo”, recuperado de <https://formanchuk.com/todosignifica/claves-de-comunicacion-interna-2-0/>

Facultad de ciencias económicas de la UBA, “Programa gestión eficiente de equipos”, recuperado de:

<https://www.capacitarte.org/curso/programa-ejecutivo-gestion-eficiente-equipos-de-trabajo>

Tecno-Soluciones, “Beneficios de la intranet”, recuperado de:

<https://tecnosoluciones.com/estrategia-para-superar-la-crisis-del-coronavirus-en-empresas-intranet/>

Honorarios profesionales, recuperado de

<https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/HMS-0121.pdf>

Honorarios profesiones por actividad, recuperado de

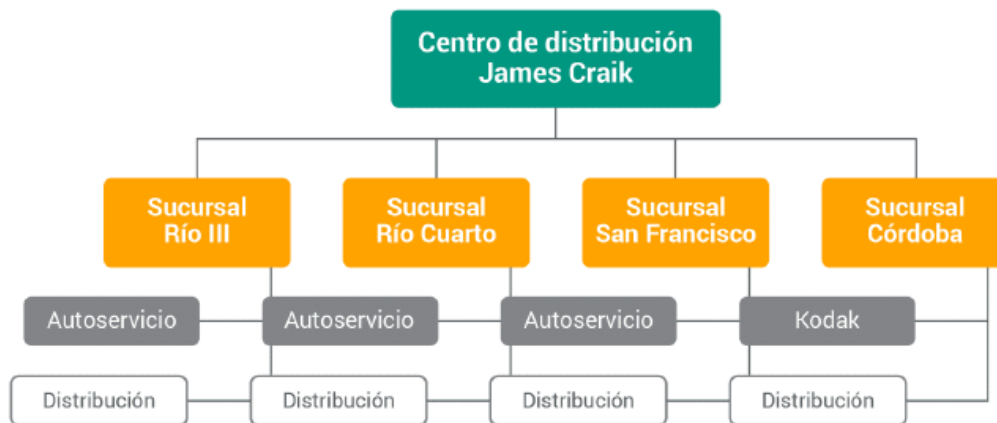
<https://cpcejuy.org.ar/wp-content/uploads/2021/03/Hon-Min-Anexo-II-LA.pdf>

INDEC, “Índice de precios al consumidor”, recuperado de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

