



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Propuesta de Plan de comunicación interna y formación de líderes coach  
para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Autora: Gómez Selene Agostina

DNI: 40.740.616

Legajo: VRHU 15376

2020

## **Agradecimientos**

A mi madre, mi soplo de vida. A Dios por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica. El agradecimiento más sincero y sentido, a mi abuela, mis tíos Abraham y Marta, mis primas Valentina y Camila y a mi sobrino Santino, por haberme apoyado en cada paso con amor, felicidad y aliento.

A Fiorella por su cariño y apoyo incondicional.

## **Resumen**

La pandemia por Covid-19 ha afectado la economía de todo el mundo, y particularmente, a pequeñas y medianas empresas que sufren actualmente tiempos de incertidumbre y la reducción de sus ventas. El presente trabajo de graduación consistió en el análisis de la situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, con una trayectoria de 60 años en el sector mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos, dentro de la provincia de Córdoba y alrededores. Bajo la mirada de Recursos Humanos y con el fin de detectar posibles falencias y mejoras dentro de dicha organización se elaboró una propuesta, que optimicen el buen desarrollo de un Plan de Comunicación Interna, por medio de la capacitación en líderes coach a los mandos medios y gerenciales, debido a que ambos presentaban un mal manejo en su ejecución, originando un impacto negativo para la institución. Con el fin de optimizar el flujo de información, buscando incorporar a la empresa estrategias y herramientas específicas, para de este modo elevar la productividad y el nivel de satisfacción del personal.

*Palabras claves:* Pandemia-Recursos Humanos-Comunicación interna-Líder Coach.

## **Abstract**

The Covid-19 pandemic has affected the economy around the world, and particularly, small and medium-sized companies that currently suffer from uncertain times and the reduction of their sales. This graduation work consisted of the analysis of the situation of the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, with a 60-year history in the wholesale sector of food products, perfumery, cleaning and cigarettes, within the province of Córdoba and its surroundings. Under the eyes of Human Resources and in order to detect possible shortcomings and improvements within said organization, a proposal was prepared to optimize the proper development of an Internal Communication Plan, through training of coach leaders at middle management and management, due to the fact that both presented poor management in their execution, causing a negative impact for the institution. In order to optimize the flow of information, seeking to incorporate specific strategies and tools into the company, in order to increase productivity and the level of staff satisfaction.

*Keywords:* Pandemic-Human Resources-Internal Communication- Coach leader.

## Indice

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Análisis de la situación</b> .....	9
<b>Marco Teórico</b> .....	19
<i>Cultura Organizacional</i> .....	19
<i>Comunicación</i> .....	19
<i>Comunicación interna</i> .....	19
<i>Manual de Puestos</i> .....	20
<i>Proceso de inducción</i> .....	20
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	22
<b>Plan de implementación</b> .....	23
<i>Objetivo general</i> .....	24
<i>Objetivos específicos</i> .....	24
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	24
<i>Actividad N°1: Capacitación para optimizar la comunicación interna</i> .....	25
<i>Actividad N°2: Capacitación a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching</i> .....	26
<i>Actividad N°3: Elaborar un Manual de Puestos</i> .....	26
<i>Actividad N°4: Diseñar e implementar, un proceso de inducción</i> .....	27
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	28
<i>Evaluación del impacto de la Implementación</i> .....	28
<b>Conclusiones</b> .....	29
<i>Recomendaciones</i> .....	30
<b>Bibliografía</b> .....	32
<b>Anexo</b> .....	35
<i>Anexo 1 Capacitación online de EIDEC en comunicación interna</i>	
<i>Anexo 1a: Encuesta de clima organizacional</i>	
<i>Anexo 1b Bonificación por gastos de internet</i>	

*Anexo 1.c Sueldo del asesor de RRHH*

*Anexo 2 Programa de capacitación para Mandos Medios y Nivel jerárquico en técnicas de Coaching*

*Anexo 3 Manual de Puestos*

*Anexo 4 Proceso de Inducción*

## **Introducción**

El siguiente trabajo final de graduación gira entorno a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Esta hace 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, y una cadena de salones de ventas mayoristas y prevenistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, etc.

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

La empresa posee autoservicios en tres ciudades (San Francisco, Río Tercero y Río cuarto), cinco distribuidoras (James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto), una flota de tres autos para la supervisión, cinco utilitarios pequeños, veintitrés utilitarios de mayor tamaño, veinte camiones y cinco montacargas, y con un plantel de ciento setenta empleados.

Tras el proceso de sucesión la empresa desde el año 2007 quedó configurada con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido equitativamente entre los tres hijos.

En relación a temas de endeudamiento, la empresa no posee, ya que el 80% de las ventas es de contado y el resto se cobran en plazos pequeños, que no superan los 21 días.

Cuenta actualmente con 6000 clientes aproximadamente, son negocios pequeños, despensas de barrios, mini supermercados, con espacios reducidos, con ningún o pocos empleado/s, de bajos recursos y ventas con volúmenes reducidos

Con respecto al manejo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi:

No cuenta con un departamento de Recursos Humanos, en el año 2005 se llevó a cabo una encuesta de clima laboral, de la cual no existen registros de los resultados. La única función que se desempeña referida a esta área es la liquidación de sueldos. A raíz de esto no se observan procesos de selección de personal, procesos de capacitación, de evaluación de desempeño, ni proceso de inducción.

Los recursos humanos producen impactos profundos y positivos en las personas y en la organización. La manera de tratar a las personas, integrarlas, orientarlas, recompensarlas,

motivarlas y llevarlas al éxito tanto a nivel individual o profesional y en conjunto con la empresa, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Como consecuencia de esta carencia, no hay establecido un proceso de comunicación interna, la cual es fundamental como competencia para una organización. El mayor problema de la comunicación es creer que ha sido realizada con éxito. En efecto, el fin de la comunicación es finalmente un fenómeno engañoso.

La comunicación interna no sólo incluye los medios de comunicación que se utilicen para enviar y recibir mensajes hacia el interior de la empresa, sino también que contempla una forma de realizar las cosas propia de la organización y que se relaciona con la filosofía, la cultura empresarial que habite en la misma, y los valores que guiarán el accionar y el pensamiento de todos los miembros de la organización.

Considerando el TFG de Stevani Flavia Daniela. (2019). Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Córdoba. Reporte de caso. Universidad Siglo 21, sobre la misma empresa el cual expresa que:

La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir se desarrolle un clima laboral saludable y debe reproducir la cultura organizacional.

Aunado a esto, el TFG de Hrubisko Lucila. (2019). Córdoba. Reporte de caso.

Una deficiente comunicación interna puede causar: relaciones débiles entre los líderes y sus empleados, mal clima laboral, disminución de la productividad, entre otros.

Como comunicamos influye en nuestro liderazgo y a su vez como lideramos tiene que ver con cómo comunicamos.

La imagen que desarrolla la empresa depende indudablemente del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor, es el nuevo contrato psicológico que vincula cada dependiente con la organización. Sin gestión de la comunicación no hay crecimiento posible. Stevani Flavia Daniela. (2019). Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Córdoba. Reporte de caso. Universidad Siglo 21.

Con respecto a la capacitación en líderes coach, María Dominici (2016), en su ensayo “La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio”, (pág. 137-145) expone que el coach actúa de guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al

cambio, enseñando nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales.

María Dominici (2016), argumenta que la práctica de Coaching integra una herramienta fundamental a desarrollar en las PYMES, ya que simboliza un sistema de apoyo que faculta la adecuación a los cambios organizacionales de manera eficiente, prospera la comunicación horizontal, vertical y ascendente, alienta la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados. Favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales. La autora alude que el líder coach es capaz de enseñar nuevas maneras de enfrentar o enfatizar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales. En síntesis, un liderazgo eficaz fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad), moviliza la dedicación individual (motiva) y engendra capacidad organizacional (forma equipos eficientes, administrando el cambio de manera positiva).

Sería necesario incorporar e implementar en la práctica de la organización ciertos conceptos, frente a la problemática planteada; lo cual complementa a la comunicación interna como el coaching y liderazgo, y permita modificar la actual forma de administración de recursos humanos de la empresa A.J. &J.A. Redolfi SRL, motivando a los empleados, así como dirigir y gestionar al personal de forma eficiente para conseguir empatizar con los objetivos de la empresa. Constituyendo una solución factible y evidente en los logros a mediano plazo de dicha empresa.

## **Análisis de la situación**

A partir de la información de la empresa Redolfi S.R.L. se realizó un análisis de su situación actual, en base con la línea temática escogida, con el fin de detectar inconvenientes y detectar sus posibilidades de mejora en esta, a partir de conocer su entorno desde lo macro y lo micro. Con este fin se emplean diferentes herramientas y elementos eficientes.

La comunicación interna es la base para establecer interacciones humanas y métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano. A grandes rasgos este tipo de comunicación permite generar la implicación del personal, mejorar la productividad, propiciar un cambio de actitudes y armonizar las acciones de la empresa, en particular la empresa Redolfi S.R.L no posee ningunas de estas características, ya que como se mencionó en páginas anteriores carece de un plan de comunicación interna.

Otro punto a destacar en este análisis, es que no cuenta con un área encargada del personal (departamento de recursos humanos), como así tampoco los procesos básicos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

En si la empresa ha trabajo y cuenta con recursos financieros estables, que producen consecuencias positivas, pero ha descuidado unas de las partes más esencial y básica de toda organización, la gestión del personal, recursos humanos.

