

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Plan De Comunicación Interna en A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Método: Reporte de Caso

Alumno: Florencia Araceli Martinez

DNI: 38799412

Legajo: VRHU09655

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

Resumen

En el presente trabajo se realizó un Reporte de Caso acerca de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba. La misma se dedica a la distribución y comercialización de productos de almacén donde cuenta con una gran trayectoria dados sus inicios en el año 1959.

El análisis efectuado en la empresa fue realizado bajo la perspectiva de La Administración De Recursos Humanos, poniendo el enfoque sobre la Comunicación Interna Y El Liderazgo Coach. A partir de la investigación y diagnóstico elaborado, se detectaron posibles puntos de mejoras que beneficiaran la comunicación plasmándolo en los distintos procedimientos que se realizan habitualmente fortaleciendo así, la cultura organizacional de la empresa. Para concretar las mejoras a realizar se efectuaron investigaciones de diversos factores; internos y externos de manera de poder conocer cómo afecta el exterior a la compañía y con qué herramientas cuenta la misma para hacerle frente a las posibles contingencias.

El objetivo de la investigación fue brindar metodologías y herramientas específicas para el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna y Capacitación Líder Coach de mandos medios apuntando a los beneficios que aportará dicha implementación del plan de comunicación, la reinducción de la nómina actual de colaboradores y la introducción a la práctica de coaching de los mandos medios a la propuesta en sus tres aspectos principales: económicos, sociales y administrativos de A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Palabras Claves: Comunicación Interna, líder coach, Recursos Humanos, Cultura Organizacional.

Abstract

This Case Report was made about the company A. J. & J. A. Redolfi SRL located in James Craik, Province of Córdoba. It is dedicated to distribution and marketing of warehouse products which has a long trajectory in the market since 1959.

The analysis made out in the company was investigated from the perspective of human resources management, focusing on internal communication and the leadership coach.

From the investigation and diagnosis, possible points of improvement were detected that would benefit communication, translating it into the different procedures that are usually carried out, strengthening the organizational culture of the company. To specify the improvements that will be made, investigations of some internal and external factors, were carried out in order to know how the exterior affects the company and what tools it has, to deal with possible contingencies.

The objective of the research was to provide specific methodologies and tools for the development of an Internal Communication and Coach Leader Training Plan for middle managers, pointing to the benefits that said implementation of the communication plan will bring, the reinduction of the current list of collaborators and the introduction to the coaching practice of middle managers to the proposal in its three main aspects: economic, social and administrative of AJ & JA Redolfi SRL

.Key Words: Internal Communication, leader coach, Human Resources, Organizational Culture

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 4 |
| Análisis de Situación | 6 |
| <i>Análisis PESTEL</i> | 8 |
| <i>Análisis Porter</i> | 10 |
| <i>Análisis FODA</i> | 12 |
| Marco Teórico | 14 |
| <i>Cultura Organizacional</i> | 14 |
| <i>Inducción</i> | 16 |
| <i>Comunicación Interna</i> | 14 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 18 |
| Plan de Implementación | 19 |
| <i>Objetivo General</i> | 19 |
| <i>Objetivos Específicos</i> | 19 |
| <i>Alcances</i> | 19 |
| <i>Acciones</i> | 19 |
| <i>Marco Temporal de la propuesta</i> | 25 |
| <i>Evaluación del impacto de Implementación</i> | 25 |
| Conclusión..... | 27 |
| <i>Recomendaciones</i> | 27 |
| Bibliografía..... | 29 |
| Anexos | |
| <i>Anexo I: Manual de Inducción</i> | |
| <i>Anexo II: Reinducción</i> | |
| <i>Anexo III: Intranet Corporativa</i> | |
| <i>Anexo IV: Formación de Líderes coach</i> | |

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi SRL, se encuentra situada en la localidad James Craik, de la provincia de Córdoba, su actividad principal es la venta mayorista y minorista de productos alimenticios. Redolfi SRL, cuenta con salones de ventas mayoristas y preventistas de los productos que comercializa, como así también con autoservicios mayoristas y distribuidoras en ciudades claves de Córdoba. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de automóviles. Se caracteriza por ser una empresa familiar con una nómina de ciento treinta y dos colaboradores, tiene baja rotación de personal y se encuentran regulados bajo el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes y actualmente tiene una tasa de rentabilidad del 2,5%.

La empresa no posee un área destinada a la Administración de Recursos Humanos, desde Administración se encargan de liquidar los sueldos de los colaboradores, no hay procesos de selección definidos, como tampoco procesos de inducción, los nuevos colaboradores aprenden mientras trabajan.

Para desplegar la propuesta de mejora se tomó como eje principal el desarrollo de la temática, Plan de Comunicación Interna y Formación de líderes Coach, ya que al realizar la primera aproximación a la empresa se pudo concluir que A. J. & J. A. Redolfi SRL no posee procedimientos formales de desarrollo y control sobre sus Recursos Humanos, pudiendo detectarse la falta de planificación estratégica. Por otra parte, la comunicación interna, se lleva a cabo de forma vertical sin procedimiento formalizado y es transversal a toda la empresa.

En el desarrollo del reporte se apunta a presentar los motivos y los beneficios del porque la empresa deberá realizar una reinducción, implementar nuevas formas de comunicación y verificar que los colaboradores con los que dispone la empresa conozcan la misión, visión y valores claramente para poder cumplir con los objetivos generales. Se estima que si el proceso se da de forma correcta, se logrará un retorno de inversión del 10%, para esto habrá que contar con personal idóneo en las áreas, que en primera instancia pongan en marcha y supervisen el Plan de Comunicación Interna y Coaching ya que una administración incorrecta de la misma puede generar múltiples problemáticas dentro de la cultura de A. J. & J. A. Redolfi SRL como relaciones no deseadas entre los distintos niveles, mal clima laboral, disminución de la productividad, entre otros. Con respecto al liderazgo, es necesario crear guías que lleven a cabo el proceso de cambio y acompañen cada uno de los momentos para asegurar la efectiva

aplicación del plan impactando a su vez de manera positiva en aspectos como la motivación, la productividad y el desarrollo de los colaboradores.

Para el desarrollo del presente trabajo se tomarán como referencia los estudios desarrollados por diferentes autores; uno de ellos será Agueda Sedan (2019) quien expone en su tesis titulada “Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en la Empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL” realizada en la provincia de Córdoba, Argentina utilizando como herramienta la metodología de reporte de caso. Sedan identifica tres niveles de comunicación interna dentro de las organizaciones y da a conocer la existencia de diferentes estrategias para lograr mejoras en cada nivel.