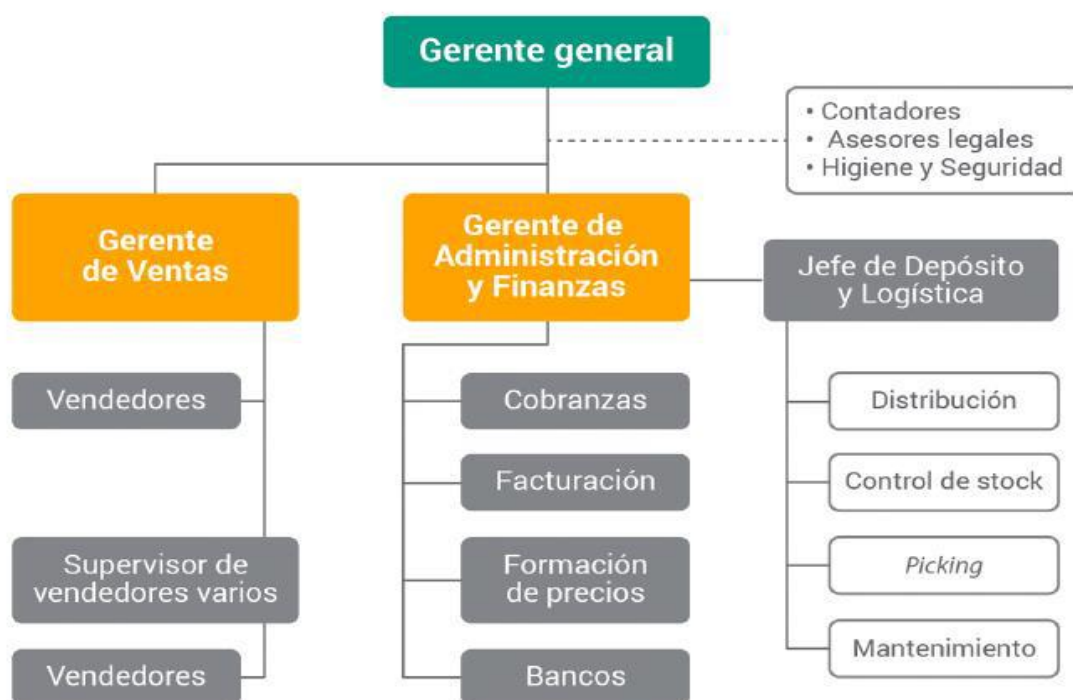
Anexos

Anexo I: Organigrama de Sucursales: centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina y respectivas sucursales y actividades.



Fuente: Grafico proporcionado por la Universidad Siglo 21

Anexo II: Organigrama general: estructuras departamentales y sus relaciones



Fuente: Grafico proporcionado por la Universidad Siglo 21

Anexo III: Red Social Empresarial

Intranet Corporativa



Contenido

- Boletines informativos internos.
- Repositorio de archivos compartidos.
- Directorio de personal.
- Calendario corporativo.
- Buscador interno.
- Instrumentos de comunicación unipersonal y comunitaria (mensajería interna, muro común, foro o chat).
 - Perfil personal de empleado (normas internas y guías de acceso a la organización, cuestiones laborales, salariales e índices de satisfacción).
 - Aplicaciones de editores de textos, hojas de cálculo y gestores de proyectos).
 - Formularios operativos.
 - Características de productos y fichas técnicas.
 - Recordatorios y alertas.
 - Encuestas internas.
 - Redes sociales corporativas integradas.
 - Información externa compartida.

Anexo IV: Marco temporal del Proceso de Inducción

[illegible]

Anexo V: Modelo de Manual de Inducción

MANUAL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Razón social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

CUIT: 30-56783883-4

Dirección: James Craik, Provincia de Córdoba.

Fecha de Contrato Social: 31/07/1997

Empleador: Si

Ganancias: SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto.

Sector Institucional: Privado.

Rubro: Distribuidor mayorista de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Rama de actividad: Comercio.

Productos y servicios: Comercialización y distribución de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, variedad de marcas, exclusividad.

Historia

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de trayectoria 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.

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona y muy querida. En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

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

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

Ese mismo año, tras sufrir la pérdida del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, comienza un duro y conflictivo proceso de sucesión. Desde el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión hacia otras localidades. En el año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.

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

En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose además un autoservicio mayorista. En mayo del año 2009, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

Terminado un proceso de sucesión, la sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

La Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

Actualmente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. está constituida por cuatro socios, José Redolfi (presidente), Pablo Redolfi, Lucas e Ignacio Redolfi.

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 al cliente.

Confianza, honrando la palabra.

Esfuerzo y dedicación.

Honestidad.

Sentido de equipo, trabajo colectivo en busca de compartir decisiones.

Responsabilidad Social y Comunitaria, buscando el beneficio de la localidad de origen, con colaboración permanente y desinteresada.

Orientación al cliente y su satisfacción ofreciendo un servicio de calidad.

Mercado

Los clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Productos

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina,

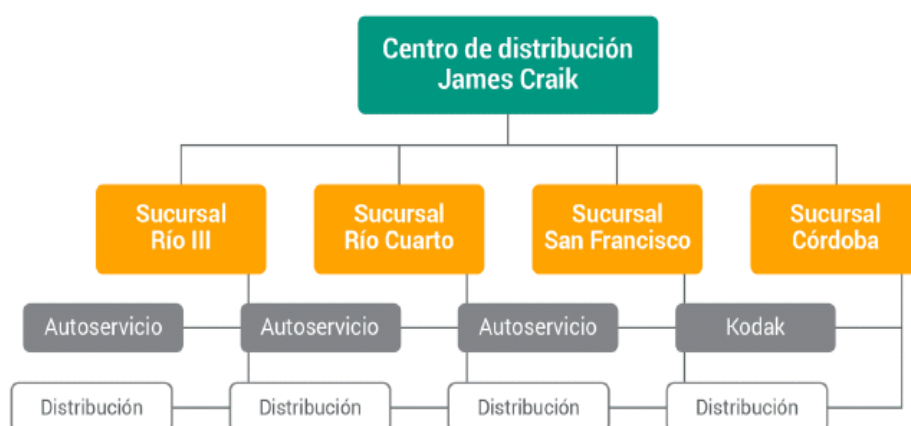
La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Estrategia