En lo relacionado al área de Higiene y Seguridad la empresa no cuenta con un área dedicada puntualmente a esta cuestión, lo que si predominan son las inspecciones regulares, y el cumplimiento de las recomendaciones técnicas expresadas por inspector. Algunas observaciones que surgen son sobre la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad (esta última quedara descartada cuando se transfieran al nuevo depósito). No posee análisis de siniestralidad, ya que en su totalidad las máquinas fueron compradas en el año 2016 todo desde el seguro para poder establecer la cobertura, y reducir los daños

El fin de su misión es atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. Los valores que promulga son respeto y orientación al cliente, confianza, honestidad, dedicación, esfuerzo, sentido de equipo y responsabilidad social y comunitaria.

Tiene definida en su visión elementos tales como promulgar alianzas sostenidas en el tiempo con sus clientes y aumentar el número de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, resguardando el carácter familiar, con tanto arraigo en la

institución, que se ha mantenido a lo largo de tres generaciones y un prestigio logrado por su trabajo en la comunidad.

Con respecto a la estructura de la empresa esta cuenta con dos organigramas, uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik, ambos organigramas son verticales.

Como resultado de la pronunciada influencia familiar en la estructura de la empresa, es frecuente la escasa rotación de empleados. Esto, en si es algo positivo, genera una dificultad visible, que influye en el funcionamiento de la empresa, no obstante esta logro sobreponerse, y continuo expandiéndose con resultados exitosos.

A partir de esto se emana a desarrollar PESTEL que es una herramienta que se utiliza para realizar el análisis del macro-entorno de una empresa, departamento, persona o proyecto, y que consiste en estudiar aquellas variables que afectan al objeto de estudio desde su entorno más lejano. También se va a implementar en un micro contexto 5 Fuerzas de Porter, que es una herramienta metodológica de planificación estratégica. Acompañado de un Análisis FODA que es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización o persona.

#### *Análisis PESTEL*

*Variables Políticas:* La procreación de nuevos métodos y procedimientos de control de tránsito interno, va a afectar en los procedimientos y tiempos estipulados habituales de distribución, de los pedidos realizados a los clientes. También considerando como influye la movilidad de la población en la propagación del virus (COVID-19) y de tantas otras enfermedades es probable que los mecanismos del tránsito interno sean cada vez más observados, restringidos y rígidos. (D'ebol, G. y Moreira, D ,2020).

*Variables Económicas:* La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico, uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que puede enfrentar la empresa, especialmente las pequeñas y medianas). (Naciones Unidas Argentina [NUA], 2020, p.24).

A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales. La empresa inicio un

crecimiento de ventas sostenido realizando una inversión económica muy valiosa, como así la construcción de un nuevo centro de distribución, aprovechando algunos beneficios en materia legislativa que ofreció el gobierno como créditos a tasa cero en el marco del Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción, para pymes, monotributistas, que cuenta con un extenso listado. La empresa persigue la búsqueda constante por mejorar la competitividad, implementando economías de escala para proponiendo precios competitivos y así posicionarse de manera positiva en el mercado, y enfrentar el desequilibrio económico que genera el COVID-19 en contribución con otros elementos. El impacto de la pandemia aún no había llegado, y la crisis ya era protagonista. Según el Indec, el Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina cayó 5,4% durante el primer trimestre de 2020, comparado con el mismo período de 2019. (Cayón. D, 2020).

En cuanto a las finanzas a nivel país, el FMI llamó a inversores privados para reestructurar la deuda soberana, teniendo en cuenta el efecto que atraería esta crisis. No bajo la inflación, todo lo contrario, está por encima del 42,4% ni el acaparamiento privado de dólares. En este contexto Argentina quedó en una posición muy vulnerable. Y estos problemas se agravan aún más, con la presencia de la pandemia.

*Variable Social:* El empleo es una de las variables más afectadas por esta crisis, se estima que se perdieron entre 800.000 y 900.000 puestos de trabajo totales. (Urien, P, 2020). Los empleos con mayor riesgo identificados según la OIT son los del sector hotelero, el de la alimentación, las actividades administrativas y comerciales, entre otros. Poco a poco, todo el comercio de atención al público han empezado a implementar medidas de bioseguridad para sus empleados, ya sea a través del uso de máscaras, barbijos o barreras de distintos tipos. Tales medidas son imprescindibles a establecer en Redolfi S.R.L, ya que una de las funciones principales de la empresa es la distribución de productos, en donde los empleados implantan contacto directo con otras personas, promulgando así posibles contagios de dicha enfermedad (COVID-19). En muchas organizaciones se ha implementado nuevas formas de trabajo a partir del modelo del distanciamiento social, y el home office, ya sea 100% del tiempo o algunos días a la semana, esta alternativa aparece como la opción más viable para sector administrativo de la empresa como por ejemplo, para el Gerente de administración y finanzas, los contadores o asesores legales, entre otros.

La estabilidad mental es una de las consecuencias que desencadena toda la situación del encierro (cuarentena). En el caso de aquellos puestos donde se llegara a implementar el

“home office” la vuelta al trabajo va a traer una serie de complicaciones como EPT (Estrés postraumático), ataques de pánico. Todo esto se traduce a una decadencia de la productividad de los trabajadores a futuro. (D’ebol, G. y Moreira, D ,2020).

*Variable Tecnológica:* En si la empresa cuenta con un sistema actual para captar clientes en redes sociales mediante las fanpage en Facebook, también se pueden realizar búsquedas por los clientes que gusten abrir sus negocios en Google My Business, gracias a estas formas de publicidad la empresa puede abarcar a varias zonas sin tener que realizar importantes inversiones en publicidad. Otra variable a partir del desarrollo de la cuarentena y si se llegara a implementar el home-office en algunos puestos de la empresa, surgirían varias carencias en cuanto a la infraestructura de la conectividad en el hogar, pudiéndose percibir algunos colapsos de las comunicaciones en relación a la disponibilidad y acceso, debido a que la mayoría de las actividades desde el home office ocurren desde hogares con conectividad originalmente configurada como de uso doméstico las cuales no cuentan con niveles de custodia de la privacidad de datos en dichas comunicaciones, aseguramiento de la calidad, garantía de servicio, atención, mantenimiento y soporte de los enlaces en tiempo real, entre otros.

*Variables Ecológicas:* La empresa se enfrenta a varias tendencias que se hicieron más fuertes en los últimos tiempos como el consumo diario productos ecológicos, relacionados a los diferentes tipos de alimentación como veganismo, vegetarianismo, etc. Que están sumamente vinculados al cuidado de la salud por los consumidores, velando porque estos tengan salida en el mercado y no expiren por falta de rotación. A partir del incremento de uso de productos de limpieza, y desinfección tanto para uso personal, como uso doméstico, para poder disminuir la cantidad de contagios, seguramente aumentara la demanda de dichos elementos por parte de los clientes, por lo tanto la empresa se verá favorecida debiendo aumentar stock en el área de limpieza y perfumería.

*Variables Legales:* Con respecto a estas variables, existen varias leyes que se relacionan con la empresa, como la Ley nacional N° 20.744, expresa el régimen de contrato de trabajo, y determina las condiciones de contrato entre el empleador y el empleado. Le sigue en importancia, la Ley nacional N° 19587/72 y el Decreto 351/79 de Higiene y

Seguridad Laboral, que establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en toda la República Argentina. (InfoLEG, 2011).

Por último la Ley nacional N° 24.557 de riesgos del trabajo, que consta en la prevención de los riesgos del trabajo. Situaciones y contingencias cubiertas, prestaciones dinerarias y en especie. (Boletín oficial de la República Argentina, 2017).

La Ordenanza N° 1564/07 sancionada en 2003, impulsó el crecimiento productivo y al desarrollo social generando fuentes de trabajo, y Redolfi se benefició con esto. La misma exhortaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera del territorio urbano anteriormente al 2012, y para quienes lo hicieran antes del 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Por último la Convención colectiva de trabajo N°130/75 que es lo que regula las condiciones de trabajo (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc), ya que la empresa se basa en este convenio para determinar factores como el salario, entre otros. (FAECYS, 2017).

### *Las Cinco Fuerzas de Michael Eugene Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes o compradores*

La empresa tiene como clientes negocios pequeños como despensas de barrios, mini mercados, quioscos, entre otros. Estos generalmente, son salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, no cuentan con medios para transportar la mercancía, ni tiempo para llevar a cabo el proceso de compra. Todos estos factores reducen el poder de negociación como comprador en lo que se relaciona al precio y financiación. La eminente competencia hace que puedan cambiar de proveedor con mucha facilidad.

La capacidad de negociar un descuento, no es una ventaja para el cliente, pero sí este lo decide puede cambiar de proveedor fácilmente en productos que no son excluyentes de la empresa. Según su estrategia la empresa marca una diferencia con respecto a sus competidores dando un servicio enormemente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, permitiendo así una amplia gama de productos y con niveles bajos de precios, a diferencia del resto.