Por otra parte se tomará como referencia la investigación publicada por María A. Rosa Dominici (2016), La Importancia del Coaching en las PYMES como Factor Estratégico de Cambio, creada en la ciudad de Buenos Aires. Dicha investigación toma como eje fundamental quién gestiona el grupo, es decir el líder, y el manejo de su inteligencia emocional como proceso continuo, de esta manera favorece su rol como referente y al acompañamiento de sus coaches a través de la comunicación efectiva.

El objetivo del estudio de caso será presentar una mejora en la gestión de la comunicación interna de A. J. & J. A. Redolfi SRL en un corto a mediano plazo, que repercutirá en todos los procesos desarrollados por la misma apuntando a fortalecer la cultura organizacional y lograr así, una ventaja competitiva. La comunicación interna es fundamental para lograr el éxito empresarial por lo que es necesario que vaya en sintonía con la misión y la visión de la empresa; el implementar una mejora en dicho factor permitirá que los colaboradores se vean comprometidos y compartan la filosofía empresarial mejorando su productividad, reflejándolo en los resultados de la compañía. A su vez, para llevar a cabo el objetivo se plantearán metas específicas aplicables a la comunicación actual que maneja la empresa, se buscará unificar el accionar organizacional e identificar áreas estratégicas con personal potencial.

Análisis de Situación

A continuación se desarrollarán datos significativos a tener en cuenta a la hora de analizar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta la estructura, procedimientos, puntos a favor y en contra de la situación actual.

A.J. & J. A. Redolfi SRL de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, se encuentra activa desde hace cincuenta años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, distribuidos entre Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis; estos en general son despensas de barrios, minimercados, kioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados que se caracterizan por disponer de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. En su mayoría, no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, lo que beneficia claramente a A. J. & J. A. Redolfi SRL ya que brinda un diferencial con respecto a la competencia. Para la atención y abastecimiento de estos clientes la empresa cuenta con un plantel de ciento treinta y dos personas que se rigen por el convenio colectivo de trabajo de empleados de Comercio y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones distribuidos entre las cinco sucursales.

La estructura es piramidal verticalista; en la cúspide el Gerente General, le siguen el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y los Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad. En el tercer nivel se encuentran el Supervisor de Vendedores y los Vendedores. Por debajo del Gerente de Administración y Finanzas se encuentran los departamentos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios, Bancos y Jefe de Depósito y Logística. El cuarto y último nivel corresponde a los departamentos que se encuentran debajo del Jefe de Depósito que son Distribución, Control de stock, Picking y Mantenimiento. A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Actualmente, no cuenta con un área de Recursos Humanos, no tiene un proceso de selección definido, cuando surge la necesidad de cubrir un puesto, cada uno de los responsables evalúa y contrata si hay acuerdo con la gerencia. En el caso de que la vacante sea para un puesto de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante diarios. Tampoco hay procesos de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan. Por otro lado, la empresa tiene baja rotación ya que es parte de la cultura empresarial mantener al

personal en quien se confía. Cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión.

La visión de la empresa es ser líder en el mercado, aprovechando nuevas oportunidades de negocios, contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad, ser reconocidos por la calidad de servicio a sus clientes, y brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, contribuyendo de manera positiva a la comunidad. Su misión es atender las necesidades de los clientes haciendo hincapié en el servicio de distribución mayorista de calidad, con gran variedad productos de primeras marcas y realizarlo en conjunto con sus empleados posibilitándoles desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. A su vez, la visión y misión de la empresa serán acompañadas por los valores de Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo orientados siempre a la calidad de atención y la confianza; cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra, el esfuerzo y dedicación, el sentido de equipo y Responsabilidad social. (Universidad Siglo 21, 2019).

En cuanto a la situación de rentabilidad ha disminuido, debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas. La tasa interna que en el año 2002, rondaba el 5% disminuyó hasta el 2,5 %. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios (Universidad Siglo 21, 2019).

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es a plazos que no superan los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos lo que permite a A. J. & J. A. Redolfi SRL gozar de una excelente relación con sus proveedores.

A partir de la información recolectada de A. J. & J. A. Redolfi SRL se puede percibir que la organización posee una cultura fuerte y arraigada por quienes la componen, siendo capaces de transmitirla a los clientes de la misma. A su vez esta característica posibilitó hacerle frente al contexto y evolucionar adaptándose a los cambios hasta el momento.

La empresa cuenta con colaboradores comprometidos, en su mayoría está compuesta por personal de considerable antigüedad y se sienten parte de ella por lo que sin encontrarse claramente definidos los procesos de evaluación de desempeño, líneas de comunicación y

motivación, estos responden de la mejor manera posible a los objetivos que se les presenten. A. J. & J. A. Redolfi SRL cuenta con descripciones de puestos de las distintas áreas, misión, valores y visión definidos y compartidos, lo que permitirá desarrollar sin dificultad cualquier propuesta de mejora. Cabe destacar, como se mencionó anteriormente, que muchos procesos se desarrollan de manera informal por lo que no hay registros que posibiliten ver evoluciones o contar con soporte ante distintas contingencias que puedan ocasionarse con el personal.

Análisis Pestel

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una compañía a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. El análisis actual del contexto permitirá prever situaciones futuras y crear planes para anticiparse a posibles eventualidades.

Análisis Político: Examina factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro o a la industria en la que opera A. J. & J. A. Redolfi SRL. En el año 2019 con la declarada emergencia Sanitaria por el Covid19, la empresa fue calificada como servicio esencial por dedicarse a la distribución y comercialización de productos alimenticios en el decreto 260/20 (Presidencia de la Nación Argentina, 2020).

Desde el 20 de marzo del año 2020 rigen los “precios máximos” precios de alimentos de la canasta básica, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza que se mantendrían con el mismo precio que tenían al 6 de marzo del mismo año. Esta medida tomada por el Gobierno nacional para garantizar el abastecimiento y controlar el abuso de precios durante la emergencia sanitaria por el COVID-19. Tubo fin el pasado 3 de septiembre cuando después de un mes de negociaciones se permitió el aumento del 9% de los precios. (Infobae, 2021). A. J. & J. A. Redolfi SRL se verá afectada por dicha disposición ya que justamente la negociación se da sobre los productos que actualmente comercializa afectando la fijación de precios y el cálculo de márgenes de ganancias.

Análisis Económico: Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia.