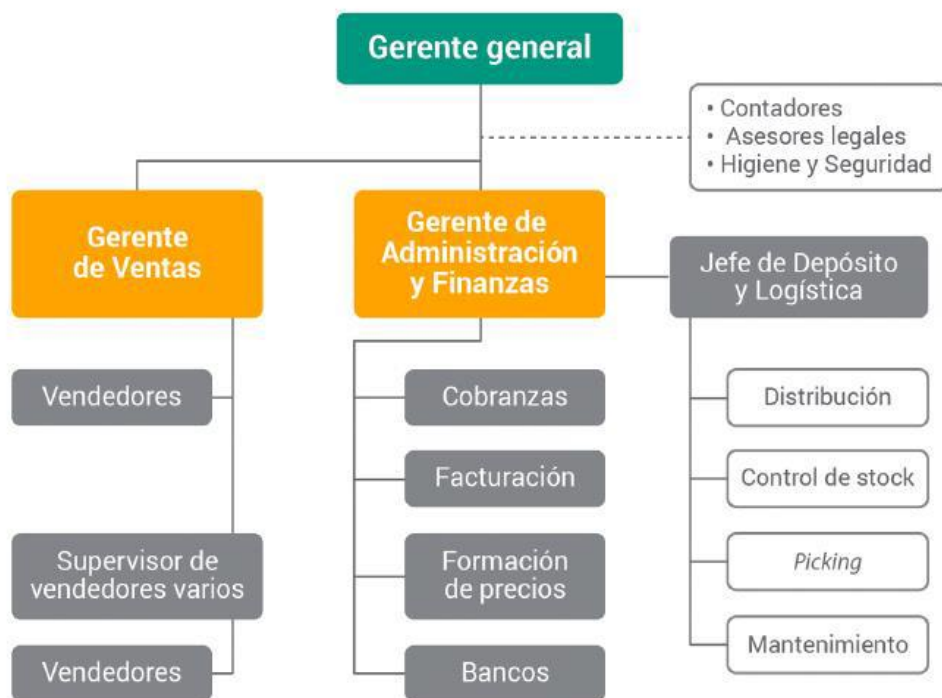
Marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.”

Organigrama

Organigrama de sucursales



Organigrama de General



GENERALIDADES

El presente reglamento interno contiene un conjunto de pautas esenciales para el correcto funcionamiento de la organización, contiene lineamientos que rigen para todo el personal en relación de dependencia y empleador. Se hará entrega al comienzo de la relación laboral a cada nuevo integrante para su lectura. El mismo permanecerá actualizado y a disposición de los empleados en lugar asignado. Podrá ser consultado cuando sea necesario.

Art. 1 - A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una Empresa dedicado a la venta y distribución de productos de distintas marcas y usos.

Art 2 - Para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es fundamental el servicio al cliente, ganar su confianza y lealtad, por tanto requiere darle constantemente un servicio eficaz, eficiente y de alta calidad, lo cual se logra con la cooperación de todo el personal.

Art. 3 - La Empresa está bajo el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio, que comprende a todo el personal con o sin cargo jerárquico.

Art. 4 - La Remuneración, contraprestación por trabajo cumplido, es derecho del trabajador y exige obligación de prestar servicio, bajo las condiciones prescriptas por Ley de Contrato de Trabajo 20744 y sus modificaciones.

Art. 5 - El presente reglamento interno, previo debe ser aprobado, será puesto a disposición de todos los trabajadores de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para su uso. Ambas partes deberán respetar las normas que aquí se detallan.

EMPLEADOR. REPRESENTANTE LEGAL

Art. 6 - El representante legal de la Empresa, el Gerente General, es el único facultado para contratar a nombre de esta, conforme a modalidades que establece la Ley de Contrato de Trabajo. Quienes desempeñen funciones de dirección y administración, podrán contratar y dar por finalizados contratos previa autorización escrita del representante legal.