#### *Poder de negociación de los proveedores o vendedores*

Se insinúa conservar y aumentar el número de clientes, proponiendo un servicio de asesoramiento comercial otorgado por los vendedores ante la apertura de un nuevo negocio, y

un seguimiento de visitas cada quince días. Otra diferencia que resaltaba la empresa con respecto a sus competidores, eran plazos de entrega de entre 24 hs. y 48 hs, con una gran variedad de marcas, un plan de financiación de 30 días con descuentos entre 2% y 3% si se paga de contado; lo cual se ve un poco dificultoso a cumplir debido a la generación de nuevos mecanismos de control de tránsito interno y teniendo en cuenta el efecto de la movilidad de la población en la diseminación de distintas enfermedades es probable que los mecanismos del tránsito interno sea cada vez más monitoreado o restringido. Otro punto muy favorable es la suma de nuevas marcas a comercializar como Cepas y Molinos del Río de la Plata.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

El estado de la economía provoca una fuerte reducción del consumo y decadencia de las ventas, situación ésta que aleja a los competidores, sin embargo el desempleo es una de las variables más afectadas por esta crisis, por lo tanto han nacido pequeños emprendedores de diversos rubros, entre los cuales se encuentran aquellos que invierten y compran al por mayor productos, los ofrecen por las redes y hacen la distribución o “delivery” de estos de manera personal. Sumándole a esto los precios bajos que ofrece la competencia, si bien la empresa está en el límite de la línea de ganancia, se ve imposibilitada de reducir aún más sus precios al consumidor, ya que esto se considera un aspecto de riesgo.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Esto se produce cuando el cliente puede cambiar su decisión de compra, principalmente si el producto sustituto tiene bajo costo o si es de mejor calidad. Vuelve a aparecer la desventaja de los “pequeños y nuevos emprendedores” que ofrecen productos a muy bajos costos y con entregas de demora de unas pocas horas. Frente a ello la empresa Redolfi ofrece un mix de marcas, dando amplia posibilidad de elección a sus clientes, ofreciendo servicio personalizado creando un vínculo duradero y lealtad con sus clientes. Asimismo, aumentó y mejoró los canales de venta abriendo nuevas sucursales, y además ha logrado comercializar marcas de manera exclusiva.

#### *Rivalidad entre los competidores*

Este último factor, engloba todos los efectos de los primeros cuatro factores, ofrece todos los datos a la empresa para implantar tácticas de ubicación en el mercado. Es muy

importante crear economías de escala y diferenciar así los productos del resto de los competidores. La ventaja de distribuir productos de marcas reconocidas puede convertirse en una dificultad en comparación a los competidores que trabajen con precios más bajos, una oferta diferente en calidad e identificación. Lo anterior puede ser un riesgo, al que deberá prestarse atención e indagar por las acciones o preferencias de los clientes.

Con respecto al análisis del contexto organizacional, se utiliza la herramienta FODA. Teniendo en cuenta las características internas de se identifican las fortalezas y debilidades; y en cuanto a las características externas de la empresa se consideran las oportunidades y amenazas. Formándose un complemento, en relación con los otros dos análisis (PESTEL y 5 Fuerzas de Porter).

#### *Análisis FODA*

##### *Fortalezas*

Precios competitivos, transportación propia, línea de productos variada, cuenta con depósitos, fidelidad del personal, larga y sólida experiencia en el negocio mayorista y distribución, fuerte cultura empresarial, positivo clima laboral, poco nivel de endeudamiento, estrategia empresarial para diferenciarse de la competencia, inversiones del capital para habilitación de nuevo local, proceso especificado de comercialización, pocas observaciones en cuanto a inspecciones de seguridad e higiene, cambio en la imagen institucional.

##### *Debilidades*

No posee responsable ni área de Recursos Humanos, por lo tanto no tiene establecidos los procesos de selección del personal, ni de inducción, inapropiado sistema de control de Stock, poco control de la mercadería, promoción por antigüedad sin evaluación de competencias previa, no posee área ni profesional de Seguridad e Higiene, no se llevan a cabo verificaciones internas de los procedimientos en las diversas áreas, por ultimo no posee una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

##### *Oportunidades*

Incremento de clientes, nuevas líneas de productos y alternativas de negocios, el auge del trabajo a distancia y del teletrabajo tras el COVID 19 permitirá a la empresa nuevos nichos de eficiencia y productividad, captación de inversiones por medio de los servicios financieros, mejor relación con los empleados por medio de créditos internos con tasas

competitivas, perfeccionamiento de las ventas y conmoción de los clientes ofreciendo líneas propias de financiación, la debilidad del tejido empresarial que desencadena el COVID 19 puede conducir al cierre de muchas empresas de la competencia.

### *Amenazas*

Inestabilidad económica, social, del país gracias a la pandemia por el virus COVID-19, disminución progresiva en la rentabilidad de la empresa, clientes afectados en sus negocios por la pandemia, más la extremada sensibilidad a los precios de cada proveedor, gran cantidad de nuevos emprendedores y de empresas ya existentes que comercializan productos similares y a precios más bajos, la exposición al riesgo biológico de contagio al COVID 19 de los trabajadores en sus entrega de productos a los clientes, la discontinuidad total o parcial de algunas cadenas de suministro en fábricas que estén o puedan estar afectadas por el COVID 19 y por las medidas de confinamiento y/o restricción de la movilidad, la economía sumergida que pueda aumentar tras el COVID 19 y conducir a una reducción de recaudación pública a través de impuestos y cotizaciones.

A partir del análisis exhaustivo, resulta oportuno la implementación en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL el desarrollo, de un plan de comunicación interna, acompañado de una capacitación de manera virtual, debido a la situación de pandemia (COVID-19) en liderazgo coach, dirigiéndose a las prácticas comunicacionales que ayuden a resolver dicha problemática.

La responsabilidad de la comunicación interna en general en las empresas consta en una combinación del personal, porque interactúa e implementa su forma de comunicar, de los directivos porque creen que cuando “bajan línea”, comunican, de los recursos humanos ya que es parte de la naturaleza de esta área.

El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser “tierra de nadie” y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente. (Michael Ritter, 2008, p.5)

Asimismo lo que respecta a la carencia del departamento de RRHH y sus diversos procesos, se recomienda, la creación de dicho departamento, para lograr cambios en la situación actual de gestión de recursos humanos, implementando de manera conjunta un

protocolo sanitario para ejecutar al momento de establecer dicha área y sus respectivos procesos (proceso de selección, proceso de inducción) y también para la protección de los miembros de la empresa, como para las personas externas que se vinculen a futuro con la organización.

A pesar de que todos los recursos son necesarios para el éxito, consideramos que el ser humano es el elemento esencial. La manera en que una organización obtenga, mantenga y retenga a sus recursos humanos determina su éxito y su triunfo, o también su fracaso. Y es el éxito y el fracaso de las organizaciones lo que determina el bienestar de todos los habitantes del planeta. (Werther y Davis, 1991, p. XXIV).

En este aspecto, un análisis ejecutado desde la visión profesional de la carrera, enfatiza la necesidad de solucionar la problemática comunicacional de la empresa, dado que la comunicación interna es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación, ya que asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. En otro aspecto, el coaching como herramienta, desencadena la estimulación del trabajador en el plano personal y profesional al mismo tiempo; mediante el diálogo se origina un avance tanto en lo individual como en lo colectivo, teniendo en cuenta todo esto, se señala esta herramienta para el trabajo de los Recursos Humanos a cualquier nivel.

Poner en marcha líderes coach consolida la confianza a los trabajadores con más tiempo dedicado a la empresa, a la par favorece la adaptación al nuevo medio de los recién incorporados a la misma. Todo ello se centraliza en las competencias individuales para el logro de metas colectivas en la empresa y sitúa en su lugar el valor del capital humano.

Las herramientas empleadas destacan que las formas de comunicación interna que se estilan en la empresa no se gestionan de manera sensata, lo cual se ve reflejado en el clima laboral de la misma. Por otra parte, se ha aludido la relevancia de implementar una estrategia de capacitación, por líderes coach que contribuyan en los diversos procesos de aprendizaje individual y en la formación de equipos de trabajo, con el fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la empresa en general.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado, se desarrollarán los conceptos principales tales como: cultura organizacional, comunicación, comunicación interna, coaching, proceso de inducción, manual de puestos, liderazgo coach, mediante diversos autores reconocidos en el campo académico.

### *Cultura Organizacional*

El concepto de Cultura Organizacional aportado por Brandolin y González Frígoli (2008), hace referencia a la misma como los valores, las tradiciones, las políticas, y los supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan de diversas formas en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos de quienes componen la organización.

Considerar a la organización como una “red de conversaciones” implica comprender que sus límites no son físicos sino lingüísticos, ya la pertenencia a la empresa está dada a partir de declaraciones y contratos, promesas mutuas y compromisos, como sostiene Echeverría (1995).

### *Comunicación*

Según Chiavenato (2001) se puede definir la comunicación como la transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

Tal y como describen Linardi, Cortina (2017) comunicación proviene de la palabra en latín que *communicare*, que quiere decir compartir.

### *Comunicación interna*

Según Brandolini, González Frígoli, Hopkins (2008) afirman que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

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

### *Coaching*

Echeverría y Pizarro (2000) expresan que no tiene un carácter científico. Pero sí que tiene bases teóricas sólidas (Useche, 2004). Mientras que para Kuhn en Useche (2004), el Coaching es una técnica gerencial, donde las técnicas del ámbito deportivo se trasladan al ámbito empresarial. Y se apoya en técnicas gerenciales como el empowerment para potencializar el liderazgo y apoyar el trabajo en equipo Salazar y Molano (2000).

Rafael Echeverría (2001) dice, “el coaching ontológico implica una intervención que modifica el(los) principio(s) fundamental(es) de coherencia que somos” (p.6). Entre las funciones principales, las siguientes: ayuda a fijar metas personales e individuales, proporciona un enfoque claro, fomenta aprendizaje continuo, y cuando la relación entre el coach y coachee alcanza la confianza y afinidad precisas, es posible incluso que, el ejercicio sirva para descubrir una habilidad, talento o destreza que hasta el momento había permanecido oculta.

Según Joan Payeras (2007), “el concepto de coach es inseparable del concepto de liderazgo. De hecho el líder debe ser siempre un coach” (p.99).

