

Universidad Siglo 21

Trabajo final de Grado



Comunicación interna y liderazgo coach:

Un camino hacia el éxito en A.J & J.A REDOLFI SRL.

Autora: Molina Melina Grisel

DNI: 39888217

LEGAJO: RHU01669

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi mamá, Isabel, quien hizo todo lo posible (e imposible) para darme la posibilidad y el privilegio de estudiar. Por ser el sostén más fuerte de mi vida, y demostrarme día a día, que todo esfuerzo tiene su recompensa.

A Yohana y Andrés por brindarme su apoyo incondicional y nunca permitieron que bajara los brazos.

Y por último, a mi familia y amigos que estuvieron dándome la fuerza para seguir y llegar al final de este recorrido.

A todos ellos,

¡Gracias!

Resumen

En el presente trabajo se analizó la situación de J. & J. A. Redolfi, una empresa familiar de 50 años localizada en James Craik, Provincia de Córdoba, la cual se encuentra orientada hacia el sector de ventas mayoristas. Durante esta investigación se detectaron varias falencias, entre ellas, la ausencia de un departamento de gestión de recursos humanos, lo que ocasionó una deficiencia en procedimientos relacionados al personal.

En un contexto donde el mundo se encuentra atravesando una pandemia, la realización de este proyecto tuvo la intención de demostrar la comunicación interna como uno de los instrumentos primordiales para poder enfrentar los cambios del entorno, optimizando el flujo de información dentro de la compañía. Así mismo, se desarrolló la importancia de la formación en liderazgo coach a los mandos medios con el fin de maximizar el potencial de los trabajadores y ser una guía para afrontar nuevos escenarios de una manera más sencilla.

Este plan integral apuntó a brindar las herramientas necesarias, demostrando la finalidad de las mismas y los costos aparejados, para que en J. & J. A. Redolfi las incorporen en su estrategia corporativa, y así, optimizar la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa.

Palabras clave:

Recursos humanos- comunicación interna- comunicación digital-
liderazgo coach.

Abstract

This document analyzed the situation of J. & J. A. Redolfi, a 50-year-old family business located in James Craik, Province of Córdoba, which is oriented towards the wholesale sector. During this investigation several shortcomings were detected, among them, the absence of a human resources management department, which caused a deficiency in personnel related procedures.

In a context where the world is going through a pandemic, the realization of this project was intended to demonstrate the internal communication as one of the primary instruments to cope with changes in the environment, optimizing the flow of information within the company. Likewise, the importance of training in leadership coaching for middle management was developed in order to maximize the potential of the workers and to be a guide to face new scenarios in a simpler way.

This integral plan aimed at providing the necessary tools, demonstrating their purpose and the costs involved, so that J. & J. A. Redolfi would incorporate them into its corporate strategy, and thus optimize the company's profitability and positioning.

Keywords:

Human resources- internal communication- digital communication-
leadership coach.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Análisis PESTEL</i>	10
<i>Análisis PORTER</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	15
Marco teórico	17
<i>Comunicación organizacional</i>	17
<i>Comunicación interna</i>	18
<i>Comunicación digital</i>	18
<i>Inducción</i>	18
<i>Liderazgo</i>	19
Diagnóstico	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Acciones</i>	23
<i>Canales de comunicación interna</i>	23
<i>Capacitación a los mandos medios como líderes coaches</i>	25
<i>Creación de manual de inducción</i>	26
<i>Manual de temporal de implementación</i>	26
<i>ROI: Evaluación de impacto de la implementación</i>	28
Conclusión	28
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	31
Anexos	34
<i>Anexo A: App INTRAREDOLFI</i>	
<i>Anexo B: Buzón de sugerencias online</i>	
<i>Anexo C: Capacitación para los mandos medios</i>	
<i>Anexo D: Encuesta de satisfacción sobre la capacitación mandos medios</i>	
<i>Anexo E: Manual de Inducción</i>	

Introducción

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar, con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. La misma cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, al igual que distribuidoras en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 170 personas y opera con una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales. Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, y posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus cuatro sucursales.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos sumamente valorados por los clientes del sector.

El objetivo de este trabajo es analizar el funcionamiento de J. & J. A. Redolfi S. R. L. y detectar sus deficiencias en relación con su gestión de personal para poder brindarles una solución a estos problemas y así seguir permitiendo el crecimiento de la empresa.

Durante el análisis se encontraron dos grandes problemáticas. Por un lado, se destaca la ausencia del departamento de recursos humanos, lo que resulta contraproducente debido a que sin este sector no se enfoca en lo más importante de la empresa: su personal. Al no tener un área que se dedique particularmente a sus trabajadores, se pueden presentar fallas en la selección del candidato idóneo, en la inducción del mismo en su puesto y en la comunicación dentro y fuera de la empresa. Esto conlleva a la segunda problemática en J. & J. A. Redolfi S. R. L, la falta de un procedimiento formal de comunicación interna y la formación en liderazgo coach para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes. La ausencia de ambos factores puede generar un mal clima laboral teniendo como consecuencia la pérdida de integrantes valiosos para la organización.

Muchos autores establecen que la comunicación interna es uno de los componentes necesarios para mejorar la efectividad de la empresa. Así lo concluye Neller (2016) en su trabajo de campo mixto, radicado en Argentina.

“(…) la fuente principal de diferenciación, es la base de la existencia misma de la organización, lo que hace imprescindible el desarrollar estrategias de comunicación destinadas a los públicos internos en nuestro caso. Es un factor clave para el éxito, es por medio de ella que podremos acercarnos a nuestro público y transmitirles nuestra identidad, nuestros objetivos, nuestros deseos. Es necesario que se construyan lazos y asociaciones positivas” (p.133)

Para poder entender la importancia de la comunicación dentro la empresa y por qué es necesario realizar un plan de aplicación de la misma, Villamil Rodríguez, E (2017), en su investigación descriptiva realizada en Colombia, establece que “La comunicación interna fomenta un ambiente laboral satisfactorio entre compañeros de área, jefes a subalternos y entre las diferentes áreas que componen la organización, fomentando confianza, claridad y más fluidez en las actividades a desarrollarse” (p.21). Por otro lado, indica que la comunicación hace posible la innovación a través del aporte y colaboración de todos sus integrantes; facilita la gestión del cambio ya que prepara al personal para poder afrontar las consecuencias; y permite comunicar el proyecto estratégico de la organización. Los empleados, al encontrarse en un ambiente más sano y al estar informado de lo que sucede en la organización, pueden aprovechar su talento y desarrollar sus tareas de una forma más efectiva, afectando positivamente en el rendimiento de la empresa. A veces, esto no sucede debido a que los trabajadores no saben cómo enfrentarse a determinadas situaciones (personales o no) lo que conlleva que no se desempeñe en su tarea de la forma que se espera.

En este preciso momento es donde ingresa el papel del líder, debido a que es el encargado de generar cambios de conductas, brindando la posibilidad de que cada empleado despliegue su máximo potencial. Así lo menciona Rodríguez González, I (2019) en su trabajo de grado de tipo exploratorio, en la ciudad de Bogotá, Colombia: “Se debe explotar el potencial humano para alcanzar la realización tanto para el individuo como para la sociedad, ya que, la realización personal y social es la vocación humana que puede sostener con firmeza a todas las demás vocaciones.” (p.11). Conforme a esto, Dominici, M (2016) en su

participación en la investigación exploratoria, realizada en Argentina, sobre la comunicación en las Pymes, determina la importancia del liderazgo eficaz ya que el mismo “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.” (p.138)

Una de las características más esenciales de los coaches se menciona en el ensayo especialista colombiano de tipo exploratorio, de Beltrán Garzón, W (2019), donde establece que el líder tiene la posibilidad de trazar las estrategias de comunicación y llevarlas a cabo con el fin de alcanzar los objetivos. Para ejecutar esto, es importante que el líder tenga una conciencia clara del mundo general y de la realidad particular en la que se mueven tanto él como su organización.