DE LOS TRABAJADORES

Art. 7 - Quienes deseen prestar servicios en la Empresa deberá reunir algunos requisitos que se detallan a continuación:

- Reunir requisitos de edad que especifica la Ley de Contrato de trabajo, teniendo en cuenta la insalubridad que caracterizan la actividad de la Empresa.
- Hacer entrega de una copia de Cédula Nacional de Identidad.

- Estar legalmente habilitado para prestar servicios a la Empresa.
- Realizar examen pre ocupacional con el médico que la Empresa designe.

Art. 8 – Todos los empleados con apto pre ocupacional y aceptados por la Empresa a prestar sus servicios, serán registrados ante autoridad competente y deberán suscribir un Contrato de Trabajo regido por la Ley de Contrato de Trabajo y sus modificaciones, y de igual manera por el presente reglamento interno.

DEBER DEL TRABAJADOR

Art. 9 - La Empresa dispone de supervisores para efectuar control de ausentismo, es deber del trabajador el cumplimiento de horarios y turnos de acuerdo a lo pactado previamente.

Art. 10 – Todo el personal deberá ser puntual con el inicio de sus labores y respetar los horarios y turnos de trabajo. La tolerancia es de 15 minutos para ingreso. Superado este tiempo o se le permitirá el ingreso a la Institución.

Art. 11 - Cuando el trabajador no pudiera concurrir a prestar servicios, deberá avisar durante las primeras 4 hs. de su jornada normal y habitual, a su superior inmediato quien le aconsejará como proceder; y cuenta con un máximo de 24 hs. para justificar la inasistencia. La Empresa se reserva el derecho de aceptar o rechazar la justificación de acuerdo a lo que prevé la Ley de Contrato de Trabajo, y determinar su incidencia en la remuneración. Además el empleador podrá efectuar el respectivo control a domicilio con su médico laboral o el que designe.

Art. 12 – Queda prohibido retirarse del establecimiento sin previa autorización de jefes de área, y no podrá dejar el puesto de trabajo si aún no concurrió su relevo. Si éste último supera los 15 minutos de tolerancia desde el comienzo del turno, quien está presente quedará atendido a la medida que disponga el jefe inmediato superior.

Art. 13 – Las reiteradas llegadas tarde y la inasistencias injustificadas, serán pasible de sanción, guardando proporcionalidad con la gravedad del caso que se trate; es decir, acorde a la cantidad de advertencias, historial del legajo personal y días de inasistencia.

Art. 14 – Todos los trabajadores deberán ejecutar sus labores respetando la modalidad de contrato de trabajo, la Ley de contrato de trabajo vigente y convenio colectivo de trabajo, actuando siempre de buena fe.

CONDUCTA LABORAL

Art. 15 – Todos los trabajadores deberán tener un trato cordial con toda persona que se

desenvuelva dentro de la Empresa, compañeros de trabajo, superiores y clientes, dirigirse con respeto y amabilidad.

DERECHOS Y DEBERES DEL TRABAJADOR

Art. 16 – Es derecho y deber de todos los trabajadores respetar las condiciones de Higiene y Seguridad que la Empresa disponga, utilizar los elementos de protección, vestimenta y calzado. Concurrir a los controles periódicos con prestadores de ART contratada, los cuales se efectúan cumpliendo lo establecido en la Ley de Riesgos de Trabajo vigente.

Art. 17 - Son derechos de todos los trabajadores los siguientes:

- Cobrar una remuneración, respetando el contrato de trabajo, leyes y convenios vigentes.

No se considera horas excedentes de las horas normales trabajadas para el personal jerárquico, con función de dirección y no sujeto a horarios fijos de trabajo.

- Gozar de todas las licencias especiales establecidas en la ley de contrato de trabajo y convenios colectivos de trabajo para la actividad, en la proporción que más favorezca al trabajador.

- Solicitar certificados de trabajo cuando le sea necesario con motivo de movilidad o solicitud de créditos o préstamos personales.

- Postularse para puestos sindicales y votar, sin que ello perjudique su relación laboral.