### *Proceso de inducción*

Según Koontz y Weihrich (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos. Para Mercado (2003), un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo.

### *Manual de Puestos*

El autor Duhalt K. M. define al manual, como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas,

procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Para Enrique B. Franklin los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

### *Liderazgo Coach*

Se considera que por medio del coaching se puede originar la planificación de una mejor comunicación interna, dado que los principios de este se funda en la comunicación que se da entre el líder y el colaborador. La relación entre ambos, involucra el desarrollo de competencias y habilidades como la observación, y la escucha impulsando el cumplimiento de objetivos, en conjunto con la satisfacción del personal y el crecimiento de la empresa. Según Hawkins (2012) sostiene que el mundo necesita de más equipos de liderazgo de alto rendimiento, con lo que pretende resaltar la importancia de adoptar el desafío de rendir al máximo de sus capacidades.

A modo de cierre del presente apartado, se destaca que la cultura organizacional es relevante para el éxito y la salud general de la empresa, el personal y los clientes; como así también implementar, de manera conjunta, una adecuada comunicación en todos los niveles de la empresa, de modo de cooperar al correcto funcionamiento de la misma, además de una conveniente gestión de los recursos humanos, a través de un liderazgo sensato, apto de impulsar de manera experta el desenvolvimiento de las capacidades de cada individuo, la participación y el compromiso, y producir un impacto favorable en la productividad de la organización poniendo en marcha ciertas herramientas como el proceso de inducción o el manual de puestos.

## **Diagnóstico y Discusión**

Dentro de la problemática detectada, resaltan los notorios problemas en relación a la comunicación interna hacia el interior de A.J. & J.A. Redolfi. Esto se refleja en pérdidas económicas, inconvenientes a la hora de seleccionar personal calificado para ocupar los puestos vacantes, como el hecho de no tener un proceso de inducción originario que los tiempos de capacitación de los ingresantes sea improductivo al no tener conocimiento de las tareas que tienen que desarrollar, y por último el no contar con un plan de ascensos, llevo a tener personas incompetentes ocupando cargos jerárquicos.

Las comunicaciones que se establecen son informales y centralizadas por la gerencia general. La escasez de formalidad en el uso de criterios específicos y en los procesos, es algo que resulta repetitivo.

Una empresa no es nada más que las personas que están detrás y lo que hay que hacer es que la gente esté motivada y pueda realizarse personalmente. La comunicación interna es una herramienta fundamental para lograr este objetivo, ya que permite transmitir eficientemente los objetivos estratégicos a los colaboradores de la organización, generando así fidelidad y sentido de pertenencia, al sentirse parte de la misma. Es de suma importancia, debido a que toda organización en el contexto actual, está expuesta a bruscos cambios repentinos que se suceden por el auge de diversos orígenes.

El Coaching o liderazgo de coaching son conceptos recientes, la aplicación de estos conceptos resultan acorde a las tendencias actuales que plantean una visión diferente de afrontar conflictos, imponiendo en menor medida el control y la suma de trabajo a los colaboradores, priorizando la toma de decisiones, favoreciendo así los empleados y a la empresa. Su misión es acompañar procesos de transformación personal y profesional, en busca de una nueva y más efectiva manera de hacer las cosas. No obstante, dentro de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L el clima laboral es ameno, no se cuenta con base de datos que avalen esta afirmación. Desencadenando, como consecuencia de estas acciones, que el personal no trabaje de formar comprometida ni efectiva.

Considerando la situación de pandemia, política y económica que atraviesa el país, y la baja rentabilidad de la empresa, se propone el diseño de un Plan de Comunicación Interna y del desarrollo de capacitaciones, para líderes coach orientado a los altos y medios mandos, con el fin de optimizar la comunicación interna, e incrementar la rentabilidad un 5%. Lo que

permitirá ganar líderes que motiven a sus empleados y una estructura organizacional caracterizada por la participación y compromiso, de los supervisores y colaboradores, formando como resultado una efectiva cultura en relación a la gestión del personal. Por último la elaboración e implementación de un Manual de Puestos, que determinara y delimitara los campos de actuación de cada empleado, permitiendo que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de, integración y desarrollo, y un Proceso de Inducción de personal, para encaminar e incorporar a cada trabajador y lograr minimizar las pérdidas de recursos.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

- Optimizar la comunicación interna mediante la capacitación a mandos medios en liderazgo coach en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, a fin de incrementar la rentabilidad un 5%.

### *Objetivos específicos*

- Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching, para lograr de la comunicación interna una herramienta estratégica de gestión y revertir la baja rentabilidad.
- Elaborar un Manual de Puestos que permita a cada persona conocer sus responsabilidades y la línea completa de trabajo.
- Diseñar e implementar, un proceso de inducción de personal con el fin de informar, adiestrar e integrar a cada empleado y lograr minimizar las pérdidas de recursos.

### *Alcance y limitaciones*

*De contenido:* Se toma en consideración que la comunicación interna, el liderazgo coach, y herramientas como el proceso de inducción y el manual de puestos, son imprescindibles para el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto la estrategia diseñada comprenderá a los empleados de la central y de todas las sucursales.

*Temporal:* Se implementara dicho plan desde, la primera semana de Diciembre del 2020 (dejando sin actividades las semanas 4 y 5 debido a días festivos), hasta la última semana de Mayo del 2021.

*Ámbito Geográfico:* Las capacitaciones se realizarán en la oficina central de la empresa, en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

*Limitaciones:* Existen ciertas limitaciones, como la protección de la salud y la seguridad de los empleados (el distanciamiento social), debido a la situación de pandemia, afectando así el desplazamiento de los empleados y las capacitaciones presenciales.

*Actividad N°1: Capacitación para optimizar la comunicación interna*

**Fundamentación:** La comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. A su vez, la misma se constituye en un factor estratégico para el crecimiento de toda organización, favoreciendo un adecuado clima laboral.

**Acción:** Se contratará el servicio online de EIDEC, Escuela Internacional de Desarrollo, Educación y Capacitación, el cual se centrará en explicar la importancia de desarrollar distintas estrategias y así los empleados sean capaces de analizar y utilizar herramientas de gestión comunicacional interna que les permitan mostrar y proyectar una imagen de la empresa alineada con los objetivos organizacionales o corporativos. (Ver anexo1). Se implementará la aplicación de un cuestionario, para medir el clima organizacional (ver anexo 1a), destinado a la comunicación interna y la situación laboral de cada puesto, se evaluará la misma en conjunto con los aspectos relacionados a ella que requieran revisión. A partir de esto, se llevarán a cabo las acciones correspondientes, que consistan en: controlar, y optimizar los canales de comunicación interna, mejorar y fortalecer la comunicación ascendente, amplificar las propuestas de capacitación y de satisfacción de los empleados en el ambiente laboral.

**Recursos y costos:**

- 12 horas de trabajo del personal idóneo (4 clases de 3hs, en 2 días) \$33.000.
  - Bonificación por gastos de internet, por dos semanas, \$435 (por empleado) total \$56.550,00 (130 empleados). (Ver anexo 1.b)
  - Costo por hs. del asesor de RRHH<sup>1</sup> en la búsqueda de programa de capacitación: 6 hs. \$1095 (Ver anexo 1.c)
  - Soportes digitales (computadoras, celulares de cada empleado)
- Total: \$90.895,35

---

<sup>1</sup> Sueldo mensual promedio de Responsable de RRHH (con poca experiencia) \$36.500, durante los últimos 6 meses en Argentina, publicado por Encuestas IT. Cálculo contemplando 200 hs. mensuales.

*Actividad N°2: Capacitación a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching*

**Fundamentación:** La importancia de la capacitación sobre Coaching en la organización está dada porque a través de esta herramienta, los mandos medios aprenderán a obtener retroalimentación de los miembros de sus equipos; a desarrollar entornos de aprendizaje y colaboración, facilitando la reflexión estructurada de los problemas y desafíos que deben enfrentar y promueven la motivación de sus colaboradores.

**Acción:** La propuesta está orientada a liderazgo para mandos medios, por Capacitarte es una iniciativa educativa creada en forma conjunta por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires, brinda certificado de asistencia. La actividad está destinada para los puestos: Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística y Gerente General, de la sucursal de James Craik donde se centralizan operaciones.

El programa de capacitación se dicta por Ricardo Báez, y por VideoConferencia Zoom. (Ver Anexo 2).

**Recursos y costos:**

- Costo del curso por persona \$3.870,00 total (4 empleados) \$15480
  - Bonificación por gastos de internet, por dos semanas \$435 (por empleado), total de \$1.740 (por cuatro empleados).
  - Costo por hs. del asesor de RRHH en la búsqueda de programa de capacitación: 6 hs. \$1.095
  - Soportes digitales (computadoras, celulares de cada empleado)
- Total: \$18.315

*Actividad N°3: Elaborar un Manual de Puestos*

**Fundamentación:** El manual descriptivo de puestos es de gran importancia para la empresa, este documento realiza ordenamientos de las actividades, funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto, logrando un aprovechamiento máximo del trabajo realizado por cada miembro de su personal.

**Acción:** El primer paso es la recolección información y/o datos, por diferentes mecanismos en los diversos sectores por parte del asesor de RRHH (ver anexo 3). Lo

siguiente sería la configuración del manual con la historia de la empresa, la filosofía de trabajo, la misión, visión, el organigrama, más los detalles técnicos de cada área de trabajo, en conjunto con la legalidad de la contratación y los deberes y derechos de los empleados. Culminaría dicho proceso con una reunión vía zoom, creada por el asesor de RRHH, en conjunto con los Mandos Medios y el Gerente General de la empresa, para dar a conocer el manual, despejar cualquier duda que surja por parte de los funcionarios de la organización y dejando en claro que será posible incluir cualquier detalle que surja a largo plazo y se considere necesario en cada revisión anual, logrando mayor fortaleza y valor de uso al documento.