En conclusión, el presente trabajo va a tener la finalidad de poder demostrar la importancia que tiene recursos humanos en una empresa, realizando un proyecto de implementación de comunicación interna. Los miembros de la organización deben ser parte de una comunicación eficaz para que las funciones se integren de una manera óptima, con la ayuda de la formación de liderazgo hacia los dirigentes de los departamentos, ya que la comunicación organizacional les permitiría motivar a su personal y a tomar decisiones que estén alineadas con los objetivos de la organización.

Análisis de la situación

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar, que fue trascendiendo generación tras generación, donde los miembros de la familia son los que toman las decisiones y las directivas.

Para conocer a la empresa hay que saber cuál es el propósito, a dónde quieren llegar y cuáles son los principios éticos que guiará las actividades. A continuación se explicita cada una de ellas:

- **Visión:**

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”

- **Misión**

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

- **Valores**

- ✓ Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- ✓ Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- ✓ Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- ✓ Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- ✓ Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- ✓ Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- ✓ Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

La estrategia que la empresa plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

J. & J. A. Redolfi S. R. L se caracteriza por su asesoramiento comercial a los nuevos clientes en donde les otorga toda la información necesaria para el local. A los 15 días realizan visitas de seguimiento.

Al momento de comprar, AJR concede descuentos si se abona en efectivo y se realizan financiaciones a 30 días del mismo, y a la hora de entregar los productos, el plazo es de 24 a 48 dependiendo la sucursal o localidad.

Hoy en día, la empresa maneja 132 empleados en todos sus locales y depósitos y se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

No cuentan con un área de Recursos Humanos. Para llevar a cabo el proceso de selección, se utilizan los currículums que las personas han dejado en las oficinas de la empresa o han mandado a través de la página web. Luego, el representante del área evalúa a

los candidatos y hay acuerdo con el asistente de gerencia (o con Gerencia General), se contrata.

Al momento de ingresar a la empresa, los candidatos no se le brinda un procedimiento de inducción, los mismos van aprendiendo mientras realizan su trabajo por lo que hay un margen de error.

Por otro lado, no tienen un departamento dedicado específicamente a higiene y seguridad, pero se realizan inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja. Además, todas las máquinas nuevas fueron compradas recientemente para minimizar daños.

La compañía cuenta con sistemas que permiten el control del stock actual, pero no posee un procedimiento informático para el registro de las mercaderías que se descargan de los camiones ya que estas se realizan manualmente lo que puede generar pérdidas y confusiones en el inventario.

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

La forma de captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las *fanpage* que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores, pero no cuenta con estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.

Con el fin de permitir un crecimiento sostenido del volumen de ventas, hubo una presentación de un plan de inversión para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa posibilitando la expansión y su organización interna. Por esto mismo, se está realizando un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico en la ruta que se encuentra casi en su etapa final.

Para poder avanzar en este estudio, hay que analizar el entorno en donde se encuentra parado J. & J. A. Redolfi S. R. L, con la finalidad de plantear las tácticas que permitirán llevar a cabo el plan de comunicación interna y de formación de líderes coaches. Para efectuar esto, es necesario utilizar herramientas estratégicas que facilite la evaluación del macro y micro entorno. El instrumento para examinar el contexto externo es el análisis PESTEL, y el que se utilizar para estudiar el micro-entorno son las cinco fuerzas de Porter y el FODA.

ANÁLISIS PESTEL

- *Factores Políticos:*

A principios del año 2020, la OMS informa sobre la existencia de nuevo virus que surgió en Wuhan, China. En marzo de ese mismo año la OMS determina que el virus COVID-19 puede ser categorizado como pandemia. Como consecuencia el Gobierno Nacional (y ya con casos confirmados) decretó el aislamiento social y obligatorio para todos los habitantes del territorio argentino, con el fin preservar la salud y restringir la propagación del virus COVID-19. Esto llevó a que se cerraran locales (quedaron exentos aquellos comercios que brindan alimentos, medicamentos y artículos de higiene y limpieza), se restringieran la circulación en las calles (los trabajadores de las actividades esenciales constaban con permisos para circular), se suspendieran el dictado de clases, entre otros.

En el decreto nacional 624/2020 expone:

“esta normativa estableció una serie de medidas que tienen como objetivo ayudar a las empresas a sobrellevar los efectos de la emergencia, la postergación o disminución de diversas obligaciones tributarias y de la seguridad social, la asistencia mediante programas específicos de transferencias de ingresos para contribuir al pago de los salarios y la modificación de procedimientos para el acceso a estos beneficios.”

Además, se prohibieron los despidos y las suspensiones sin justa causa, por disminución de trabajo o por fuerza mayor pero quedan exceptuadas las personas que estén en periodo de prueba.

- *Factores Económicos:*

El dólar rige la economía del país. La suba del dólar genera que aquellos insumos y materias primas que estén dolarizados, aumenten su valor, teniendo como consecuencia la suba del precio de los productos. Al incrementar el valor de los bienes y/o servicios pero no de los salarios de la sociedad, genera que haya una disminución del poder adquisitivo, es decir que se reduce la capacidad de comprar con ese estipendio. Por ende, si las personas no adquieren toda la cantidad de productos dispuestos en el mercado porque su salario no lo permite, se presenta un desequilibrio en la economía, conocida como inflación. Cuando sucede, los incrementos en los salario no logran ser suficientes para compensar los aumentos del mercado.

Según Del Pópolo (2019) en el diario Los Andes, el desdoblamiento cambiario, hizo que los proveedores de las empresas mayoristas y de construcción empezaran a mandar su lista de precios con aumento, lo que impacta en el precio final de sus productos, debido a que esto conlleva la suba de los gastos fijos y variables.

A la vez, en el mes de abril, el gobierno nacional sacó una medida para poder ayudar a las empresas privadas a pagar los salarios de los empleados, donde el estado abona el 50%. Esta es conocida como Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP).

- *Factores Sociales:*

En el primer trimestre del 2020 y con el marco de la pandemia, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en su estudio Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) publicó lo siguiente:

“La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Con relación al primer trimestre de 2019, estas tasas no presentaron variaciones estadísticamente significativas.”

Esto demuestra que aunque las medidas del gobierno para preservar el trabajo funcionaron, no lograron combatir de forma completa al desempleo, por eso la tasa de desocupación no fue tan alta.

Argentina es un país amistoso, donde los saludos son con besos y abrazos y se realizan juntadas de amigos y familia constantemente. Torrente Fernando (2020), en una entrevista con el diario Infobae, hace referencia al efecto que tuvo el virus COVID-19 en la sociedad:

“La epidemia del coronavirus implica un impacto social muy importante porque nos obliga a cambiar una serie de comportamientos que están muy fijados en nuestras vidas. Nos implica cambiar hábitos, cambiar patrones de relación, todo lo que le da sostén a nuestras vidas que son las rutinas. Pero además genera temor y peligro, nos genera una reacción de incertidumbre muy grande que nos lleva a tomar reacciones a veces más automáticas que no son las mejores conductas a tomar”

A su vez, el ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social abordó "el otorgamiento de licencias y la modalidad de trabajo remoto para empleados del sector público y privado" (Resolución 207/2020), para aquellas actividades que el decreto 297/2020 no menciona como esenciales.

Las licencias brindadas fueron para aquellas personas que tienen bajo su tutela hijos menores escolarizados, sean mayores de 60 años, o mujeres embarazadas.

- *Factores tecnológicos:*

Desde el surgimiento de la era digital, todas las empresas se han visto obligadas a incorporar nuevas herramientas que les permitan forjar oportunidades en el mercado, como maquinarias o procedimientos informáticos que faciliten la realización de las tareas diarias.

En el nuevo paradigma al que el mundo se está enfrentado, Tony Anscombe (2020) manifiesta que “La situación causada por la pandemia ha

forzado la adaptación en el corto plazo, pero debe verse como un paso o un salto hacia la transformación digital, ofreciendo más flexibilidad a los clientes y empleados y potencialmente abriendo nuevas oportunidades de ingresos.”

A la vez, surgió una nueva forma de comunicación que traspasó los límites territoriales: las redes sociales. Éstas han traído grandes beneficios socialmente pero en particular a las empresas han impactado de forma positiva. Así lo menciona el blog de Seo Optimizer (2016) donde se declara que las redes sociales permiten potenciar la marca, debido a que son una herramienta ideal para mejorar o crear la imagen de la empresa, ya que los clientes van recomendando y logrando que nuevos lleguen a la organización.