- Solicitar se le reintegren viáticos con motivo de pernoctar fuera de su domicilio particular, cuando por la naturaleza de su actividad la empresa lo solicite.

- Solicitar al empleador le entregue todos los elementos de trabajo necesarios para desarrollar su tarea diaria, como así también vestimenta.

- Guardar las pertenencias personales en el lugar que la empresa asigne a tal fin.

Son obligación de todos los trabajadores lo siguiente:

- Proporcionar datos personales reales al empleador, además informar cambios de domicilio.

- Respetar y mantener la higiene del lugar de trabajo y establecimiento.

- Cumplir con todas las directivas que imparta su jefe inmediato superior, sin perjuicio de realizar observaciones y reclamos, siempre dirigirse con respeto.

- Responder a todas las peticiones de informes que le sean solicitados.

- Tener disponible toda información de su puesto de trabajo en el lugar de trabajo.

- Cumplir con los horarios fijados y tareas, no tomarse recreos, no utilizar celulares

personales sin autorización, solo en casos de urgencia.

-Dar aviso a un superior en casos que detecte alguna falla en el establecimiento que ponga en peligro el desempeño normal de los trabajadores y la organización, independiente del puesto de trabajo que en que se encuentre e independiente de aviso a su jefe inmediato superior.

-Mantener en buen estado de conservación e higiene los elementos y ropa de trabajo; caso contrario, por extravío, roturas o mal uso correrán a cargo del trabajador todos los gastos para reponer estos elementos.

-No consumir alimentos o bebidas fuera de lugar asignado a tal fin.

-Queda prohibido arrojar desperdicios en cualquier lugar dentro del establecimiento, respetar cestos de basura.

-Utilizar solo maquinaria y herramientas de trabajo a fines solo de tareas laborales asignadas y en horario laboral, no para uso personal.

-Cumplir con responsabilidad las tareas asignadas y confidencialidad por la información que maneja en el puesto de trabajo.

-En caso de peligro inminente a otras personas e instalaciones, cumplir con horas extras a su jornada para salvaguardar la seguridad de todos.

-Está prohibido abandonar el lugar de trabajo o delegar tareas a un compañero, sin previa autorización de jefe inmediato superior.

-Se prohíbe al personal de jefatura aceptar obsequios, gratificaciones o dinero de su personal a cargo.

-No es aceptado realizar actividades de recreación durante el horario de trabajo, tales como, leer diarios o revistas, practicar juegos, y cualquier otra actividad que perjudique a la empresa y descuide el puesto de trabajo.

-Se prohíbe cualquier acto u omisión en contra de la moral o disciplina que establece la empresa que perjudique a esta en cualquier medida.

-Cumplir con tareas encomendadas con responsabilidad y dedicación, cumpliendo con todos los requerimientos de su actividad, higiene y seguridad.

NORMAS GENERALES

Art. 18 - Incurrir en cualquier indisciplina o acto que perjudique el normal funcionamiento del establecimiento o genere pérdidas importantes por negligencia, será pasible de sanción en

proporción a la magnitud de la indisciplina, su reiteración y acumulación es causal de despido.

Art. 19 - Además de lo mencionado en el artículo anterior, son causa de despido:

- Concurrir a laborar bajo efecto de bebidas alcohólicas o estupefacientes;
- No respetar normas de tránsito, poniendo en peligro la integridad física propia, de compañeros de trabajo y de los ciudadanos en general;
- Utilizar vehículos automóvil y de gran porte de la empresa, para actividades de origen personal, como así también retirar del establecimiento herramientas de trabajo para uso personal.

Art. 20 - Se hará entrega de todos los elementos de trabajo y vestimenta por parte del empleador, llevando un registro que el empleado deberá firmar al momento de cada entrega, acorde a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo.

Art. 21 - A los empleados de planta producción, conductores y acompañantes y personal de mantenimiento, queda bajo responsabilidad del trabajador mantener diariamente con la debida limpieza la vestimenta, pudiendo cargar con la misma a su domicilio particular, siempre retirándose e ingresando de civil.

Art. 22 - Cada trabajador debe informar a su superior inmediato cualquier desperfecto rotura que sufra sus elementos y herramientas de trabajo.