- “la actividad comercial se verá afectada de forma heterogénea. “A nivel general es uno de los sectores que funciona a niveles superiores a los previos a la pandemia, aunque el nivel de empleo cayó en 25.000 trabajadores”, afirmó Manoukian. “Para el consumo

masivo las perspectivas son desfavorables. Viene de varios años en caída a lo que se suma la depresión en la masa salarial por lo que no se espera una mejora notable en el consumo”, añadió. “Se generan cuatro golpes simultáneos: restricción horaria, baja de circulación, incertidumbre económica y baja de ingresos”, consideró el economista Jefe de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), Matías Wilson” (El Economista, 2021, párr. 15).

- “Las ventas a precios corrientes para junio de 2021 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de \$116.328,00 millones de pesos, lo que representa un incremento de 48,7% respecto al mismo mes del año anterior” (INDEC, 2021, p. 4).

- “Asimismo, Cachanosky indicó que la recuperación en términos reales en los centros comerciales empieza a superar niveles previos a la pandemia o está en niveles muy similares. “En cambio, en supermercados, al no haberse producido un cierre en el período con el que se compara, se puede ver bien la pérdida dramática de poder adquisitivo de las personas”, concluyó” (La Nación, 2021, párr. 8).

Análisis Social: Interesa reflexionar sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar el proyecto y cómo va cambiando.

Según el portal La Nación (2021), una familia tipo precisó en julio último tener ingresos de entre \$102.764,93 y \$328.847,75 para ser considerada de clase media, lo que significa que este año se incrementó en casi el 50% el sueldo necesario para adquirir los bienes y servicios.

”Con la mirada puesta en la pospandemia, los especialistas coincidieron que para tener éxito el e-commerce debe apostar tanto al uso de Inteligencia Artificial y Data Analytics, para conocer los gustos y preferencias del consumidor, como a brindar una experiencia de compra virtual más humana que entienda sus necesidades” (El Economista, 2021, párr. 16).

Análisis Tecnológico: Se ocupa de la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo.

Se organizó una presentación para los socios de CADAM sobre la evolución y el desarrollo de sistemas y procesos de gestión de soluciones de negocio, así como la integración de plataformas de CRM con los desarrollos de comercio electrónico (CADAM, 2021, párr. 1).

La clave en la nueva normalidad ha llevado a que sea indispensable incorporar redes sociales y páginas web como medio de comunicación entre empresa-clientes.

Análisis Ecológico: Dentro de la actividad a la que se dedica la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL se puede destacar la Ley n° 9.696 dictada el 27-11-09. “Por medio de la presente ley se prohíbe en todo el territorio de la provincia de Córdoba el uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional, utilizadas y entregadas por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para el transporte de productos o mercaderías. Los titulares de los establecimientos comprendidos por la presente ley tendrán un plazo máximo de doce meses, a partir del día de la fecha, para realizar dicho reemplazo” (Acopiadores de Córdoba, 2009, párr. 1).

Análisis Legal: Cambios en la normativa legal, que le puede afectar de forma positiva o negativa.

El 14 de Agosto de 2020 fue promulgada y publicada la Ley 27.555 “Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo” que establece la igualdad de derechos, obligaciones y remuneraciones entre los empleados en la modalidad de teletrabajo y presencial. Además trata sobre derechos a horarios especiales de trabajo si es que tienen personas a cargo menores de 13 años o con discapacidad. Entre otras plantea la posibilidad de cambiar de modalidad de trabajo según lo decida el empleado.

Análisis Porter

- Rivalidad entre empresas competidoras: Los competidores se clasifican en dos grandes grupos; mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Dentro del primer grupo se encuentra, en Río Tercero: Luconi Hnos, En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era. En San Francisco: Dutto Hnos y en Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco. En cuanto a las empresas preventistas y con entrega a domicilio se encuentran; los principales competidores en la zona, Rosental y Micropack. estas son dos grandes mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se

hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: En Río tercero: Luconi Hnos, en Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, en San Francisco: Dutto y Vensall Hnos y en Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

- Productos o servicios sustitutos: Aparecen consumidores en búsqueda de productos saludables y sustentables, creando una amenaza para el distribuidor, si bien el mercado Argentino se está demorando en sumarse a la tendencia ya hay indicios de que El Grupo Arcor trabaja en el lanzamiento de nuevos productos de esta índole. Por otro lado, debido a los cambios políticos, económicos y sociales las segundas marcas toman protagonismo en la sociedad, como así también las marcas propias de las grandes cadenas de supermercados, lo que puede afectar a A. J. & J. A. Redolfi SRL ya que únicamente comercializa primeras marcas.

- Poder de negociación de clientes: Los cliente de la empresa cuestionada tienen bajo poder de negociación debido a falta de tiempo para dedicarle al proceso de compras y la ausencia de transporte de mercadería, pero cuentan con la capacidad de cambiar de proveedor fácilmente por los elevados niveles de oferta. Los clientes potenciales son diversos, desde pequeños almacenes de barrio hasta grandes supermercados.

- Poder de negociación de proveedores: A. J. & J. A. Redolfi SRL comercializa productos de multinacionales como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina. Con algunos de ellos tienen contrato de exclusividad y acuerdos para lograr precios altamente competitivos. Existe variedad de proveedores a nivel nacional e internacional, pero es difícil conseguir acceso o contratos especiales.

- Amenaza de nuevos competidores: La situación actual del país hace que los consumidores se desplacen a la búsqueda de segundas marcas, donde entran en juego nuevas empresas, si bien A. J. & J. A. Redolfi SRL cuenta con una estrategia de precios bajos absorbiendo el incremento y obteniendo un mínimo de ganancia, ya no podrá utilizar esta opción como diferencial.

Análisis FODA

Con el fin de conocer en qué situación se encuentra la empresa a nivel interno, como externo y con qué herramientas se cuenta, se procederá a realizar un Análisis FODA examinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Las principales fortalezas que se puede resaltar en A. J. & J. A. Redolfi SRL son; la trayectoria y presencia en el mercado, con más de cincuenta años siendo reconocida en Córdoba y las ciudades aledañas, la diferenciación de servicio en cuanto a; la oferta de capacitaciones y asesoría para aumentar el nivel de ventas, comercialización de primeras marcas, niveles de precios competitivos, tiempo de entrega acotado, mix de productos completo y financiamiento adaptado al cliente. A su vez la exclusividad que maneja con sus proveedores también puede ser considerada una fortaleza, como así también los vínculos que se dan dentro de la empresa de confianza debido a la antigüedad de sus colaboradores.

Como Oportunidades dentro de la empresa se pueden destacar la calidad de atención y servicio percibida por el cliente, ubicación territorial estratégica y clientes adaptados a las nuevas herramientas tecnológicas que brinda el contexto.