Publicitarse en las redes sociales tiene un costo más bajo que los medios tradicionales permitiendo llegar a un público más específico gracias a que estas tienen la opción de configurar el tipo de clientela en que se está interesado.

Por último, son medios facilitadores para saber la opinión sobre la organización general o particularidades de un producto. Esto suministra información muy importante que en un futuro, posibilitando desarrollar estrategias de negocio y así adelantarse a sus competidores.

- *Factores Ecológicos:*

En Córdoba existe la ley provincial 10.208 de política ambiental donde, entre varios apartados, se indica que las empresas deben realizar un plan de acción para implementar un Sistema de Gestión Ambiental dentro de ellas, y por otro lado, se manifiesta que si se desea realizar obras (como en este caso el nuevo centro de distribución de AJR), las mismas deben someterse al proceso de Evaluación de Impacto Ambiental, antes de realizar dicha obra.

- *Factores Legales:*

DNU 367/2020: Decreto de Necesidad y Urgencia . COVID-19. Enfermedad de carácter profesional no listada.

DNU 297/2020. Declara las actividades esenciales cuyos trabajadores están exceptuados del aislamiento social y obligatorio.

LEY N° 20.744. Ley de contrato de trabajo. Regula las relaciones laborales bajo relación de dependencia y establece las condiciones para llevarlas a cabo.

LEY N° 24.557: Ley de Riesgo de Trabajo. Previene riesgos en la actividad laboral y repara los daños ocasionados por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Según el artículo 2 de la ley, y lo explicado por Garnier et al. (2020) “las ART no podrán rechazar la cobertura de las contingencias previstas por el COVID-19 y deberán tomar los recaudos necesarios, para que el trabajador reciba en forma inmediata las prestaciones previstas en la Ley de Riesgos de Trabajo, sus modificatorias y complementarias”

DECRETO 332/2020: Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Incluye medidas para asistir a las personas y a las empresas afectadas por la crisis sanitaria.

ORDENANZA N° 1564/07: Exige a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del tejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. (Canvas 2020)

ANALISIS PORTER

Poder de negociación de los clientes.

AJR cuenta con una cartelera de 3.500 clientes lo que no permite la negociación entre ellos sobre el precio, pero no tienen control sobre la elección en término de productos, ya que puede haber otros mayoristas que ofrezcan productos que la empresa no ofrece. Para evitar esta situación, Redolfi pone en juego uno de sus valores: ofrece un servicio orientado al cliente donde se brinda calidad y compromiso.

Poder de negociación de los proveedores.

La empresa comercializa con grandes marcas reconocidas mundial y nacionalmente, por lo que en una empresa que recién empieza es muy difícil poder negociar. Pero dado a los 50 años de trayectoria que tiene J. & J. A. Redolfi S. R. L. en el mercado, demostró que estableció una alianza con estas marcas, permitiendo así la negociación para seguir manteniendo los precios competitivos que tanto los caracterizan.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes.

Si para entrar a un mercado hay que sortear bastantes barreras dentro de ella, en definitiva, no habrá mucha competencia. En este caso, Redolfi se ubica en una industria donde se necesita mucho capital de inversión, un lugar físico que funcione como local/deposito, experiencia en el rubro, por lo que no es un rubro que cualquier persona puede afrontar.

Amenaza de productos sustitutos.

AJR al ser un supermercado mayorista cuenta con distintos productos que se encuentran dentro de la misma categoría permitiendo que sus clientes puedan optar entre una opción u otra de acuerdo a sus necesidades pero siempre quedándose en la empresa.

Rivalidad entre las empresas.

Si bien, hay varias compañías que compiten en la industria, uno de los puntos más importante para poder hacer frente a esta amenaza, es brindar un servicio orientado al cliente. Por ejemplo, AJR se diferencia por ofrecer asesoramiento y seguimiento a los pequeños comercios que están empezando para ayudarlos en su crecimiento.

ANALISIS FODA

1. Fortalezas:

AJR se destaca por su variedad en productos a precios competitivos, por su estrategia orientada al cliente y por su red de distribución que llega a otras provincias (sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis).

Gozan un buen clima laboral, tienen una baja rotación de personal y se realizan inspecciones contantes de higiene y seguridad.

Cuentan con un sistema informático para la compra de mercadería.

2. Debilidades:

Se contempla una ausencia de procedimientos relacionados a la selección de personal y a la inducción de los empleados para los distintos cargos. Asimismo hay una falta de capacitación formal en las tareas de los puestos.

El criterio para ir creciendo en la carrera profesional es la confianza.

No existe un sistema informatizado para el descargo de productos.

3. *Oportunidades:*

AJR cuenta con una flota propia de autos y camiones para la distribución de sus productos.

Por otro lado, se proyecta un nuevo centro de distribución con la característica que su ubicación es estratégica y junto a este se presentó plan de inversión para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa.

4. *Amenazas*

AJR compete con otras empresas que vende los mismos productos pero ubicados en otras provincias o localidades.

Además, no tiene otro plan de financiación, salvando el pago en contado, para sus clientes lo que lleva a que algunos clientes opten por la competencia que tengan más planes de financiación.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y de comunicación.

Las herramientas utilizadas durante el análisis demostraron que AJR presenta varias problemáticas relacionadas al manejo de su personal, lo cual abre la puerta a futuras pérdidas que afectarán en el rendimiento económico de la empresa. En primer lugar, la compañía no cuenta con un departamento de Recursos Humanos lo que desencadena numerosas consecuencias. Una de ellas es la carencia de un proceso de comunicación formal, causando una fuerte debilidad en el feedback a la hora de comunicar el desempeño del personal y las estrategias a tomar. Así mismo, AJR no dispone de programas de capacitación para sus mandos medios y el resto de sus trabajadores, lo que no les permitirán adquirir competencias esenciales para poder afrontar diversas contingencias que puedan surgir dentro o fuera de la organización.

Sobre el proceso de selección, la empresa no cuenta con un procedimiento formal. Los candidatos ingresan a AJR gracias a la decisión tomada por el representante del área del puesto a cubrir. Por otro lado, a la hora de promover un empleado, se utiliza el favoritismo como herramienta de elección, lo que puede originar errores en la realización de las tareas debido a que el perfil no es apropiado para el puesto.

Por último, se advierte que no hay un procedimiento de inducción para los ingresantes, generando que los nuevos trabajadores aprendan sobre las tareas y las políticas durante su paso por la empresa.

Marco teórico

En el siguiente escrito, se exhiben aquellos conceptos de varios autores sobre temas necesarios para poder aplicar en la propuesta. Se entabla la definición y categorización de la comunicación organizacional, junto al objetivo de la comunicación interna y de la comunicación digital; luego se menciona la importancia de un programa de inducción; y por último, se aborda la noción del liderazgo coach en una empresa.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el intercambio de información que se da en la compañía. Asimismo, es integral, por ende, abarca a todas las áreas y a cada una de las personas que la componen. Dicha comunicación, se puede catalogar de varias formas conforme a lo expresado por Andrade (2005), pero este apartado se va a enfocar en las tres más importantes.

En primer lugar, se clasifica de acuerdo al ambiente en donde ocurre el intercambio de información; si aquella tiene lugar dentro de la organización, estamos al frente de la comunicación interna; pero si sucede entre la empresa y el público externo, nos referimos a la comunicación externa. En segundo lugar, la comunicación se puede encuadrar acorde a la forma que la información viaja por la empresa. Es informal cuando la misma se desplaza entre las personas sin un formato establecido (relaciones interpersonales) y generalmente se da de boca en boca; pero en el momento que se utilizan las fuentes oficiales de la compañía para transmitir la información, estamos haciendo alusión a la comunicación formal. Ésta última nos da pie a la tercera clasificación ya que se encuentra dentro de ella. La comunicación se puede categorizar de acuerdo a la direccionalidad. Cuando ocurre entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, de un grado inferior a otro superior (comunicación ascendente) o viceversa (comunicación descendente), hacemos referencia a la comunicación vertical, pero si acontece entre las personas que se encuentran en el mismo rango jerárquico, hablamos de la comunicación horizontal. Sin embargo, hay un tipo de comunicación que sucede con todo el personal donde no tiene importancia el nivel o el puesto en donde se encuentren, la cual es conocida como comunicación diagonal.