**Recursos y costos:**

- Costo del asesor de RRHH en la configuración del manual de puestos \$91.250 (considerando el sueldo promedio, de un responsable con poca experiencia).

*Actividad N°4: Diseñar e implementar, un proceso de inducción*

**Fundamentación:** Cuando llega un nuevo colaborador a la compañía es importante que se sienta bienvenido, se le cuente lo felices que estamos de que haya aceptado unirse a nuestro equipo. Pero también es necesario que, desde el minuto uno, conozca a la organización en su sentido amplio: su cultura organizacional, su historia, sus metas, sus retos a futuro. Esta es la base de un buen proceso de inducción corporativa. En otras palabras, se trata de integrar a los recién llegados a la organización brindándoles información acerca de la compañía en general, y de su rol en particular. De este modo, se comienza a trabajar sobre sentido de pertenencia y orgullo del nuevo colaborador.

**Acción:** Se proponen tres etapas (ver anexo 4) a desarrollar, en dicho proceso, y así lograr adaptación y reconocimiento del ámbito laboral. Iniciaría con una inducción general, que constaría en un mensaje de bienvenida, historia, misión, visión, valores y objetivos corporativos, reglamento, organigrama, funciones en general, etc. La siguiente etapa es la inducción específica que engloba temas como la forma y tipo de entrenamiento que recibirán, el nuevo organigrama, normas y funciones específicas del puesto de cada (nuevo) empleado. Se culmina con una evaluación, conformada por diversas preguntas para calificar el proceso, su contenido e impacto. Una vez ya diseñado, se programara una reunión vía zoom, creada por el asesor de RRHH, en conjunto con los Mandos Medios y el Gerente General, para explicar detalladamente todo el proceso de inducción y para despejar cualquier consulta por

parte de los colaboradores, que van a emplear a futuro dicho elemento con los nuevos empleados.

**Recursos y costos:**

-Costo del asesor de RRHH en la configuración del proceso de inducción \$73.000

*Marco de tiempo para la implementación*

Acciones a realizar	Diciembre					Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	SEMANAS					SEMANAS																			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación para optimizar la comunicación interna.																									
Capacitación a mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching.																									
Elaborar un Manual de Puestos.																									
Diseñar e implementar, un proceso de inducción.																									

Elaboración propia

*Evaluación del impacto de la Implementación*

Con respecto a la conveniencia del plan de implementación son los cambios internos que pueden originarse en la comunicación y en el compromiso de los empleados, lo cual impacta en el crecimiento positivo la organización, así como en la visión y la factibilidad de crecer el profesionalismo.

El dato que se dispone del caso es el resultado neto del año 2019 por \$16.022.041,28 tomando esa base y de acuerdo con la inflación de los últimos meses del año 2020, de 22,3% arroja un total de \$19.594.956,4. Con una estimación de incrementar la rentabilidad un 5% se obtuvo el valor de \$979.747,82.

El total de la inversión es de \$273.710,70 quedando determinado de la siguiente manera:

COSTOS DE LAS PROPUESTAS	
Actividad N°1 Capacitación en comunicación interna	\$90.895,35
Actividad N°2 Capacitación en coaching a mandos medios	\$18.565,35
Actividad N°3 Diseño de manual de Puestos	\$91.250,00
Actividad N°4 Diseño e implementación del proceso de inducción	\$73.000,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$273.710,70</b>

Tabla N°1: Elaboración propia

$$\frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de inversión})}{\text{Costos de inversión}} \times 100 =$$

$$\frac{979.747,82 - 273.710,70}{273.710,70} \times 100 = 257,95 \%$$

Siguiendo la fórmula del ROI (Beneficio – Costo de inversión) / Costo de inversión, por 100, dando como resultado un porcentaje de 257,95 %; que sería cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones por la implementación del plan propuesto.

## Conclusión

El presente reporte de caso de la organización de A.J. & J.A. Redolfi SRL, tuvo como objetivo principal el análisis del contexto la empresa. En primer lugar se determinó que los principales inconvenientes estaban vinculados con la carencia del departamento de Recursos Humanos y sus funciones básicas, así como la deficiente comunicación dentro de la organización, afectando negativamente el desempeño de los colaboradores y el rendimiento en general de la empresa.

Considerando la contingencia de pandemia y tomando en cuenta que el período de cuarentena puede durar más tiempo del previsto, se proponen alternativas, como capacitaciones online a mandos medios y nivel jerárquico, en técnicas de coaching para lograr de la comunicación interna una herramienta estratégica de gestión y revertir la baja rentabilidad.

Se diseñó y se aguarda que se implemente, el proceso de inducción de personal para informar, adiestrar y familiarizar a cada empleado y lograr minimizar las pérdidas de recursos. Por último se elaboró un manual de puestos, con toda la información competente a la empresa, con el fin de permitir a cada colaborador conocer sus responsabilidades y su línea completa de trabajo.

Con todo lo antes mencionado se busca lograr los cambios necesarios para continuar el crecimiento de manera constante de la organización, tanto económicamente como culturalmente.

### *Recomendaciones*

Teniendo en cuenta la dimensión de la propuesta, y esperando mejoras a largo plazo, se recomienda la creación del departamento de Recursos Humanos, ya que a pesar de que todos los recursos son indispensables para el éxito de una organización, el ser humano es un elemento principal para que esta funcione. La importancia radica en que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa y a mejorar su eficiencia y efectividad.

El principal beneficio de la incorporación de dicha área a la empresa sería un mejor manejo en la gestión de ciertas herramientas y funciones como reclutamiento (diseñar e implementar técnicas o procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para cubrir puestos vacantes), selección (escoger al candidato más idóneo para el cargo), planes de carrera y promoción (planificar el desarrollo y el crecimiento de los

empleados dentro de la empresa), evaluación de desempeño (crear y ejecutar un instrumento que pueda ayudar a mejorar el clima laboral, promueva la equidad, evite la retroalimentación de errores y desvíos del plan estratégico).

## Bibliografía

Boletín oficial de la República Argentina. (2017). RIESGOS DEL TRABAJO. Buenos Aires. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/158154/20170123>

Brandolini, A. González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2008). Comunicación interna. Buenos Aires. La Crujía.

Brandolini, A. González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna, claves para una comunicación exitosa. Buenos Aires. La Crujía.

Cayón, D. (2020). Antes del impacto de la pandemia, el PBI argentino registró una caída de 5,4 por ciento. Buenos Aires. Infobae Económico. Recuperado: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/23/antes-del-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-argentino-registro-una-caida-de-54-por-ciento/>

Chiavenato, I (1995). Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS QUINTA EDICION. Colombia. Lyly Solano Arévalo.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Barcelona. UOC.

D'ebol, G. y Moreira, D. (2020). De catástrofe a oportunidad: Análisis PESTEL (L) del impacto del COVID-19. Medium. Recuperado: <https://medium.com/@david.ema.arg/de-cat%C3%A1strofe-a-oportunidad-an%C3%A1lisis-pestel-l-del-impacto-del-covid-19-d1b35688722b>

Dominici, M.A. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N° 57, pp. 137-145. Recuperado [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/555\\_libro.pdf#page=137](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137)

Duhalt, K. (1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. México. UNAM.

Echeverría, R. (1995). Ontología del lenguaje. Santiago de Chile: Dolmen.

Echeverría, R y Pizarro, A. (2000). “El carácter del coaching ontológico”.

ENAC. (2020). Protocolo de prevención por el coronavirus para empresas. Buenos Aires. Recuperado: <https://enac.org.ar/contenido/1250/protocolo-de-prevencion-por-el-coronavirus-para-empresas>

Ernst, C. y López Mourelo, E. (2020). La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. Buenos Aires. OIT. Recuperado: <https://n9.cl/p4r6>

Expansión. (2020). Argentina, el PIB cae respecto al trimestre anterior. Buenos Aires. Recuperado <https://n9.cl/3f96>

FAECYS. (2017). Convención Colectiva de Trabajo N° 130/75. Buenos Aires. Recuperado <http://www.faecys.org.ar/convencion-colectiva-de-trabajo-no-13075/>

Franklin, E. (2004). Organización de Empresas 2° edición. México. McGraw-Hill

Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación, 1ª ed. Buenos Aires. Granica.

Hrubisko Lucila. (2019). Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba.

Recuperada <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18003>

InfoLEG. (2011). REGIMEN DE CONTRATO DE TRABAJO. Buenos Aires. Recuperado <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/979/Ley%20N%C2%B0%2020.744.pdf>

Koontz, H y Wehrich, H (2004). Una perspectiva global /por Harold Koontz; Heinz Wehrich. México. McGraw-Hill

Mercado S. (2003). Administración aplicada, teoría y práctica 2° edición. México. LIMUSA

Muñoz Maya, Díaz Villamizar. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coches. ELSEVIER. 5(11), 62-69.) Recuperado: <https://n9.cl/yekbq>

Naciones Unidas Argentina. (2020). Análisis de las Naciones Unidas COVID-19 en Argentina: Impacto Socioeconómico y Ambiental. Recuperado: <https://n9.cl/ean8>

Payeras, Joan. (2007). Coaching y liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados. España. Ediciones Díaz de Santos.

Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Buenos Aires. La Crujía.