En cuanto a las debilidades se puede mencionar como principal, la carencia de un departamento de Recursos Humanos que se encargue de administrar al personal, a partir de esta falta surgen otras como; personal no capacitado para ocupar ciertos puestos, toma de decisiones centralizadas sin un plan estratégico general y deficiencia en la comunicación.

Se consideran amenazas reales para A. J. & J. A. Redolfi SRL la actual crisis económica dada en el contexto pandemia, el crecimiento de la competencia y clientes que migran a marcas secundarias en búsqueda de precios más bajos.

En conclusión al análisis desarrollado, se puede decir que la empresa posee un alto nivel de diferenciación en cuanto a oportunidades para sus clientes sobre las que si se trabajaran con mayor detalle no habría necesidad de preocupación ante los nuevos competidores. Indistintamente, identificar a la competencia es un factor clave para determinar el área de actuación en el que está inserta la empresa, ya que cuenta con dos grupos de grandes competidores; mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entrega a domicilio, tal como se detalló anteriormente.

La empresa se encuentra en un proceso decisivo de crecimiento por lo que se puede deducir que cuenta con una cultura débil funcional, tipo clan; hay significados compartidos pero no son los suficientes como para servir de guía, no hay claridad de actuación plasmada en documentos y no se actúa analíticamente, aunque aun así se logró mantener en el tiempo repitiendo acciones pasadas que dieron resultados positivos, o que por lo menos permitieron continuar con el rumbo de la organización, el riesgo a cometer graves errores es alto. El clima laboral es agradable y de confianza, se le otorga importancia al trabajo en equipo y al sentido de pertenencia de los miembros, lo que facilitará la implementación de distintas mejoras para hacer frente a las amenazas del contexto. Este es uno de los puntos más importantes para la implementación del plan comunicacional ya que los colaboradores son el corazón de la empresa y un componente indispensable a la hora de proyectarse en un futuro, brindando una imagen al exterior que cumpla con la visión de A. J. & J. A. Redolfi SRL. En cuanto al organigrama se puede detectar una estructura verticalista de estilo tradicional, lo cual denota que la toma de decisiones y administración, en general, se realiza de manera centralizada y de modo autoritario permitiendo que opiniones de expertos de diferentes áreas contribuyan al eficiente desenvolvimiento de la gestión de la empresa.

Marco Teórico

El siguiente apartado abarca los conceptos de Comunicación Interna, Cultura Organizacional, Inducción, y Liderazgo Coach, ya que son conceptos sobre los que se comenzó a trabajar en el análisis de situación y serán la guía de la propuesta a desarrollar.

Comunicación Interna

Como definición principal a la Comunicación Interna se tomará el concepto brindado por los autores Brandolino, González Frigoli y Hopkins (2009) en su libro 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” (Brandolino, González Frigoli y Hopkins, 2009, p. 25). Tal como mencionan dichos autores, la Comunicación Interna es utilizada como un instrumento competitivo, planteando esta como un factor estratégico para lograr el buen clima laboral y mayor productividad. A su vez, mencionan la importancia de crear planes integrales y estratégicos para desarrollarla remarcando la importancia de integrar todas las acciones de comunicación en la gestión de todos los recursos.

Continuando con lo expresado anteriormente se citará al Autor Villafañe (1998) quien menciona que: “la comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1998, p.238). Villafañe (1998) afirma que las empresas que no contemplan la importancia y administración de la comunicación como punto estratégico, tendrán como resultado procesos que actuarán de forma azarosa, caótica e ineficiente lo que repercutirá en la comunicación que se intente brindar al público exterior.

Otro autor que detalla posibles inconvenientes en caso de no tomar la comunicación interna como factor clave es Ritter, (2008) quien menciona que “La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre

las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno” (Ritter, 2008, p.6).

Existe una clasificación para los canales de comunicación de tipo interna según el autor Ritter (2008), quien menciona a los de tipo tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora) y en los tradicionales papeles (gráficos) o la palabra.

Para el desarrollo de la propuesta se recomienda implementar una Intranet, continuando con las definiciones del autor Ritter (2008), esta se caracteriza por ser “básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados. Si se implementa correctamente puede llegar a ser una herramienta eficaz de motivación. (...) A través de la Intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de información y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costos y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. (Ritter, 2008, p.97).

Cultura Organizacional

Tal como se desarrolló en el cuerpo del informe la Comunicación Interna siembra la participación, integración y la creación y crecimiento de la cultura organizacional, donde se reflejan las funciones y capacidades individuales y grupales por lo que se considera importante hacer mención a la definición creada por Ritter, (2008) quien menciona que “La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí” (Ritter, 2008, p.41). A su vez éste cita a dos autores en su libro que suman al concepto de cultura “Kotter la define como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”. En forma similar Edgar Schein⁷ la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización” (Ritter, 2008, p.41).

Inducción

El autor Idalberto Chiavenato (2011) menciona que la Inducción es parte de un proceso de sociabilización y la define como “programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados” (Chiavenato, 2011, p.167). A su vez, el autor detalla el contenido de la misma con la siguiente información,

1. La empresa: su historia, desarrollo y organización
2. Producto o servicio.
3. Derechos y obligaciones del personal.
4. Términos del contrato de trabajo
5. Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
- e. Normas y reglamento interior de trabajo
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación)
10. Relaciones con otros puestos.
11. Descripción detallada del puesto (Chiavenato, 2011, p.332).

Liderazgo Coach

Para finalizar con el desarrollo de los conceptos principales se tomará al autor Lozano (2008), quien menciona que el Coaching es una herramienta que favorece la mejora y formación personal y profesional de los colaboradores, para la obtención de resultados e incrementar el potencial de cada uno de ellos.

Se considera importante contar con líderes en procesos de Coaching que puedan acompañar y gestionar el transcurso de mejora a través de la identificación y potenciación de

las competencias de escucha activa y comunicación asertiva de líder para alcanzar los objetivos organizacionales (Alonso, Calles, & Gioya, 2004).

Por otra parte el autor Hawkins menciona que “La dinámica de los equipos organizacionales y empresariales es similar a la de los equipos deportivos pues en ambos se muestra que las personas adecuadas deben ocupar los puestos apropiados en el momento oportuno” (Hawkins, 2012, p 101). Continuando con el pensamiento del autor citado este menciona que “El coach de equipo no solo debe ayudar a que el equipo reflexione sobre su pasado más reciente, sino que debe permitir que él cree nuevas formas de pensamiento, incluido el cambio de los marcos de referencia que utiliza para darle sentido a su experiencia colectiva. Luego, el coach de equipo necesita ayudar a que el equipo cree una estrategia y planifique nuevas maneras de comprometerse con los desafíos colectivos y ensayar nuevas formas de ser, de tal forma que pueda regresar a la tarea con nuevos compromisos individuales y colectivos incorporados” (Hawkins, 2012, p 102).