Comunicación interna

Brandolini, y Frígoli, (2009) aluden que las comunicaciones internas les permiten a los trabajadores poder comprometerse con las acciones de la organización debido a que se encuentran informados sobre la situación actual de la misma (éxitos y fracasos), facilitando la comprensión de los objetivos, y siendo así un impulsor motivacional sobre las personas, generando un marco integrador y de cohesión social.

Comunicación digital

El desarrollo de la era digital junto a la globalización y el surgimiento de las tecnologías de la información han modificado la forma de comunicarse. Se facilitó la forma de producir contenidos, y propició la participación de múltiples emisores, generando un nuevo ambiente tecnológico. (Astudillo, y Gómez Cerón, 2018). De igual manera, Arango Forero (2013) manifiesta: “la incorporación de los medios digitales ha traído consigo una serie de características que podríamos considerar como nuevas: la convergencia, la movilidad, la instantaneidad, la interactividad, la globalización, la transformación, la individualidad.”(p.692)

En el ámbito organizacional, la comunicación digital se puede observar en la utilización de “la intranet”. Salas Nestares (2002), expone este sistema como una red informática de forma exclusiva para el uso del personal de la organización. Contempla su importancia, mencionándolo como el mejor sistema de comunicación interna debido a que simplifica el flujo de la información, tanto horizontal como vertical; y así mismo, facilita la difusión de la cultura empresarial, de la formación de la marca e identidad corporativa. Además, concluye que cuando la comunicación circula en todas las direcciones y sus trabajadores pueden acceder rápidamente a esta información, se incrementará la eficacia y fortalecerá la calidad en los procesos laborales.

Inducción

Una de las herramientas más utilizadas para fomentar la comunicación interna, es el proceso de inducción cuando ingresa un nuevo empleado. Chiavenato, establece que “estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa.”(p.167). Igualmente, Alfaro Castellano en su libro, alude que la finalidad de este proceso es brindar, al nuevo trabajador, toda la información

necesaria (valores, políticas, filosofía) para que pueda integrarse a sus grupos de trabajo e identificarse con la empresa de una manera más rápida y efectiva. (p.97)

Liderazgo coach

El liderazgo, es la capacidad que tiene una persona de influir al personal interno para que éstos puedan llegar a su máximo potencial, afectando sus acciones para el cumplimiento de los objetivos. Para poder llevar esto a cabo, hay que definir qué tipo de coach queremos en nuestra empresa para alcanzar los objetivos. Newstrom (2017), establece que hay tres tipos de liderazgo. Por un lado, se encuentra el líder autocrático cuya toma de decisiones y el poder se centraliza en él, por ende no le brinda la posibilidad a su personal de manifestar puntos de vista, generando un ambiente de disgusto, y en casos extremos, fomentando temor y frustración en sus empleados. En segundo término, se ubica el tipo de líder consultivo el cual se caracteriza por solicitar opiniones antes de tomar una decisión, sin embargo, no se asegura que dichas sugerencias se vayan a utilizar, generando desconfianza en sus empleados. Y por último, el más importante, el líder participativo, donde la colaboración de los integrantes es uno de los aspectos más valiosos. Los empleados saben lo que sucede en la empresa y se les consulta sobre la situación, siendo así una fuente grande de recomendaciones para después poder actuar.

Con respecto al liderazgo gerencial, Franklin y Krieger, (2011) han mencionado lo siguiente: “El coach debe trabajar en soledad con el líder, ya que la posición de éste y el rol que juega en la organización le impide compartir con otros integrantes ciertas dificultades que enfrenta su liderazgo.” (p. 318)

Por último, Bonifaz Villar (2012) considera que los buenos líderes siempre utilizan sus habilidades de comunicación para buscar la solución adecuada al conflicto que se esté presentando en las organizaciones.”(p. 40)

En conclusión, podemos definir que un liderazgo eficiente, junto a la motivación del personal van a depender siempre de la comunicación y de las herramientas que se apliquen en ella, como el proceso de inducción en el ingreso en la compañía, y el uso de un medio digital interno, ya que generarán un espacio para que los integrantes de la organización puedan sentirse partícipes y así consolidar los valores de la empresa.

Diagnóstico

Como ya se ha mencionado anteriormente, J. & J. A. Redolfi S. R. L no cuenta con un departamento dedicado al capital humano, teniendo como consecuencia, la ausencia de procedimientos importantes. Una de las principales fallas es la inexistencia de un plan de comunicación formal interna. Esto lo podemos observar en el momento que ingresa el nuevo personal a la empresa ya que AJR no dispone de un manual de inducción motivo por el cual, el aprendizaje de los objetivos, valores y normas se van adquiriendo con el paso del tiempo.

Si bien, la empresa asegura tener una buena relación con sus empleados, esto no se encuentra asentado formalmente en ningún lugar, por lo cual el clima laboral actual que se percibe puede estar muy alejado de la realidad.

Los mandos medios y la alta dirección de AJR no disponen de una formación de liderazgo, por ende se dificulta la tarea de motivar e influir en el comportamiento de sus empleados para concretar los objetivos empresariales.

Si los trabajadores no saben cuál es el fin principal de la compañía en la que se encuentran; no están al tanto de lo que sucede en la organización; y no tienen conocimiento de qué se espera de ellos, es muy difícil que realicen sus tareas de la forma más óptima. Asimismo, se puede generar un ambiente de dudas y confusión, dejando la puerta abierta a futuras equivocaciones por la falta de información. No resolver estos problemas a tiempo va a afectar directamente al cumplimiento de los objetivos.

La comunicación se encuentra estrechamente alineada a la gestión estratégica de la empresa. Dicha comunicación, al estar en contacto con todas las áreas, hace necesario que se establezca un sistema que facilite el flujo de información entre ellas, y que sea acorde a la realidad digital que se está viviendo hace más de 15 años. Contar con un instrumento útil y accesible para todos los trabajadores agilizará el compromiso de los mismos con la organización.

Entonces, para que esto suceda, el plan tiene que estar acompañado de un liderazgo gerencial debido a que una de las principales ventajas es poder reconocer, de manera más fácil, los problemas que afectan a la compañía, ya que el mismo se encuentra inmerso en el área estratégica. Utilizando la herramienta del coaching, los empleados pueden colaborar en los proyectos actuales son sus ideas y opiniones y así intervenir en la solución del problema, o, mejorar algo ya establecido.

El líder se vuelve un rol fundamental a la hora de afrontar las consecuencias que genera un entorno cambiante. Les proporciona herramientas útiles a sus seguidores, para que éstos se adapten a los cambios de forma sencilla, ocasionado una nueva fortaleza para distinguirse de sus competidores: la flexibilidad.

Conclusión diagnóstica

Teniendo en cuenta lo desarrollado previamente, se observa la clara necesidad de empezar a formar procedimientos relacionados al personal.

La ejecución de este proyecto facilitará la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios, gracias a la comunicación 2.0 y la utilización de herramientas digitales, ya que con el contexto mundial en que la sociedad se ve sumergida, los trabajadores mantendrán la calma porque estarán al tanto de lo que sucede y de lo que se espera de ellos, por ende, podrán seguir desarrollando sus funciones sin desconfianza, cumpliendo sus objetivos personales.

Si se lleva a cabo el plan integral de comunicación interna podremos desarrollar un fuerte compromiso de los trabajadores posibilitando, de manera más vigorosa, el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con la principal finalidad de acrecentar la rentabilidad y medrar el posicionamiento de J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Plan de implementación

Objetivo general

Aplicar un plan integral de comunicación interna con el respaldo de los mandos medios, formados en liderazgo coach, teniendo como finalidad mejorar la motivación y el compromiso del personal para optimizar el rendimiento de J. & J. A. Redolfi S. R. L, aumentando su rentabilidad un 10%.

Objetivos específicos

1. Establecer canales de comunicación interna, como una aplicación interna, que permita informar de manera rápida las novedades; y un buzón de sugerencias online para recibir recomendaciones y responder consultas de los trabajadores.
2. Crear un manual de inducción para los trabajadores que van a ingresar a la empresa.
3. Formar a los mandos medios como líderes coach con el propósito de facilitar y acompañar a los trabajadores en la ejecución de plan de comunicación.