- Rtve. (2020). Coronavirus El mapa mundial del coronavirus: más de 28,5 millones de casos y más de 917.000 muertos en todo el mundo. Madrid. Recuperado <https://n9.cl/4yb3m>
- Safety Blog. (2017). Análisis de la Ley 19.587. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Buenos Aires. Recuperado: <https://n9.cl/pm9zm>
- Salazar, T y Molano, C. (200). Coaching en acción. Colombia. Mc Graw Hill
- Sánchez Huerta, D. (2018). Análisis FODA o DAFO. Madrid. Foda-dafo. Recuperado: <https://foda-dafo.com/>
- Stevani Flavia Daniela. (2019). Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17831>
- Urien, P. (2020). Coronavirus. Para la UCA, hay 860.000 empleos menos. Buenos Aires. La Nación. Recuperado: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-cuarentena-se-lleva-mas-720000-puestos-nid2373081>
- Useche, M.C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. Ciencias Sociales. 105, (125-132). Recuperado <https://n9.cl/nsqnb>

## Anexo

### *Anexo 1 Capacitación online de EIDEC en comunicación interna*

#### MODALIDAD ONLINE EN TIEMPO REAL CON VIDEOCONFERENCIAS



#### Descripción:

Todo acto o dicho comunica una intención determinada. En las organizaciones esta cuestión adquiere una particular relevancia dado que todo lo que se hace 'dentro' de la organización se proyecta de un modo u otro hacia 'afuera'. La planificación de la comunicación interna nos ayuda a no dejar nada librado al azar. La planificación de la comunicación interna permite direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la organización para adecuarla al plan de negocios corporativo y a la imagen que se desea proyectar.

¿Qué nos permite la Gestión de las Comunicaciones Internas?

Mejorar los mecanismos de comunicación interna para el logro de los objetivos generales de la organización.

Lograr una mayor integración para el logro de exitosos trabajos en equipo.

Generar impactos positivos en el clima interno a través de un mejor diálogo, comprensión y escucha.

Configurar una cultura de organización y un sentido de pertenencia homogéneos.

Transmitir mensajes corporativos.

Facilitar el compromiso y cohesionar a las personas en torno a la misión, visión y valores de la organización.

Establecer una línea bidireccional de información entre las capas altas, bajas y medias de la estructura organizacional.

#### Contenidos

1. Qué es comunicar y cómo aplicar el concepto a nivel corporativo. El papel de la Comunicación en las organizaciones. Concepto de Comunicación. Polisemia. Formación de la Imagen Corporativa. Diagnóstico comunicacional. Metodología. Dimensión Identidad/ Comunicación/ Imagen. Plan de Comunicación. Estrategias de diferenciación. Segmentación y análisis de Públicos. Meta deseada, Objetivos y estrategias del Plan de Acción. Calendario. Presupuesto. Evaluación.

2. Endomarketing: Habilidades en Comunicación Interna. Diseño de estrategias aplicadas en organizaciones y empresas. Concepto de Comunicación Interna. Objetivo y Funciones de la Comunicación Interna. Clima Interno. Segmentación de públicos internos. Tipología. Cultura de empresa. El Plan de Comunicación: alineamiento de la estrategia de comunicaciones internas con el Plan de Negocios. Diagnóstico de situación comunicacional. Circuitos formales e informales de comunicación: manejo de rumores.

3. Tácticas en Comunicación Interna. Implementación y evaluación de herramientas de gestión.

Estilos y culturas organizacionales. Aplicación en House Organ, Encuestas de Clima Interno, Cartelera, Intranet, E-mail, Newsletters, Desayunos y eventos internos, Capacitaciones, etc. Evaluación y Resultados.

4. El rol de las Comunicaciones Internas en épocas de cambios y crisis.

Qué se entiende por crisis institucional. Abordajes efectivos. Manejo de la desconfianza. Barreras de cambio. El rol del líder. Planificación de acciones.

5. Taller.

Actividad Práctica: basado en casos de crisis o necesidades reales a nivel corporativo, se trabajará en equipo asumiendo roles, identificando objetivos, actores, medios y mensajes indicados para modificar un estado de situación institucional.

#### Materiales y metodología :

El curso incluye carpeta con materiales de estudio y acceso a material complementario en formato digital cuando corresponda.. Los grupos de trabajo son reducidos y se trabaja con una modalidad participativa, de análisis de casos, evaluación de la aplicación de los conceptos según el caso y discusión de temas puntuales en función de los intereses y orientación de los participantes.

### *Anexo 1a: Encuesta de clima organizacional*

1. ¿Cuáles son las tareas y/o funciones de su puesto?
2. ¿Qué tiempo le lleva cada una de las tareas?
3. ¿De su puesto de trabajo, qué cosas le agrada hacer y qué no? ¿Por qué?
4. ¿La responsabilidad que de su puesto es primario o secundario?
5. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?
6. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?
7. ¿Se siente motivado o estimulado?
8. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?
9. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?
10. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
11. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
12. ¿Está a gusto con el trabajo que hace?
13. ¿Considera que necesita capacitación? ¿En qué temas?

### *Anexo 1b Bonificación por gastos de internet*

 **1GB cuota de datos** con posibilidad de aumentarlos.

 **Llamadas ilimitadas** a Personal y 200 minutos a otras compañías.

**\$870** Final x mes

Encuestas IT

### *Anexo 1.c Sueldo del asesor de RRHH*

Sueldo mensual promedio de Responsable de RRHH (con poca experiencia) \$36.500, durante los últimos 6 meses en Argentina, publicado por Encuestas IT. Cálculo contemplando 200 hs. mensuales.

El sueldo promedio de Responsable de Recursos Humanos en Argentina es de **\$ 89.690** mensual.

Esta estadística de sueldos está compuesta por **12 sueldos** publicados en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

El sueldo puede variar de **\$ 23.000** a **\$ 193.000**.

El **67%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **25%** indicó pertenecer al género **masculino**.

**Sueldo de Responsable de Recursos Humanos: \$ 89.690**

- Con mucha experiencia: \$ 101.692
- Con experiencia media: \$ 88.052
- Con poca experiencia: \$ 36.500

## *Anexo 2 Programa de capacitación para Mandos Medios y Nivel jerárquico en técnicas de Coaching*

### PROGRAMA COMPLETO

#### **Curso de Liderazgo para Mandos Medios**

##### **INTRODUCCIÓN**

Una organización puede tener personas talentosas y una extraordinaria estrategia y aun así fracasar. Le ocurre a muchas. ¿La razón? Raramente es por falta de inteligencia o visión. Es por mala ejecución. Tan simple como eso: no lograr hacer las cosas, ser indecisos, no cumplir con los compromisos. El desempeño exitoso del trabajo depende de la capacidad de los líderes de ir cerrando brechas entre lo que es y lo que debería ser. Esto requiere determinar las causas raíces de las barreras al desempeño. Este curso brinda algunos conocimientos que les permitirán a los participantes enfocarse en el logro de resultados y en el manejo eficiente de los procesos y su gente.

##### **DESTINATARIOS**

El presente curso de Liderazgo para Mandos Medios se encuentra abierto a toda la comunidad. Está orientado a profesionales y alumnos relacionados con el desarrollo de los RRHH, así como también, mandos medios y superiores de distintas organizaciones, y a todas aquellas personas que estén a cargo de grupos y equipos de trabajo que ejerzan posiciones de liderazgo.

Todos los Alumnos deberán tener el 75% de asistencia al curso para recibir el Certificado de realización del mismo.

##### **OBJETIVOS**

Mejorar la dirección de Equipos y Procesos de Trabajo creando climas productivos de mayor compromiso, responsabilidad y eficiencia.

##### **CONTENIDOS**

Gestión de Procesos y Liderazgo de Personas  
 El Líder prestando un servicio a sus Colaboradores  
 La acción sobre las Tareas y sobre las Personas  
 Análisis de situaciones  
 Qué, cómo, cuándo y a quién Delegar  
 Identificación de Habilidades Personales para la Delegación  
 El Feedback como Herramienta Directiva  
 Importancia del Feedback  
 Cómo dar Feedback Efectivo  
 Manejo de Críticas  
 El Feedback y el control emocional  
 Recibir Feedback  
 Cimientos de la Cultura de la Ejecución Efectiva  
 Uso estratégico del tiempo de los Ejecutivos. Visión tradicional  
 El Agujero Negro de las organizaciones

Porqué no se logran los Objetivos  
 Los pequeños fracasos que debilitan a la organización  
 La negligencia  
 La ejecución como estrategia  
 La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional  
 Porqué las personas no ejecutan  
 La fortaleza emocional del Líder  
 Las acciones esenciales del Líder  
 Mire hacia abajo  
 La ejecución como principal trabajo del Líder  
 Condiciones para la ejecución  
 Síntesis de la actividad y Plan de Acción Individual.

*Anexo 3 Manual de Puestos*

**Manual de puestos: A. J. & J. A.  
Redolfi**



**Introducción:** El diseño del presente documento requirió definir responsabilidades, funciones, especificaciones del puesto de manera precisa, para facilitar la interrelación del personal, con el fin de evitar duplicidad de funciones.

El presente manual de funciones, documenta la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto, para desempeñarlo de la mejor forma.