Los conceptos mencionados, como se indicó anteriormente, son los que se tomarán de guía para llevar a cabo el plan de mejora. Si bien se entiende que el proceso de inducción se realiza al ingresar el colaborador a la empresa, cómo en un inicio de la relación laboral no se brindó o se realizó de manera informal, lo que se recomendará será realizarla cuanto antes, mediante una “reinducción” de manera de poder dar claridad a las formas de accionar y relacionarse en la organización. A través de este proceso se impartirá la cultura organizacional de la empresa con el fin de clarificar a los colaboradores a donde se quiere llegar, a través de qué medios, como se espera que esto se dé en un futuro y qué papel ellos ocuparan en esto. El contar con una Intranet, facilitara el proceso ya que agilizará los tiempos de respuesta y la interacción entre los participantes, evitando baches y aportando a la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Para que la reinducción de los colaboradores sea aún más efectiva los mandos medios de Redolfi deberán contar con distintas herramientas que podrán captar de la capacitación en liderazgo coach, lo que les permitirá formar grupos interconectados, exprimiendo de cada uno de ellos habilidades y capacidades que hasta el momento no han encontrado, mejorando las formas de gestionar en cada puesto que ocupan.

Diagnóstico y Discusión

La principal problemática que se evidencia en la empresa es la falta de procesos formalizados, que sirvan de guía para la ejecución de los proyectos y de control a la hora de precisar indicadores para la mejora. El hecho de implementar un plan de comunicación estratégico, facilitará el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa como así también permitirá mantener el posicionamiento actual y mejorarlo. A su vez, será posible delimitar una estrategia empresarial que oriente el accionar general y determine acciones específicas en los tiempos adecuados según la prioridad que se determine en la examinación final.

Teniendo en cuenta lo abordado por los autores en cuanto a la Comunicación Interna como un factor competitivo, A. J. & J. A. Redolfi SRL al implementar dicho proceso, contará con una ventaja diferencial sobre el resto de sus competidores debido a que permitirá la armonización de la cultura organizacional pudiendo transmitir el mismo mensaje empresarial puertas adentro y fuera de la organización. Asegurando así preservar la calidad de servicio y dar lugar a oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, resguardando siempre, el carácter familiar de la empresa. Al mismo tiempo, el implementar la guía de líderes coach permitirá identificar y asignar a cada puesto el personal idóneo para ocuparlo o crear planes de capacitación para formarlos y fructificar las competencias de cada uno de los colaboradores.

En conclusión, el disponer de un plan de comunicación que sea compartido por todos los miembros de la empresa y la creación de líderes coach que acompañen el crecimiento, más el beneficio de poseer personal de confianza y comprometidos, facilitará la permanencia y crecimiento de la misma en el mercado mejora en la productividad y ganancias en un 10 %.

Plan de Implementación

Objetivo General

Fortalecer y mejorar la gestión de la comunicación interna de A. J. & J. A. Redolfi SRL, en todos los procesos desarrollados por la misma, apuntando a mejorar la cultura organizacional a través de la aplicación de la técnica de coaching a líderes actuales de áreas estratégicas y la creación de un canal de comunicación interno en la provincia de Córdoba, con el fin de incrementar un 10% la productividad empresarial.

Objetivos Específicos

1. Unificar el accionar organizacional a través de la guía de la misión, visión y valores empresariales realizando una reinducción en la empresa para los colaboradores actuales e inducción para los nuevos ingresantes.
2. Desarrollar una Intranet Corporativa aplicable a todos los centros de distribución con el fin de lograr una comunicación fluida, ordenada y con códigos internos que unifique criterios y estreche los lazos entre los intervinientes.
3. Identificar áreas estratégicas con personal potencial para el desarrollo de líderes coach.

Alcances

La propuesta desarrollada se implementará en la central de A. J. & J. A. Redolfi SRL en localidad Jaimes Craick, Provincia de Córdoba, Argentina. El abordaje de la misma tendrá una duración de cuatro meses comenzando con su implementación en el mes de marzo 2022 y finalizándolo en Junio 2022

Acciones

Con el objetivo de mejorar la comunicación interna de A. J. & J. A. Redolfi SRL se detallarán a continuación tres acciones formuladas para lograrlo.

1. Reinducción

Con el fin de fortalecer la gestión, comunicación y mejorar los procesos dentro de A. J. & J. A Redolfi SRL se desarrollará un periodo de reinducción donde se priorizará asegurar el

conocimiento del fin de la empresa y los valores, de manera que puedan ser compartidos entre todos los miembros. A su vez, se buscara fortalecer la cultura organizacional y atender inquietudes ante situaciones que puedan ocasionarse por la falta de comunicación brindada en el ingreso de cada colaborador dado que los empleados que se incorporaron en su momento fueron aprendiendo mientras trabajaban, por lo que hay un alto margen de error en el día a día. El tiempo de duración del proceso será de cuatro semanas en el que se desarrollaran distintas reuniones semanales con el personal gerencial por un lado y grupos de operarios y mandos medios por el otro. Con respecto al colaborador los objetivos serán:

- Mejorar y controlar la integración al sistema deseado por la Entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética y profesional.
- Familiarizarlo con el servicio de atención, con la organización y con las funciones generales de Redolfi S.R.L.
- Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.
- Informarlo acerca de los centros de distribución, planeación estratégica, metas y demás información relacionada con la actividad de la empresa.
- Crear identidad y sentido de pertenencia de los principios, valores y misión.

Para poner en marcha el plan se llevaran a cabo los siguientes procesos

Planeación

- Se verifica la información contenida en los archivos que presente la empresa como descripciones de puestos, misión, visión y valores, principales competidores, clientes, etc.
- Se actualizan los contenidos de los archivos mediante la recolección de información a través de entrevistas y observación directa de las actividades diarias, incluyendo la información de acuerdo con los cambios de mayor importancia que se hayan ocasionado en la empresa.
- El Grupo Roció de los Ángeles Arce Consultoría realizará el acompañamiento presencial por un periodo de una semana con el fin de realizar una observación directa del día a día de la empresa en la central de Córdoba.
- Se desarrollará un Manual de Inducción inicial para ser otorgado a la gerencia y pueda ser utilizado en los próximos ingresos, presente en Anexo I.