Alcance

- De contenido: Plan de comunicación interna y formación de líderes coaches.
- Ámbito geográfico: Sucursal ubicado en James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.
- Marco temporal: Duración de 7 meses. El comienzo de la propuesta va a ser en Enero 2021 y va a finalizar en Julio 2021.

En el contexto volátil que el mundo está atravesando y debido a las medidas que se establecieron para evitar la propagación del virus SARS-CoV-2, las acciones que se planificaron se realizaron de manera virtual para hacer frente a la incertidumbre actual.

Acciones

1. *Canales de comunicación interna.*
 - *App Intranet: INTRAREDOLFI.*

En la era de la información, el uso de los Smartphones y del internet ha ido creciendo con el paso del tiempo. Gracias a ellos, hoy en día, comunicarse es una tarea sencilla, ya que ambos facilitaron el diálogo directo, de manera inmediata, sin importar las distancias. Junto a

ellos, surgieron las aplicaciones digitales que son programas modernos, atractivos y cómodos, donde contienen información específica de algún tema particular.

Con el transcurso de los años, las aplicaciones pasaron de ser de uso personal a convertirse en una herramienta útil para la sociedad y las empresas. Particularmente, en las compañías, los programas móviles son un gran recurso de comunicación a la hora de conectar a los empleados, ya que se puede transmitir la información de una manera más concisa a través de textos cortos, imágenes y videos, y acorta el tiempo en la realización de los contenidos a publicar.

Con el fin de mejorar la comunicación interna en AJR y de estrechar las relaciones de todas las áreas, se planea realizar una aplicación digital, en donde todos los empleados de la empresa van a poder acceder y estar al tanto de las cuestiones importantes que afectan su día a día. La misma se va a llamar INTRAREDOLFI (ver Anexo A) y contará con notificaciones push-up, para que cualquier novedad recién publicada llegue de forma inmediata a los celulares de cada trabajador. A su vez, se podrá hacer grupos privados de un área particular con el fin de facilitar la comunicación dentro del grupo.

Esta herramienta también fue pensada para los trabajadores que se encuentran en el área de distribución, ya que al no estar dentro de la empresa de forma constante, se les dificulta estar al tanto de lo que sucede en su organización.

El tiempo de realización que se planifica es de 7 meses. En primer lugar, se va a contratar a un Analista de Recursos Humanos, por un tiempo de dos semanas, para que pueda recolectar los datos necesarios que se utilizarán en la aplicación, como por ejemplo, fotos de la empresa, cumpleaños de los colegas, etc., para otorgárselos al programador que va a ser el responsable de la elaboración de la aplicación. Así mismo, es necesario contratar a un administrador de base de datos, porque éste es el encargado del servidor en donde se van a guardar los datos de la aplicación. El tiempo estimado para la realización de la misma, es de 3 meses.

Finalizado esto, se seleccionará un grupo de empleados para que puedan probar la aplicación durante dos meses, con la finalidad de verificar si funciona de manera correcta y si contiene información relevante, para poder corregirlo antes del lanzamiento oficial.

Una vez pasada la fase de prueba, se comenzará con la etapa final que es donde se harán los cambios necesarios para poder aplicarlo de forma definitiva en el comienzo del séptimo mes.

La realización de esta aplicación se estima un costo aproximado de \$145.328, lo que incluye el salario del Analista de RR.HH por las dos semanas trabajadas (\$24.946), los

honorarios del programador fullstack (\$81.634) y del administrador de base de datos (\$30.768) que debe utilizar un hosting (servidor en donde se guardan los datos) donde por mes, se abona \$7.980 (USD 42).

Para evaluar el impacto en la organización, luego de un mes de ejecución de la aplicación, se va a realizar una encuesta a todos los empleados, consultando sobre su opinión con respecto a su funcionalidad y la utilidad de la misma.

- *Buzón de sugerencias online:*

Un buzón de sugerencias, ubicado dentro de la compañía, es una herramienta clásica en la comunicación interna. Su fin principal es ser un medio para que los empleados puedan manifestar ideas, dar sugerencias y expresar sus quejas de forma confidencial con la intención de evitar la sensación de ser juzgado por su supervisor o sus compañeros si lo llegan a contar.

En AJR, la aplicación de esta herramienta se realizará de manera online, utilizando la plataforma de Google (Ver Anexo B). La misma se confeccionará en el plazo de 1 semana. Además, se contratará a un Analista de Recursos Humanos, que cada 15 días por 4 horas, será el responsable de recolectar las opiniones, clasificarlas, comunicar la información a los jefes y dar respuesta a los trabajadores a través de una grilla de sugerencias. El costo estimado es de \$4800 que son las horas trabajadas por el Analista de RRHH pero al ser una plataforma virtual, no conlleva un gasto adicional que sea propiamente de la herramienta.

La forma de acceder al buzón de sugerencias, será desde la aplicación INTRAREDOLFI.

2. *Capacitación a los mandos medios como líderes coaches.*

La comunicación bidireccional es importante en todo ámbito laboral. Para que esto sea viable, los mandos medios deben comprender que ellos son los conectores entre sus empleados y el área gerencial, y son ellos mismos los responsables de ayudar a comprender y adoptar las normas, eliminando la ignorancia y la incompetencia individual. Por esta razón, la formación a los mandos medios como líderes les va a permitir desarrollar las habilidades de mando y de liderazgo, consiguiendo que su personal se encuentre interesado en el momento de brindar soluciones a los problemas y con iniciativa a la hora de tomar decisiones, trayendo así

el cumplimiento de las metas individuales de su equipo de trabajo y de igual manera, de los objetivos de la organización.

Para poder llevar a cabo esto en AJR, a partir del día 19/03/2021, se realizará una capacitación destinada a todos los jefes, supervisores de áreas, estando acompañados del departamento gerencial. La misma tiene un costo de \$19876 y será brindada por docentes expertos de la universidad UTN, cuya duración es de 5 meses (horario a convenir), con el propósito de brindar herramientas para el desarrollo de las competencias de líder (Ver Anexo C). La metodología de enseñanza es teórico-práctica, y el material es brindado por los coordinadores.

Dicha capacitación cuenta con evaluaciones al final de cada módulo, y un trabajo final individual integrador, dando a pie al fin del cursado. Completado esto, se les extenderá un certificado de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, FRBA, UTN.

Debido al contexto mundial en el que estamos viviendo, este curso se realizará de manera virtual, por eso se va a verificar previamente que todos los participantes cuenten con computadoras y conexión a internet. En caso de que no tengan alguno de estos recursos físicos necesarios, se pone a disposición una de las oficinas de la empresa para poder realizar la capacitación.

Al finalizar el curso, en la última semana del mes de Julio, se va a realizar un cuestionario para saber las opiniones y sugerencias que tengan los mandos medios sobre la formación brindada. (Ver Anexo D)

3. *Creación de un manual de inducción:*

Con el fin de que todo el personal se sienta parte de la empresa es necesario que, al momento del ingreso, se les brinde todas las herramientas posibles que puedan facilitar su integración y su adaptación de la manera más eficaz. Por eso, un manual de inducción es uno de los instrumentos más utilizados para acompañar al recién ingresante. En este se podrá observar datos generales como la historia, la misión y la visión, las normas, las condiciones de trabajo, entre otros. Además permitirá crear bases sólidas en la confianza del trabajador, ya que éste se va a encontrar en “sintonía” con los compañeros lo que facilitará la incorporación a su equipo de trabajo.

Para aplicar este manual, se estimó 5 semanas para su realización, comenzando en el mes de Abril. El proceso va a comenzar contratando a un analista de recursos humanos que se va a encargar de recolectar la información pertinente, luego se va a organizar la misma (se utiliza la computadora como recursos físicos), y por último, se lo va a otorgar a un diseñador gráfico que va a ser el encargado de realizar la parte visual del mismo, y de llevar a hacer las impresiones y la encuadernación del manual. Se estima para estas tareas un plazo de 3 semanas con un costo aproximado de \$60.000 incluyendo el salario del Analista de RRHH por las dos semanas trabajadas (\$24.946), los honorarios del diseñador (\$20.081) y las impresiones y encuadernación del mismo por 50 unidades (\$14.973).