Art. 23 - El empleador no es responsable por pérdidas o roturas de los elementos de trabajo, excepto en caso de deterioro por uso.

Art. 24 - En caso de sufrir un accidente laboral, el trabajador debe avisar a su superior inmediato lo sucedido, siempre que las circunstancias lo permitan, quien le indicará el proceder y realizará las acciones necesarias para brindarle la atención adecuada.

Art. 25 - Nadie puede acercarse a una máquina en funcionamiento o realizar cualquier actividad que implique riesgo a la integridad física, sin las debidas medidas de seguridad. Así mismo antes de arreglar o poner en funcionamiento una máquina y cualquier otra herramienta de trabajo, debe tomar la debida precaución.

Art. 26 - Al ingresar y retirarse del establecimiento serán controlados por personal a cargo en la guardia del establecimiento, siempre con respeto y a fin de salvaguardar la dignidad del trabajador, los hombres serán controlados por personal del mismo sexo y el personal femenino será controlado por personal femenino.

JORNADA LABORAL

Art. 27 - Conforme a la naturaleza de la actividad los horarios de trabajo serán pactados por la patronal, la Entidad Gremial correspondiente ante Ministerio de Trabajo; el comienzo de la actividad productiva está pactada a las 07:00 hs., el empleador está facultado para realizar cambios por razones de productividad y pactar horarios distintos.

Las jornadas laborales se extienden según la naturaleza de la actividad y conforme a lo establecido en la ley de contrato de trabajo.

Cualquier cambio en los respectivos turnos serán notificados con 24 horas de anticipación, y los turnos rotativos serán coordinados semanalmente.

Queda exceptuado de cumplir horarios fijos de trabajo el personal jerárquico con función de dirección y vendedores, ateniéndose a lo que detalla el contrato de trabajo.

Art. 28 - Cuando la empresa por razones de productividad y demanda, considere necesario aumentar las horas laborales, deberá coordinar con los trabajadores dichas horas suplementarias, y éstas serán abonadas según corresponda conforme a la ley de contrato de trabajo.

Art. 29 - Todas las horas suplementarias a la jornada laboral deben ser autorizadas por personal a cargo o jefe inmediato superior, el trabajador no está facultado para tal fin.

Art. 30 - El jefe inmediato superior coordinará el trabajo, trabajadores y horas suplementarias que sean necesarias realizar para responder a la demanda de clientes.

Art. 31 - Las horas y días injustificados hacen perder el jornal correspondiente a esas horas y días, con más de los presentismos que la empresa abona con motivo de asistencia perfecta.

Art. 32 - En el cómputo de horas diarias se considera como tiempo trabajado aquel en el cual el trabajador estuvo a disposición del empleador, aun no habiendo realizado tarea alguna.

Art. 33 - Cuando por razones ajenas a voluntad del trabajador y empleador, se interrumpiera el normal funcionamiento del establecimiento no llegando a cumplir con el total de horas semanales laboradas, los trabajadores serán igualmente remunerados, respetando lo siguiente:

- A fin de cumplimentar con las horas semanales faltantes, se podrá extender la jornada laboral, respetando el tope diario establecidos ley de contrato de trabajo; hasta cubrir el total de horas no laboradas.

- Todos los trabajadores en esta condición están obligatoriamente sujetos a estas cláusulas, caso contrario deberá devolver el total de remuneración que percibió y no realizó trabajo efectivo.

- La situación ajena a empleados y empleador, deberá ser debidamente notificada ante autoridad competente y cumplir con todos los requisitos legales.

Art. 34 - La documentación referida horarios acordados y turnos de trabajo, cumplirán con todos los requisitos de aprobación ante autoridad competente y serán colocados a la vista de todo el personal.

Art. 35 - Las vacaciones anuales serán fijadas con el tiempo establecido por ley de contrato de trabajo e igualmente serán expuestas a la vista de todos los trabajadores, pudiendo ser modificadas posteriormente en mutuo acuerdo entre trabajador y su jefe inmediato superior siempre que no altere el normal funcionamiento del equipo de trabajo y área a la que pertenece el trabajador.