Ejecución.

El encargado de realizar el proceso de reinducción de la consultora en conjunto con la gerencia realizarán ocho encuentros de tres hs. y serán distribuidos dos veces por semana durante el periodo de un mes, desde el día 07 de marzo del 2022 al 04 de abril del mismo año, que será el tiempo de duración del proceso. Para dicho proceso será necesaria la utilización de la sala de reuniones de la empresa y el proyector que allí se encuentra.

- En primera instancia se presentará a través de un PowerPoint el proceso y se identificarán las siguientes necesidades: generalidades de la empresa, aspectos generales y factores de riesgo del puesto de trabajo, actividades que desarrolla el prepuesto, reporte directo entre otros.
- El Responsable del proceso llevará a cabo la detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, para ser informadas a la gerencia para acciones futuras y apuntar sobre esos factores. Una vez realizada se confeccionará un documento donde se plasmará la sección de necesidades de formación, capacitación y entrenamiento contemplando los siguientes mecanismos para la obtención de la información; Observación, Solicitud directa, Modificación del trabajo u/o Evaluación de desempeño.
- Se realizará la introducción al proceso de reinducción informando al personal de que se tratará y el motivo por el cual se llevará a cabo. A su vez se brindará un soporte con las fechas y horarios en el que se llevara a cabo.
- Se expondrá la historia de A. J. & J. A. Redolfi SRL presentando testimonios de personal antiguo aprovechando la confianza y sentido de pertenencia que se vivencia en la organización de manera de hacerlo un proceso dinámico y de involucramiento.
- Se presentará la Misión, Visión y Valores de la organización a través de una proyección y se abordará dicho tema durante las tres horas de encuentro.
- Se dividirán los grupos según cada sector y se presentarán datos específicos de cada puesto, refrescando líneas de mando, acciones a realizar, reportes directos, problemas más comunes y como resolverlos.
- Se realizarán ejercicios de prueba a cada sector para conocer cómo reaccionarían ante distintas situaciones.
- Se dará un feedback a los colaboradores sobre la participación durante el proceso, se resolverán consultas y tomarán puntos de mejora.

Seguimiento y control

Una vez finalizados los encuentros se brindará a cada colaborador, mediante correo electrónico, la siguiente ficha a completar creada por el grupo de trabajo de la consultora contratada en conjunto con la gerencia, de manera de poder controlar si se cumplió con el objetivo inicial. A su vez se brindará una ficha a los mandos medios de cada sector para que utilicen a diario de manera de poder llevar un control periódico de la evolución y saber si se cumplió con lo propuesto.

CONTENIDO DE LA CAPACITACION

| ASPECTOS A EVALUAR | CALIFICACION | | | |
|---|--------------|-------|---------|------------|
| | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
| Cumplimiento de los objetivos propuestos | | | | |
| Claridad de conceptos | | | | |
| La capacitación contribuye a su desarrollo personal | | | | |
| La capacitación contribuye a su trabajo actual | | | | |

SOBRE EL EXPOSITOR

| ASPECTOS A EVALUAR | CALIFICACION | | | |
|---|--------------|-------|---------|------------|
| | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
| Contenido de la información | | | | |
| Fluidez Verbal | | | | |
| Habilidad para transmitir ideas y conocimientos | | | | |
| Dominio del Tema | | | | |
| Genera empatía y acogida dentro del grupo | | | | |
| Capacidad para orientar al grupo hacia los objetivos propuestos | | | | |

METODOLOGÍA

| ASPECTOS A EVALUAR | CALIFICACION | | | |
|----------------------------|--------------|-------|---------|------------|
| | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
| Recursos empleados | | | | |
| Aprovechamiento del tiempo | | | | |

Tabla 1: Planilla de Relevamiento de Información (Fuente: Elaboración Propia)

2. Intranet Corporativa

Continuando con el plan de mejorar la comunicación de A. J. & J. A. Redolfi SRL, se llevará a cabo la creación de una Intranet Corporativa que permita la transmisión de la información de manera fluida entre los centros de distribución y entre cada colaborador que pertenezca a la empresa. De esta forma cada integrante tendrá acceso a la misma en igual tiempo de actualización y a través de un único medio.

Para la incorporación de la intranet se contrata el servicio de un proveedor externo; la empresa elegida será IDEAUNO, quienes informan como beneficios principales la reducción de costos y el aumento de productividad, mientras que como beneficios generales detallan los siguientes puntos:

- Optimización de la comunicación y el flujo oportuno de información entre el personal.
- Incrementa la creatividad y la innovación.
- Favorece el trabajo en equipo.
- Estimula la reutilización del conocimiento.
- Reduce la fuga de capital intelectual.
- Construye una cultura de colaboración.
- Hace los procesos de aprendizaje más fáciles.
- Mejora los tiempos de respuesta al mercado.
- Posibilita la comunicación con un número extenso de individuos y organizaciones a bajo costo.
- Incrementa la lealtad de los clientes y asociados de negocio.
- Mejora la integración en la cadena de valor mediante la extensión a una extranet.

Dicha implementación facilitará a la empresa comenzar con la profesionalización de los puestos de trabajo y contar con información interna de todos los procesos y actualizaciones que se realicen. A su vez, permitirá que cada operario, sea de cualquier centro de distribución, cuente con la información necesaria para poder trabajar de manera eficiente, incrementando las ventas y brindando un servicio eficiente. Además de la información referida netamente a la actividad laboral, los colaboradores podrán descargar sus recibos de sueldo, solicitar permisos, vacaciones, etc. que llegará inmediatamente a la casilla de cada reporte directo y este último será quien autorizará el primer filtro para luego ser confirmado por la gerencia general. El poseer un servicio de mensajería es otra de las ventajas de esta implementación debido a que se podrá brindar soporte de forma inmediata a través del chat pudiendo continuar con la actividad inmediatamente.

La instalación y el diseño los realiza la empresa IDEAUNO quien una vez contratado el servicio pondrá a disposición de la compañía el software para la gestión y brindará una capacitación a los directivos de la empresa. Habiendo capacitado a la gerencia y mandos medios el último paso será la presentación a la nómina general de la empresa.

El tiempo estimado de implementación será de cuatro meses comenzando el día martes primero de marzo, estimando finalizar con el proceso de gestación e implementación de la red para el mes de Junio.