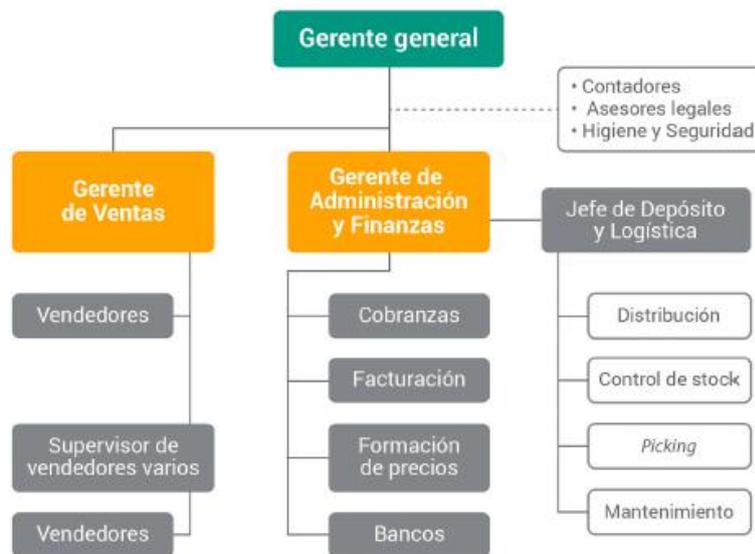
Este manual es una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección, con el objeto de que la persona que se incorpore resulte ser idónea al mismo, y que responda a las necesidades que la organización enfrente.

**La Empresa:** La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

*Logotipo*



*Organigrama de la empresa*



*Ficha de puestos*

		<b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>		
Área:	Vigencia:	Año:	Mes:	Día:
Numero de hoja:				
<b>1. Identificación</b>				
Nombres y apellidos completos:				
Nombre del puesto:				
Puesto del superior inmediato:				
Nombre del o la superior inmediato:				
Dirección o área en la que se ubica el puesto:				
<b>2. Requisitos mínimos:</b>				
Grado académico: Secundario, Terciario, Universitario, Magister, etc.				
Conocimientos especiales: Conocimientos relativos y necesarios para el puesto.				
Habilidades especiales: Habilidades relacionadas al puesto, (ejemplo: capacidad de planeación, trabajo en equipo)				
Actitud: Ejemplo: proactivo, disponibilidad full time.				
<b>3. Descripción General del puesto:</b> Explicación general del puesto, funciones, tareas, actividades, etc.				
<b>4. Descripción específica del puesto:</b> Descripción clara y concisa de las tareas que realiza iniciando por la más importante y que demandan más tiempo, y luego aquellas que realiza con poca frecuencia (una vez por semana, mensualmente, anualmente). Indique también las tareas ocasionales y eventuales.				
<b>5. Especificaciones:</b>				
Responsabilidades:				
Responsabilidades económicas: Si manejará o tendrá bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales.				
<b>6. Relaciones de Trabajo:</b>				
Relaciones internas: Áreas, otros puestos, técnicos.				
Relaciones externas: clientes, proveedores.				
<b>7. Organigrama:</b> La ubicación específica de su puesto.				
<b>8. Dimensiones:</b>				
Número de subordinados: cantidad de personas que el titular del puesto tiene bajo su cargo, sean estos				

directos o indirectos.

Magnitudes económicas: puede ser presupuesto, gastos, inversiones, ingresos específicos, sobre los que incide el puesto.

- 1. Otros aspectos:** (Indicar si son necesarios otros aspectos significativos que permitan conocer mejor el puesto y que no hayan sido explicadas en los puntos anteriores).

## *Anexo 4 Proceso de Inducción*

### *Inducción General*

- Mensaje de bienvenida: Consiste en un breve discurso de parte de los dirigentes de la empresa para los empleados, deseándole toda la prosperidad profesional en la empresa según el cargo a ocupar, motivándolo constantemente y demostrándole el acompañamiento brindado por parte del área que lo abarca y de sus superiores.
- Recordar con breves palabras la historia de la empresa: como, donde y en qué año se originó.
- Dar a conocer la misión, visión, valores corporativos y objetivos de la empresa.
- Mostrar las modificaciones que se realizaron a la estructura (organigrama) general de la compañía con la incorporación de los nuevos empleados)
- Presentación de un video institucional y charla motivacional.
- Remarcar las funciones principales de las diversas áreas.
- Hablar del reglamento interno de trabajo.
- Establecer las nuevas políticas generales de la empresa:
  - ✓ Marcar las pautas sobre el compromiso de la dirección de la empresa.
  - ✓ Expresar fechas y requisitos para las capacitaciones generales y obligatorias.
  - ✓ Informar si existieran modificaciones en cuanto a: horarios de ingresos, salidas, sanciones, fecha, lugar y formas de remuneraciones, reglamento y forma de apelación de horas extras y sus compensaciones, vacaciones y días feriados (forma de petición, días de anticipación y personal ante quien realizar la petición)

### *Inducción específica*

- La forma y tipo de entrenamiento que recibirán en sus puestos (información del cargo, el responsable que lo orientara, y los objetivos del plan).
- Dar a conocer la estructura del organigrama específico de su área o departamento, información y especificaciones de las personas con las que deberá interactuar.
- Profundizar y motivar sobre la importancia y relación de su puesto a desarrollar: aquí se define con mayor exactitud las responsabilidades, funciones

específicas, incluyendo su ubicación dentro del organigrama y el proceso de producción, sus relaciones con otras áreas.

- Informar cual va a ser el reglamento en cuanto al sistema de turnos, las rotaciones y los permisos (relativos a: horas de trabajo, alimentación, descansos, pausas del trabajo).

Se culmina el “Proceso de inducción” con una evaluación, que contiene varias preguntas para calificar dicho proceso y su contenido, por el/los nuevo/s empleado/s.

### *Evaluación*

#### SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN

Con el fin de resolverle oportunamente algunas inquietudes o dudas que le surgieron luego del proceso de inducción, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta, o cuando usted requiera mayor información sobre dicho aspecto.

Preguntas:	SI	NO
1. ¿El lenguaje utilizado fue comprensible y correcto?		
2. ¿Considera que el proceso de inducción fue dinámico en relación con las técnicas empleadas?		
3. ¿Me sentí cómoda/o mientras se llevó a cabo el proceso de inducción?		
4. ¿Logre comprender el nuevo rumbo de la visión, misión, objetivos y valores de la Empresa?		
5. ¿Se me explicaron la incrementación de las nuevas políticas que debo considerar y respetar?		
6. ¿Se cómo manejarme con el nuevo reglamento interno?		
7. ¿Comprendí las nuevas modificaciones en cuanto a (horarios de entrada, remuneraciones, vacaciones, etc.)?		
8. ¿Conozco cuál es mi nueva posición en el organigrama de la Empresa y cuáles son mis pares?		
9. ¿Pude realizar preguntas y me las contestaron?		

10. ¿Me siento motivado con los nuevos cambios en la empresa?		
11. ¿Me siento parte de la empresa?		
12. Luego del proceso de inducción, ¿me siento con ganas y entusiasmo de seguir formando parte de la empresa?		
Alguna duda o inquietud que no fue preguntada:		

## MANUAL DE INDUCCION DE PERSONAL



### *Datos de la empresa*

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

**Cantidad de socios:** cuatro.

**CUIT:** 30-56783883-4.

**Persona jurídica.**

**Provincia:** Córdoba; localidad: James Craik.

**Fecha de contrato social:** 1997-07-31.

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

**Empleador:** sí.

**Sector Institucional:** Privado.

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

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

## Historia

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona. La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, en 1959, comenzaron con el actual negocio.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas, los hermanos adquirieron su primer vehículo Ford, de esta manera visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines.

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

El año 1987 fue un año de retos, 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. A fines de diciembre de 1993, la familia y la empresa fallece su fundador Alonso Jacobo Redolfi. se suscitó un complejo proceso de sucesión dela empresa, no exento de conflictos familiares entre los hijos de 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 inauguró una unidad de negocios, incorporándose la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda Córdoba. Sumándose EN 2006 Ignacio Redolfi, y el 2001 Lucas Redolfi en la administración de la empresa.

En 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, además de 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 formada desde 2007 con el 85% de las cuotas de José Redolfi y 15% 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 corporativos**

\*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. 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.

\*Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

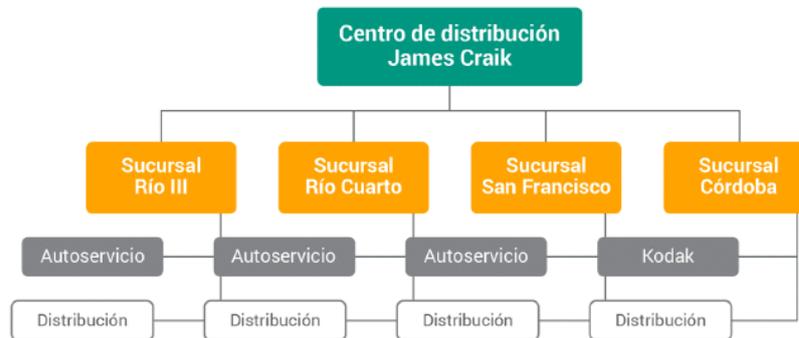
## **Clientes/Mercado**

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

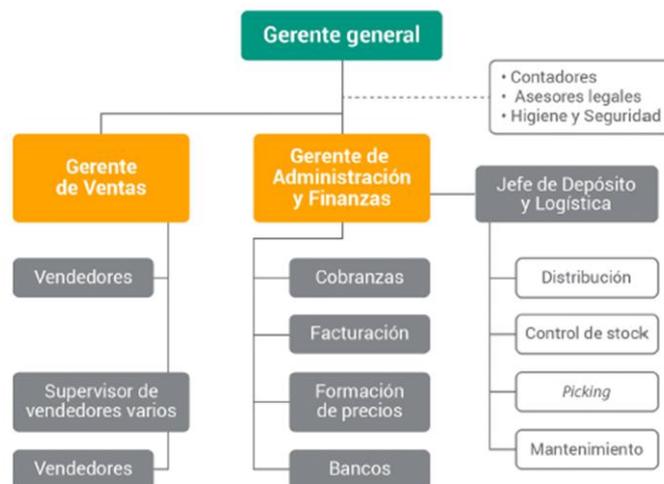
## **Productos**

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.