El manual de inducción propuesto se podrá ver en Anexos (ver Anexo E).

Por último, el costo estimado de los honorarios de la persona que realiza este proyecto, es de \$144.000, por los meses empleados para la investigación y desarrollo.

Marco temporal del plan de implementación

ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4					
Establecer buzón de sugerencias online													
Crear un manual de inducción													
Crear cuestionario de opiniones sobre cursos de capacitación													
Capacitar a los mandos medios como líderes coach.													
Crear herramienta de comunicación: App INTRAREDOLEFI													

Tabla 1: Fuente de elaboración propia

ROI: Evaluación de impacto de la implementación.

Para evaluar si el plan propuesto es factible para su ejecución, es necesario saber cuál será el beneficio a conseguir si se realiza la inversión. Entonces, en primer lugar, hay que actualizar los montos con respecto a la proyección de la rentabilidad anual (se debe incluir la inflación del 2019 y la de los últimos meses este año). Así lo podemos observar en el siguiente cuadro.

PROYECCIÓN RENTABILIDAD ANUAL	INFLACIÓN	MONTO
AÑO 2018 (Cierre al 31/12)		\$ 10.417.452,07
AÑO 2019	53,80%	\$ 5.604.589,21
	TOTAL	\$ 16.022.041,28
AÑO 2020 (Hasta Septiembre inclusive)	22,30%	\$ 3.572.915,21
	TOTAL	\$ 19.594.956,49

Tabla 2: Fuente de elaboración propia

La inversión que realizará la organización es de \$ 366.024, lo cual permitirá obtener un aumento en la rentabilidad del 10%. Es decir, que con la proyección del plan de comunicación, se obtendrá una ganancia total de \$1.959.495,65.

COSTOS	
HONORARIOS	
PROGRAMADOR FULL STACK	\$ 81.634,00
ADMINISTRADOR DE DATOS	\$ 30.768,00
DISEÑADOR GRÁFICO	\$ 20.081,00
RECURSOS HUMANOS (Terciarizado)	\$ 54.692,00
RECURSOS HUMANOS (Elaboración de plan de implementación)	\$ 144.000,00
SUBTOTAL	\$ 331.175,00
ACTIVIDADES	
CAPACITACIÓN MANDOS MEDIOS	\$ 19.876,00
IMPRESIONES Y ENCUADERNACIÓN	\$ 14.973,00
HOSTING (Servidor de datos)	\$ 7.980,00
SUBTOTAL	\$ 34.849,00
COSTO TOTAL DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 366.024,00

Tabla 3: Fuente de elaboración propia

ROI	
(BENEFICIOS DE LA PROPUESTA - INVERSIÓN) / INVERSIÓN) *100= %	435,35%
(\$1.959.495,65 - \$ 366.024,00) / \$ 366.024,00 *100=	

Tabla 4: Fuente de elaboración propia

Si AJR emplea el plan integral que se le brindó, dentro de siete meses va a haber un 435,35% de retorno de inversión. Es decir, que por cada \$100 que invierta la empresa, la ganancia será de \$435, dando como resultado un ROI positivo.

Conclusión

La gran transformación digital que el mundo viene experimentado desde hace varios años, les ha demostrado a las organizaciones que para poder permanecer en la industria, es necesario adoptar medidas que permitan acompañar este cambio.

Como se ha demostrado a lo largo de este trabajo, J. & J. A. Redolfi no cuenta con procedimientos comunicacionales formales. Desde el momento que el personal ingresa por primera vez y en el tiempo que transcurre en la compañía, no se le brindan las herramientas necesarias para poder desempeñarse de la manera más eficiente posible. Por eso, es fundamental poner en marcha el sistema de comunicación 2.0 que se plantea, para mejorar el flujo de información dentro de la organización pero de la manera que sea más accesible para todos. Así mismo, el rol de los mandos medios es sumamente importante ya que son ellos los que cumplen el papel de intermediario entre el área gerencial y el personal, por lo cual serán los capacitados para guiar a su personal a maximizar su potencial, a alcanzar los objetivos personales y empresariales y así poder orientarlos hacia el éxito de la organización.

La aplicación de este plan integral tendrá un impacto positivo en el posicionamiento de la empresa con respecto a su competencia y en la productividad, debido a que cada trabajador podrá estar al tanto de lo que se espera de ellos, de las novedades empresariales y ser partícipes en la toma de decisiones, lo que generará un ambiente de confianza y satisfacción. Una empresa involucrada con sus trabajadores, que promueve la optimización de sus rendimientos económicos, mostrando un interés activo en la mejora continua, generará un mayor compromiso por parte del personal.

Recomendaciones

- ✓ Se propone la elaboración de un departamento de recursos humanos que sea el responsable de gestionar los procedimientos necesarios sobre su personal, como actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y motivación de personal, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos y de implantar los pilares fundamentales como la misión, visión y valores.
- ✓ Se sugiere seguir realizando capacitaciones sobre comunicación y liderazgo para el resto del personal de la empresa, con el objetivo de brindar más herramientas a la hora de desarrollar las funciones laborales.

- ✓ Se propone la realización de una encuesta de satisfacción laboral, de manera periódica, para medir la percepción de los trabajadores sobre los aspectos organizacionales, garantizando la confidencialidad, con el objetivo de detectar las falencias y tratar de mejorarlas.

Bibliografía

1. Alfaro, Castellano, M (2012). *Administración de personal*. Estado de México. Red tercer milenio.
2. Andrade, H (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*, España, Netbiblo, S.L.
3. Bonifaz Villar, C (2012). *Liderazgo empresarial*. Estado de México. Red tercer milenio.
4. Buendía Astudillo & Gómez Cerón (2018). *La ciudad digitalizada. Comunicación digital y organizaciones culturales en Popayán*. Popayán, Colombia. Universidad del Cauca
5. Brandolini & Frígoli (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. DIRCOM.
6. Chiavenato, I (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. 9° ed. Ciudad de México, McGraw-Hill.
7. Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020 (con fuerza de ley)
8. Decreto de Necesidad y Urgencia 367/2020 (con fuerza de ley)
9. 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. Universidad de Palemo. Buenos Aires, Argentina.
10. LEY N° 20.744. Ley de contrato de trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de mayo de 1976.
11. LEY N° 24.557. Ley de riesgos del trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de septiembre de 1995
12. Newstrom, J (2017). El liderazgo y el facultamiento para la toma de decisión (empowerment). En autor, *Comportamiento humano en el trabajo* (pp168.-191). Monterrey, México, McGraw-Hill
13. A.J. & J.A Redolfi SRL. Historia de pequeña gran empresa. Recuperado de: <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
14. Anscombe, T (11 de mayo de 2020). *Transformación digital: por qué el COVID-19 podría acelerar los procesos*. We live Security. <https://www.welivesecurity.com/la-es/2020/05/11/transformacion-digital-por-que-covid-19-podria-acelerar-procesos/>
15. Arango Forero, G (2013). *Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo*. (trabajo Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.