Art. 36 - Cuando un trabajador necesite cambiar su horario de entrada y salida, o cuando necesite desplazarse de un lugar a otro durante la jornada laboral, por motivos particulares, deberá dar aviso y solicitar permiso a su jefe inmediato superior, caso contrario será pasible de sanción e incluso incurrirá en abandono de tareas. El empleador está facultado para conceder el permiso o negarlo.

PLANES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Art. 37 - Todos los trabajadores deberán cumplir con los planes propuestos por el empleador en materia de Higiene y Seguridad, y todo aquel que considere necesario y oportuno implementar con el fin de mejorar la calidad de vida laboral.

Art. 38 - Todos los trabajadores deberán cumplir con todos los planes de capacitación y formación que sean propuestos con el fin de mejora continua. Atendidos a la siguiente regla:
-Cuando por razones de tiempos y atendidos al cumplimiento diario de labores sea necesario extender la capacitación fuera de horario laboral, dichas horas serán devueltas al trabajador en el día inmediato posterior o, serán abonadas al trabajador, previo acuerdo.

Art. 39 - El presente reglamento regirá una vez aprobado por autoridad competente, pudiendo ser modificado posteriormente para mejorar las condiciones laborales y ambiente laboral, respetando las leyes en materia laboral vigente.

Los casos que no se encuentren contemplados en este reglamento, serán resueltos por el empleador que no se oponga a normas constitucionales y leyes vigentes.

POLITICAS DE EMPRESA

Horario laboral: de acuerdo a la actividad

Administración: 08:30 hs. a 17:30 hs. de lunes a viernes

Choferes: Turno 1: 6:00 hs. a 13:00 hs. Turno 2: 15:00hs a 22:00hs de lunes a sábados
 Vendedores: Mañana: 08:30 hs. a 12:30 hs. Tarde: 15:30 hs. a 19:30 hs de lunes a viernes;
 Sábados y domingos media jornada de 8:30 a 12:30hs

Remuneración: se efectúa mensualmente y se abona el tercer día hábil posterior al cierre de mes, para todo el personal de todas las sucursales. Incluye a personal jerárquico, administrativo, vendedores y logística fuera de la Provincia de Córdoba, mensualmente y se abona el tercer día hábil.

BENEFICIOS

Los empleados podrán comprar Mercadería propia, a precio de costo, la que será oportunamente descontada del recibo de sueldo correspondiente al siguiente pago inmediato posterior.

Anexo VI: Programa de capacitación en liderazgo y coaching

Programa de capacitación en liderazgo y coaching

Objetivos del programa

- Introducirnos en la temática del Coaching y el Liderazgo, conociendo algunas herramientas que permitan un mejor desarrollo personal y organizacional;
- Conocer los fundamentos del Coaching y el Aprendizaje Transformacional;
- Apoderarse de algunas herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones;
- Analizar el aporte del Coaching a procesos extrínsecos e intrínsecos de las organizaciones actuales;
- Comprender la interrelación existente entre Coaching y Liderazgo de Equipos.
 - ❖ Qué es el coaching
 - ❖ Cómo ser un coach

El Proceso de Coaching

La naturaleza del cambio

La naturaleza del Coaching

Generar conciencia y asumir responsabilidad

El modelo GROW

Definición de Objetivos

Descripción de la Realidad

Análisis de Opciones

Compromiso y Plan de Acción

Técnicas para facilitar el diálogo y apertura

Buenas Prácticas de la Coaching

Comunicación y Conversación de Coaching

Los actos lingüísticos básicos: afirmaciones, declaraciones y juicios

Las preguntas poderosas como herramienta del coach

Tipos de preguntas

Preguntas abiertas, cerradas, motivadoras

La escucha activa

Las barreras para la escucha

Los estilos de la comunicación en el Coaching

Coaching y PNL

Rapport y la calibración en el contexto de la conversación de coaching

Acelerando y desacelerando la conversación de coaching

El feedback y su importancia en el proceso de coaching

Coaching y Gestión del Cambio

La dimensión de las emociones en el proceso de Coaching

Modos emocionales

Reflexivo, defensivo, combativo, receptivo

Los modos emocionales y el lenguaje corporal

Modelos Mentales

Creencias potenciadoras y limitantes

Valores e identidad

Inhibidores para el cambio