### Organigramas de sucursales



### Organigrama Centro de James Craik



## Reglamento interno

El reglamento interno de trabajo tiene la finalidad de establecer un conjunto de disposiciones obligatorias acordadas entre J. & J. A. Redolfi y los trabajadores a regular el orden, la disciplina y la seguridad, necesarios para asegurar la productividad de la empresa y la buena ejecución de las labores en los establecimientos de trabajo.

1. El presente reglamento de trabajo suscrito por la Empresa. J. & J. A. Redolfi, situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina, y las sucursales establecidas en San Francisco, Río cuarto, James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto; quedan sometidos tanto la Empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo solo puede ser favorable al trabajador.

## CLÁUSULAS

### *De los Trabajadores*

Cumplir con los lineamientos y disposiciones marcadas en el presente Reglamento.

### *Lineamiento*

Todo el personal está sujeto al presente Reglamento.

2. El personal de la Empresa está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios impresos o electrónicos.

3. Al ingresar a la empresa el Trabajador deberá contar con documentos personales de tenencia obligatoria (Resolución 20/95 Ley N°22140) y satisfacer los trámites propios para la selección del Personal.

- a) Una foto 4x4 actualizada.
- b) Dos fotocopias de D.N.I y dos fotocopias de constancia del número de C.U.I.L (extendida por ANSES).
- c) Una fotocopia del título secundario.
- d) Dos de título terciario / universitario, sino lo tuviese certificado de “título en trámite”, (fotocopia reducida A4 y doble faz).
- e) Dos fotocopias de título de posgrado (Maestría, Especialización, Doctorado) con sellos legalizados correspondientes, (fotocopias reducidas A4 y doble faz).
- f) Sentencia de divorcio o anotación al margen del acta de matrimonio.
- g) Fotocopia del D.N.I y constancia de C.U.I.L de cónyuge/concubino.
- h) Fotocopia de partida de nacimiento, DNI y CUIL de hijo/s (menores de 18 años).

- Hijos discapacitados: Fotocopia de partida de nacimiento, DNI, CUIL más el certificado de discapacidad.

- Adopción: Testimonio de sentencia de adopción, fotocopia de partida de nacimiento con los datos rectificadas, DNI, CUIL.

- Guarda/Tutela: Testimonio judicial y documentación del menor, fotocopia de partida de nacimiento, DNI, CUIL.

- i) Declaración jurada de cargos.

- j) Formulario 572 AFIP impuesto a las ganancias.

- k) Certificado de aptitud física.

### *Restricciones*

**4.** Queda prohibido fumar y/o ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones, a cualquier hora del día; el único lugar permitido para poder fumar será fuera de las instalaciones de la empresa.

**5.** No se permitirá comer en las estaciones de trabajo, tampoco dejar sobre las mismas utensilios como tazas, vasos, cubiertos, recipientes para almacenar comida, etc., salvo en el comedor de la empresa.

### *Deber del Trabajador*

**6.** Control de Asistencia. Será obligación de los trabajadores de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y de registrar su asistencia; el incumplimiento de esta disposición originará que se tenga por no trabajado el día.

**7.** Inasistencia. No presentarse al centro de trabajo, ingresar después del tiempo establecido (15 minutos después del horario normal) y/o no registrar su ingreso al centro de trabajo.

**8.** El personal que incurra en tardanza reiterada más de tres veces se hará merecedor a las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta. Las inasistencias por motivos de enfermedad se acreditarán con la constancia médica de acuerdo a ley, el cual se presentará a Recursos Humanos.

**9.** Permanencia. El trabajador deberá de permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

*Días de descanso y vacaciones*

**10.** Días de Descanso. Con relación a los días de descanso obligatorios, serán los establecidos por la Ley de Contrato de Trabajo, N ° 20.744 de 1976, Arts. 150-157, 164 y 194.

La Constitución Nacional garantiza la provisión de vacaciones anuales. De acuerdo con la Ley de Contrato de Trabajo, los trabajadores tienen derecho a vacaciones anuales tras el cierre de al menos la mitad de los días de trabajo en un año, es decir, por lo menos 6 meses. Si un trabajador ha trabajado menos de 6 meses en un año calendario, él/ella tiene derecho a un día de vacaciones anuales por cada veinte (20) días de trabajo. La duración de las vacaciones anuales para los trabajadores recién ingresados es por lo menos 15 días, para los demás la duración de las vacaciones anuales depende de la duración del servicio / la antigüedad del empleado.

Siendo de:

\* 14 días naturales cuando el tiempo de servicio es superior a 6 meses, pero no exceda de cinco (5) años.

\*21 días naturales cuando el tiempo de servicio es superior a cinco (5) años pero menos de diez (10) años.

\*28 días naturales cuando el tiempo de servicio es superior a diez (10) años pero menos de veinte (20) años.

\*35 días naturales cuando la duración del servicio es de más de 20 años.

Los empleados tienen derecho a vacaciones anuales durante los meses de verano, es decir, entre octubre y abril. Se informara a los trabajadores por escrito sobre el calendario anual de licencia con al menos 45 días de antelación. Los trabajadores percibirán una remuneración especial durante las vacaciones anuales, que se calculara dividiendo el salario mensual por 25 y luego multiplicando esta cantidad por el número de días de vacaciones anuales. El pago se realiza al comienzo del período de licencia.

Puede existir un acuerdo por ambas partes, de que un tercio de las vacaciones anuales pueden ser prorrogadas hasta el año siguiente.

**11.** Faltas Injustificadas. Quienes falten sin permiso y sin justificación, serán sujetos a tener una falta y si es el caso a las sanciones pertinentes.

### *Higiene y seguridad*

Medidas de Seguridad e Higiene. La Empresa adoptara las medidas de Seguridad e Higiene que considere pertinentes para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los trabajadores y terceros mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la institución.

**12.** Condiciones Obligatorias. Se deberán llevar a cabo las medidas establecidas para prevenir los riesgos de trabajo y vigilar que estas se cumplan estrictamente. Los trabajadores se abstendrán de realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la de la Empresa.

### *Permisos*

**13.** Solicitud de Permisos. En caso de que algún empleado tenga la necesidad de ausentarse por alguna causa específica (importancia considerable), tiene la obligación de avisar al Gerente de área con la debida anticipación y cuidando que las labores de la empresa no sufran alteración alguna.

**14.** Permisos Justificados. Se tomará el permiso con goce de sueldo siempre y cuando se trate de una eventualidad especial (importancia considerable) o se podrá tomar el permiso a cuenta de vacaciones.

**15.** Permisos Injustificados. Un permiso sin goce de sueldo se otorgará por ausentarse para atender asuntos de índole personal (causas mínimas y sin mayor importancia). En caso de que el permiso sea negado y que el empleado se ausente, será sujeto a tener una falta y si es el caso a las sanciones pertinentes.

### *Faltas y sanciones*

Faltas. En el trabajo están constituidas por aquellas acciones u omisiones del colaborador que implican violación de sus obligaciones en perjuicio de la productividad, la disciplina y armonía en el centro de trabajo y que puedan dañar la imagen de la empresa.

Se constituyen faltas de los trabajadores las siguientes:

- Incumplimiento de las normas del presente Reglamento

- Ausentarse de su puesto de trabajo sin la debida autorización de su jefe inmediato superior.

- Solicitar o recibir obsequios de cualquier clase por la ejecución de trabajos propios del cargo o por tramitación de asuntos dentro de la empresa.

- Faltar al centro de trabajo sin causa justificada.

- Negligencia en el desempeño de sus funciones.

- Disponer ilícitamente de bienes de sus compañeros de trabajo.

- Abuso de autoridad.

- Llevar a cabo rifas o suscripciones, así como realizar actividades de carácter mercantil en el centro de trabajo que cause beneficio propio o el de terceras personas.

- Amenazar o agredir en cualquier forma a un superior o compañero de trabajo.

- Alterar el control de asistencia.

- Proporcionar información técnica o administrativa a personas o entidades ajenas a la empresa, sin previa autorización de la gerencia, así mismo, sustracción o utilización no autorizada de documentos de la Organización.

**16. Sanciones.** Cualquier falta a éste Reglamento, dependiendo de la gravedad será acreedora a una sanción como son: Llamada de atención por escrito con copia al expediente mediante un Acta Administrativa.

\*Descanso obligatorio de 1, 2,3 días.

\*Rescisión de Contrato.

#### *Obligaciones de la empresa*

Son obligaciones de la empresa:

1. Pagar a los trabajadores los salarios pactados en tiempo y forma.
2. Proporcionar útiles instrumentos y el material necesario para ejecutar su trabajo.
3. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra y obra.
4. Tomar las medidas preventivas de accidentes que sean necesarias.
5. Proporcionar a los trabajadores los primeros auxilios que necesiten.

**17.** El presente Reglamento ha sido creado de común acuerdo entre la Empresa y sus empleados.

**18.** El presente Reglamento será distribuido a todo el personal con el fin de dar a conocer sus derechos y obligaciones, o en su defecto será publicado en lugares visibles de la Empresa.

**19.** Este presente Reglamento podrá ser modificado o complementado de común acuerdo entre las partes y notificado a las personas correspondientes.