- Recuperada de: <file:///C:/Users/ACER/Downloads/Dialnet-ComunicacionDigital-5243155.pdf>
16. Beltrán, Garzón, W (2019). *Liderazgo* (trabajo especialista). Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperada de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35287/Beltran%20Garzon%20William%20Yovany%202019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 17. DECRETO 332/2020 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad. COVID-19 - Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). 01 de abril de 2020. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp>
 18. Del Pópolo, B (2019). Efecto dólar: subas en turismo, alimentos y construcción. *Los Andes*. <https://www.losandes.com.ar/efecto-dolar-subas-en-turismo-alimentos-y-construccion/>
 19. Experto universitario en liderazgo efectivo de personas y equipos para mandos medios. UTN. B.A Centro de e-Learning. Recuperado de: <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-online/Administracion-y-Empresas/Experto-Universitario-en-Liderazgo-Efectivo-de-Personas-y-Equipos-para-mandos-medios/temario.html>
 20. Garnier, J., Pablo Bisogno, P., Esturza M.(14 de abril 2020). *COVID-19 – Decreto de Necesidad y Urgencia Nro. 367/2020 – Enfermedad Profesional no listada - A.R.T.* EY Law Argentina. https://www.ey.com/es_ar/law/ey-law-alerts-argentina/covid19-decreto-de-necesidad-y-urgencia
 21. INDEC. (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf
 22. Salas Nestares, M (2002). *La comunicación empresarial a través de internet*. Universidad cardenal Herrera-CEU. <https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/5272/1/La%20comunicaci%C3%B3n%20empresarial%20a%20trav%C3%A9s%20de%20Internet.pdf>
 23. Neller, S (2016). *La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina* (trabajo final de grado). Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13110/NELLER%20Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

24. Rodríguez González, I (2019). *El papel del liderazgo gerencial en las organizaciones modernas ante el desafío que representa la globalización*. Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperada de: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20919/RodriguezGonzalezIvanPaul_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
25. Torrente, F (19 de marzo de 2020). “La epidemia del coronavirus es un problema de comportamiento social”. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2020/03/19/la-epidemia-del-coronavirus-es-un-problema-de-comportamiento-social/>
26. Villamil Rodríguez, E (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperada de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017.pdf;jsessionid=AD4B01F2DEA81CA5BCC91B3DBCA5E57C?sequence=1>
27. Websa100 (16 de mayo de 2016) Redes sociales para empresas: ¿qué ventajas tienen? Recuperado de <https://www.seoptimizer.com/es/blog/redes-sociales-para-empresas-que-ventajas-tienen/>

Anexo

A. App INTRAREDOLFI.



Imagen 1 y 2: Fuente de elaboración propia

B. Buzón de sugerencias online.

BUZÓN DE SUGERENCIAS AJR

Tu opinión importa. Ayúdanos a mejorar! Las respuestas serán publicadas en nuestra app.

***Obligatorio**

FECHA *

Tu respuesta _____

Área a la que perteneces *

VENTAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

LOGISTICA

OTROS

Acá comentanos tu sugerencia o queja. *

Tu respuesta _____

¿Qué acciones nos recomendas? *

Tu respuesta _____

Enviar

Imagen 3: Fuente de elaboración propia

C. Capacitación a los mandos medios- Temario

MÓDULOS	1	2	3	4	5
UNIDADES	DESARROLLO DEL ROL DEL MANDO MEDIO	COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL LÍDER	LIDERAZGO EFECTIVO DE EQUIPOS	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
1	Desafíos del liderazgo	La comunicación como herramienta de gestión para un liderazgo efectivo	Modelo de equipos de alto rendimiento	Detección de necesidades de organizacionales, de desempeño y aprendizaje	Manejo y resolución de conflictos
2	Cómo liderar: Modelo de liderazgo situacional	Cómo liderar a distintas generaciones	Liderando equipos de alto rendimiento	El rol del líder en el proceso de selección. Entrevista	Modelo de Harvard. Modelo Thomas Kilmann de resolución de conflictos
3	Cómo acordar el desempeño	Cómo dar feedback	Herramienta para trabajar en equipo	El rol del líder en el proceso de capacitación. Enseñanza en el puesto	El conflicto como promotor del cambio
4	Cómo delegar efectivamente	El proceso de cambio y la comunicación	Trabajo en equipo como proceso de cambio	El rol del líder en el proceso de desarrollo. Coaching	El conflicto en tiempos de crisis

Tabla 5: Fuente de elaboración propia

D. Encuesta de satisfacción sobre la capacitación mandos medios

CURSO LIDERAZGO EFECTIVO DE PERSONAS Y EQUIPOS PARA MANDOS MEDIOS

*Obligatorio

CONTENIDO DEL CURSO *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los objetivos del curso estaban claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El contenido del curso estaba bien organizado y planificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La carga de trabajo del curso fue la adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los alumnos pudieron participar activamente en el curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS *

¿Sobre cada uno de los temas brindados, estás satisfecho con el abordaje dado?

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
LIDERAZGO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMUNICACIÓN EFECTIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MATERIAL DIDÁCTICO

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Qué tan satisfecho estás con el material didáctico utilizado durante el programa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MATERIAL TEÓRICO

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Qué tan satisfecho estás con el material teórico utilizado durante el programa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué aspectos de este curso te resultaron más útiles? *


Tu respuesta

¿Cómo mejorarías este curso? *

Tu respuesta

Enviar

Imagen 4: Fuente de elaboración propia



A.J. & J.A.

REDOLFI

MANUAL DE INDUCCIÓN



¡BIENVENID@S!

Estamos muy felices de que formes parte de
nuestra empresa.

¡Vamos a hacer un gran equipo!

REDOLFI PABLO

Gerente General



DATOS IMPORTANTES

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

- Dirección: José María Salgueiro 445- James Craik, Córdoba, Argentina- Tel: (0353) 4970244.

ADMINISTRACIÓN DE RRHH:

- Melina Molina

CONTACTO ADMINISTRACIÓN:

- TEL/FAX: (0353) 4970244. (L a V de 9 hs a 18 hs y sábados de 9 a 12 hs)
- MAIL: redolfi@redolfisrl.com.ar

NOVEDADES Y SUGERENCIAS:

- **APP Intranet:**

Vas a poder estar al tanto de lo que sucede en tu empresa, los cumpleaños de tus compañeros, fechas especiales, cursos disponibles, realizar consultas al departamento de RRHH y mucho más. Búscala como **INTRAREDOLFI** en Play Store.

- **Buzón de sugerencias online:**

Contamos con un espacio para que puedas darnos tus sugerencias o realizar quejas, de manera anónima, sobre cualquier tema que opines que debemos mejorar. Las respuestas se estarán publicando en la App.

¿QUIÉNES SOMOS?

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

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

UN POCO DE HISTORIA

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva.

- **AÑO 1990:** Se constituyó la nueva sociedad. Alonso J. y José A. Redolfi S. R.L.
- **AÑO 1993:** Nace Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain.
- **AÑO 1995:** La empresa continuó con su proceso de expansión gracias a la tabacalera Massalin Particulares que se ofreció como distribuidor a una fracción de la ciudad de San Francisco y ciudades que limitan con la ruta. De esta manera, se inaugura la segunda sucursal de la empresa
- **AÑO 1999:** Se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, en agosto del año **2000** se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.
- **AÑO 2001:** Se instauró el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución.
- **AÑO 2002:** Se inaugura la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba
- **AÑO 2003;** Se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución.
- **AÑO 2004,** Se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.



¿DÓNDE ESTAMOS?

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

José María Salgueiro 445- James Craik, Córdoba, Argentina- Tel: (0353) 4970244.

SUCURSALES

- **DISTRIBUIDORA– PRODUCTOS CONGELADOS:** San Pablo 440 – James Craik, Córdoba, Argentina – Tel: (0353) 497036.
- **AUTOSERVICIO MAYORISTA:** Av. Gral. Manuel Savio 1867- Río Tercero Córdoba, Argentina- Tel: (03571) 428501.
- **AUTOSERVICIO MAYORISTA:** Suipacha 151- Río Cuarto, Córdoba, Argentina- Tel: (0358) 4621808.
- **AUTOSERVICIO MAYORISTA:** Av. J. L. de Cabrera 1339- San Francisco, Córdoba, Argentina- Tel: (03564) 429329.

NUESTRA ESTRATEGIA

Marcar una diferenciación con nuestros competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brindamos un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

NUESTRA 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.