3. *Formación de líderes Coach*

El Coaching es un nuevo modelo de transformación y aprendizaje utilizado por distintas empresas en la actualidad para dar con los objetivos empresariales. Los resultados que se pretenden aquí apuntan a que los participantes, que en este caso serán los mandos medios, aprendan un conjunto de nuevas habilidades que les permita desarrollar mayor capacidad de acción y resolución en el día a día. EL coach tendrá como propósito detectar y disolver obstáculos (emociones, estados de ánimo, juicios, corporalidad) que limitan la acción e impiden la consecución de metas y objetivos dentro de la empresa.

El objetivo del programa será acompañar a los participantes en el proceso de:

- Creación de diseño, gestión y evaluación de un proceso de Coaching aplicado a los operarios de A. J. & J. A. Redolfi SRL.
- Transformación de la propia personalidad en un proceso de aprender a “ser” desde la integridad, la autonomía y la responsabilidad.
- Relacionarse con otros en forma más productiva, motivando a la cooperación formativa de equipos de trabajo.
- Abrir perspectivas y posibilidades a situaciones repetidas, generando mejores resultados.
- Coordinar acciones para lograr resultados óptimos.
- Identificar situaciones de conflicto, resolver y diseñar un futuro pleno de éxito.
- Desarrollar una estrategia de liderazgo diferente.
- Promover contextos de confianza para lograr equipos de alto rendimiento.

Cronograma de Encuentros.

| DIA | HORARIO | ENCUENTRO | CONTENIDO |
|-----------------------------|---------------|-----------|---|
| Martes, 01 de Marzo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 1 | Introducción |
| Martes, 08 de Marzo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 2 | Conociéndome |
| Martes, 15 de Marzo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 3 | Grupo de Coordinación |
| Martes, 22 de Marzo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 4 | Liderando Conscientemente |
| Martes, 29 de Marzo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 5 | Vivencias compartidas |
| Martes 5 de Abril de 2022 | 09:00 a 13:00 | 6 | Conociendo a mi equipo |
| Martes 12 de Abril de 2022 | 09:00 a 13:00 | 7 | Tipos de liderazgos |
| Martes 19 de Abril de 2022 | 09:00 a 13:00 | 8 | Coaching aplicado |
| Martes 26 de Abril de 2022 | 09:00 a 13:00 | 9 | Mi Roca como líder |
| Martes 3 de Mayo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 10 | Programa Neuro - Lingüística para liderar |
| Martes 10 de Mayo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 11 | Coaching ontológico |
| Martes 17 de Mayo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 12 | Coaching aplicado II |
| Martes 24 de Mayo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 13 | Coaching aplicado III |
| Martes 31 de Mayo de 2022 | 09:00 a 13:00 | 14 | Coaching aplicado IV |
| Martes 07 de Junio de 2022 | 09:00 a 13:00 | 15 | Visión y sentido de liderazgo Coach |
| Martes 14 de Junio de 2022 | 09:00 a 13:00 | 16 | Cierre del programa |

Tabla 2: Cronograma de Encuentros (Fuente: Elaboración Propia)

Marco Temporal de la propuesta

| ACCIÓN A IMPLEMENTAR | MARZO | | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | | JUNIO | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | 1er Semana (01 al 04) | 2da Semana (07 al 11) | 3er Semana (14 al 18) | 4ta Semana (21 al 25) | 5ta Semana (28 al 31) | 1er Semana (04 al 08) | 2da Semana (11 al 15) | 3er Semana (18 al 22) | 4ta Semana (25 al 29) | 1er Semana (02 al 06) | 2da Semana (09 al 13) | 3er Semana (16 al 20) | 4ta Semana (23 al 27) | 5ta Semana (30 al 31) | 1er Semana (01 al 03) | 2da Semana (6 AL 10) | 3er Semana (13 al 14) |
| REINDUCCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planeación | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Control y Seguimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FORMACIÓN DE LÍDERES COACH | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento Individual como líder | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento del Equipo de Trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coaching Aplicado | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INTRANET CORPORATIVA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Detección del problema en conjunto con el proveedor | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación del Software | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación e Implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 3: Marco Temporal (Fuente: Elaboración Propia)

Evaluación del impacto de Implementación

ROI – Retorno de la Inversión

El retorno de inversión es una herramienta financiera que se utiliza para evaluar la rentabilidad de un proyecto y el impacto de la implementación en términos económicos.

Para calcular el ROI se necesitan dos variables; la primera de ellas son las utilidades a recuperar, en este caso se tomará un 10% sobre el resultado total del último balance y la otra variable es el costo del proyecto.

A. J. & J. A. Redolfi SRL en su último ejercicio financiero indica una ganancia total por un importe de \$6.195.536,11 que debe ser actualizado por el nivel de inflación quedando configurados los nuevos valores de la siguiente manera:

1. Inflación año 2019, 53,8% Valor actualizado a la fecha \$9.528.734,54
2. Inflación proyectada 2021, 51,4 % (Fernández 2021) Valor final actualizado \$14.426.504,09
3. Utilidad a recuperar 10% sobre el total del valor correspondiente al 2021, \$1.442.650,40
4. Costos del plan

| Implementación | Valor Anual |
|--|-----------------------|
| Acción I | \$ 500.000,00 |
| Acción II | \$ 300.307,00 |
| Acción III | \$ 154.000,00 |
| Arancel de asesoramiento y creación del plan | \$ 150.000,00 |
| Costo Total de Plan | \$1.104.307,00 |

Tabla 4: Costo Plan de Implementación (Fuente: Elaboración Propia)

Calculo Final

$$\frac{(1.442.650,40 - 1.154.307,00 = 338.343,4) \times 100}{1.104.307,00} = \mathbf{34\%}$$

Como conclusión del cálculo se puede decir que cada \$100 que invierta la empresa se obtendrá de ganancia \$34 lo que es totalmente viable para avanzar con la propuesta.

Conclusión

Hasta el momento Redolfi S.R.L., ha conseguido incrementar su patrimonio, una expansión comercial, logrando economías de escala y diversificarse respecto a sus productos y mercaderías, aunque en oposición el modo de accionar de la empresa concluye en la informalidad y en la poca claridad de los procesos internos de gestión, sin contar con información que facilite la mejora de los mismos. La manera de gestionar repercute negativamente en toda la organización, ya que si bien en la actualidad las relaciones son positivas, la falta de un plan de comunicación estandarizado y estratégico irá desvirtuando esto hasta generar conflictos internos, sumando también disminución en la rentabilidad empresarial.