NUESTRA VISIÓN

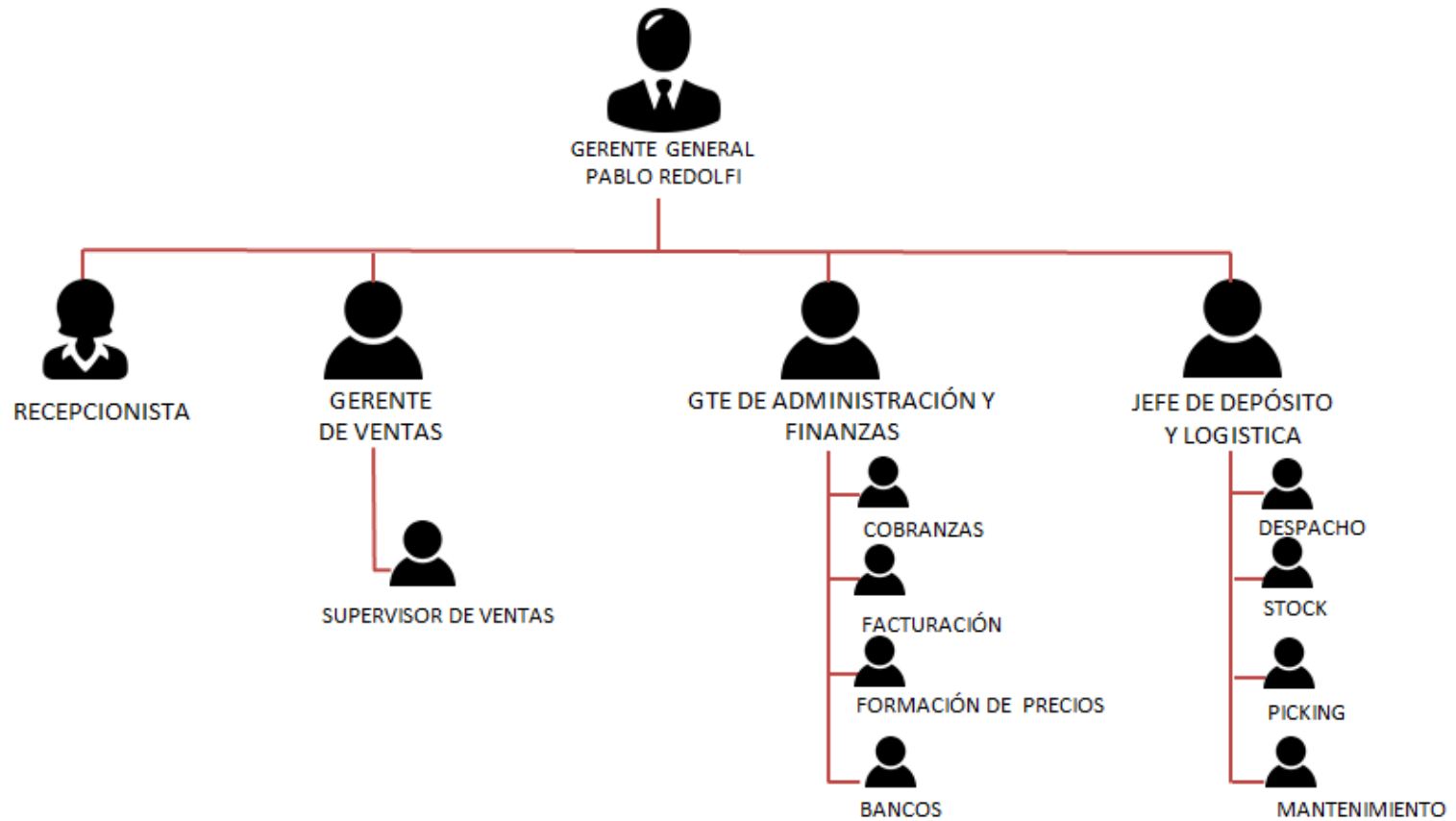
Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar 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.



NUESTROS VALORES

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

TE PRESENTAMOS QUIÉNES FORMAN PARTE DE LA EMPRESA



A.J. & J.A.
REDOLFI

¿QUÉ ESPERAMOS DE VOS?

1. COMPORTAMIENTO:

- Respeto por nuestros compañeros, superiores y clientes.
- Representar correctamente la empresa ante nuestros clientes.

2. RESPONSABILIDAD:

- Cumplimiento y puntualidad en los horarios de ingreso y egreso al lugar de trabajo.
- Compromiso para avisar a los superiores cualquier cambio que modifique su día laboral como ausencias, cambio de recorridos en la ida o vuelta de trabajo, etc.
- Cuidar los elementos de trabajo y solamente usarlos con el fin que se brindó.
- Informar a su supervisor cuando surja algún desperfecto en los elementos de trabajo.
- Mantenimiento del orden y la limpieza de todos los lugares que sean de uso comunitario.

3. GESTIÓN:

- Disposición para aprender nuevos conocimientos y habilidades.
- Cooperación para trabajar en equipo con el fin de poder cumplir los objetivos.
- Flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones.



INFORMACIÓN ÚTIL

La empresa se acata a las normas generales establecidas por el Ministerio de Trabajo.

- **Ley contrato de trabajo (LCT) N°20744.**

A. *JORNADA LABORAL:*

Las jornadas laborales pueden durar 8 horas diarias o 48 hs semanales como máximo. En todo caso que el trabajador no realice las mismas horas todos los días, el máximo a cumplir son 9 hs siempre respetando el máximo de las horas semanales.

B. *HORAS EXTRAS:*

Las horas extras son aquellas horas trabajadas fuera del horario laboral normal. Las mismas se pueden extender cuando:

- Se trata de directores o gerentes.
- Los trabajos son realizados por equipos.
- Hay que realizar un trabajo de urgencia.
- El Poder Ejecutivo Nacional fije excepciones.

El salario que corresponde es un 50% más en relación al salario normal. Cuando se trata de días feriados, sábados después de las 13 horas o domingos, el salario debe aumentarse en un 100%.

Por último, las horas extras tiene limitaciones. Solo se pueden realizar 3 horas por día, 30 horas mensuales y 200 horas anuales.

C. *VACACIONES:*

El empleador debe darte tus vacaciones dentro del período comprendido entre el 1° de octubre de un año y el 30 de abril del año siguiente.

A partir de los 6 meses contas con 14 días corridos de vacaciones y va a depender de la antigüedad que tengas en tu empleo:

- a) La antigüedad no pasa los 5 años: 14 días corridos.
- b) Cuando la antigüedad sea mayor de 5 años y no pase de 10: 21 días corridos.
- c) Cuando la antigüedad sea mayor de 10 años y no pase de 20: 28 días corridos.
- d) Cuando la antigüedad pase los 20 años: 35 días corrido.

Si trabajaste menos de 6 meses, tenés 1 día de vacaciones por cada 20 días de trabajo efectivo.

- **Ley de Riesgos de trabajo N°24557**

Todo trabajador tiene el derecho de gozar de una ART (Aseguradora de Riesgos de Trabajo).

Las ART son empresas privadas que tienen como objetivo resarcir los daños causados por enfermedades profesionales o accidentes de trabajo, incluyendo la rehabilitación del trabajador perjudicado.

- **ACCIDENTE LABORAL:**

Es todo acontecimiento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo, siempre y cuando el damnificado no hubiere interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo.

Si el trabajador debe modificar su trayecto, debe avisar lo más antes posible a su empleador, con un certificado que justifique la alteración, para que éste lo pueda declarar ante la aseguradora.

- **ENFERMEDES PROFESIONALES:**

Aquellas que están incluidas en el listado de enfermedades profesionales elaborado y revisado anualmente por el Poder Ejecutivo.

Cada accidente o enfermedad inculpable que impida la prestación del servicio no afectará el derecho del trabajador a percibir su remuneración:

- Si la antigüedad es menor de 5 años: durante 3 meses
- Si la antigüedad es mayor de 5 años: durante 6 meses.

En los casos que el trabajador tuviera carga de familia y, por las mismas circunstancias, se encontrara impedido de concurrir al trabajo, los períodos durante los cuales tendrá derecho a percibir su remuneración se extenderán:

- Si la antigüedad es menor de 5 años: durante 6 meses.
- Si la antigüedad es mayor de 5 años: durante 12 meses.

Nuestros trabajadores se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Art. 35º.- Choferes y ayudantes de choferes (corta distancia, hasta 100 Km).

Quando el cumplimiento de sus tareas le demande un tiempo superior al fijado como máximo legal, le serán abonadas las horas extras que correspondan, además se le abonarán los gastos de la comida, desayunos o meriendas habituales que deben tomar durante el desempeño de sus tareas.

Art. 36º.- Choferes y ayudantes de choferes (larga distancia, más de 100 Km)

El personal de choferes afectados a larga distancia, junto de la remuneración que le corresponda por su categoría, percibirán un adicional según la distancia que deben cubrir, de acuerdo a los importes establecidos, en compensación de viáticos y horas extraordinarias.