A partir de lo nombrado en el párrafo anterior, se brinda como solución la implantación de un plan de comunicación interno, la reinducción de la nómina actual de colaboradores y la introducción a la práctica de coaching desde los mandos medios. A través de estas prácticas se apuntará a la adquisición de habilidades comunicacionales que les permitan exprimir el potencial de los equipos que gestionan, facilitando a éstos herramientas para la conclusión de objetivos específicos de cada área, que repercutirán en el general.

El implementar el plan desarrollado durante el reporte permitirá a la compañía dar con el objetivo empresarial de ser una empresa líder en el mercado, produciendo nuevas oportunidades de negocios. Como así también brindar a sus colaboradores oportunidades de desarrollo personal y profesional, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Recomendaciones

Al introducir un cambio de tal importancia a la empresa, será importante que sea controlado y acompañado por profesionales apuntando a la mejora continua de los procesos; por lo tanto, se recomienda considerar la profesionalización de la forma administrar el personal a través de la implementación de un departamento de Recursos Humanos. Para esto será conveniente realizar el reclutamiento de manera externa de quién pueda dirigir el área, teniendo en cuenta la búsqueda interna para quienes conformen dicho departamento ya que la misma aportará; reducción en costos y tiempo, retención de talento clave, motivación y sana competencia y el aprovechamiento de inversión en la reinducción brindada.

Por último, se recomienda archivar toda información recolectada durante este proceso, dado que puede ser útil de base para mejoras y control que servirán en un futuro si se decide realizar la creación de un departamento de Recursos Humanos.

Bibliografía

Universidad Siglo 21 (2019). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

María A. Rosa Dominici. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. Cuaderno 57 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2016). pp 137-145 ISSN 1668-5229. Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=13

Sedan, A. (2019). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21.

Infobae, (11 de Septiembre de 2021) <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/04/el-gobierno-autorizo-subas-de-precios-de-hasta-el-9-en-alimentos-cuales-seran-los-que-mas-aumentaran/>

El Economista, (4 de mayo de 2021) <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-05-los-afectados-por-nuevas-restricciones/>

INDEC, (24 de Agosto de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>

La Nación (24 de Agosto de 2021) <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-junio-repuntaron-mas-las-ventas-en-autoservicios-que-las-de-los-supermercados-nid24082021>

La Nación (11 de Agosto de 2021) <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/por-primera-vez-el-monto-que-debe-ganar-una-familia-para-ser-de-clase-media-en-la-ciudad-alcanzo-las-nid11082021/>

El Economista, (12 de Agosto de 2021) <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-tres-tendencias-que-cambian-reglas-del-e-commerce/>

CADAM, (10 de Julio de 2019) <http://cadam.com.ar>. Obtenido de <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/la-evolucion-del-software/6>

Acopiadores de Córdoba, (27 de Noviembre de 2009) <http://www.acopiadorescba.com>. Obtenido de <http://www.acopiadorescba.com/index.php/content/circulares-digitales/temas-comerciales/prohibicion-de-uso-de-bolsas-de-polietileno-se-prohibe-el-uso-de-bolsas-de-polietileno-y-todo-otro-material-plastico-convencional-en-la-provincia-de-cordoba-ley-no-9-696>

A. González Frigoli, M., Hopkins, N, (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujia.

Ritter, M. (2008). *Comunicación organizacional*. Buenos Aires: La Crujia.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámides.

Alonso, M. A., Calles, A. M., & Gioya, P. (2004). *Coaching ejecutivo: Como lograr directivos que consigan resultados*. España

Lozano Correa, L. J. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Medellín.

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

Idalberto Chiavenato, (2011) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las organizaciones*, Novena edición. México.

Anexos

Anexo I: Manual de Inducción



Datos De La Organización:

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

CUIT: 30-56783883-4

Dirección: James Craik, Provincia de Córdoba.

Fecha de Contrato Social: 31/07/1997

Empleador: Si

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

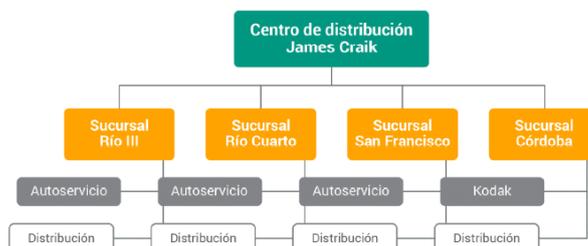
Sector Institucional: Privado.

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

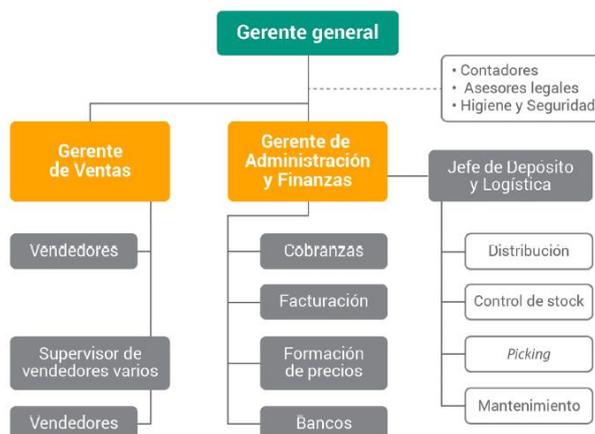
Rama de actividad: Comercio.

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

Organigrama De Sucursales



Organigrama de Centro James Craik, Provincia de Córdoba



Historia:

Desde 1910 los Redolfi están instalados en **James Craik**. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida, el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

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. El padre de José, debido a un accidente en su adolescencia, se vio impedido de seguir trabajando en la sodería, dado el peso de los productos y compró un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero 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. 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. Al abuelo Alonso no le gustaba estar quieto, de modo tal que los hermanos adquirieron su primer vehículo Ford A como fruto del esfuerzo y el ahorro, y de esta manera visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines.

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

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

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

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

A fines de diciembre de **1993**, la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. A partir de este evento, se suscitó un complejo proceso de sucesión de la empresa, no exento de conflictos familiares entre los hijos de Alonso, que ocasionaron alguna perturbación en el funcionamiento de la empresa y el distanciamiento entre los hermanos, hecho que la familia de José Redolfi y Stella Maris Bazualdo desea que no se repita en la actual generación.

En el año **1995**, la empresa continuó con su proceso de expansión. En este caso, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

En octubre del 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. Ya en junio del año **2001**, se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución.

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

En el año **2003**, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año **2004**, continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del **2005** el autoservicio mayorista.

Terminado un proceso de sucesión, en el año **2006** José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, posteriormente incorpora como socios a sus otros hijos: Lucas e Ignacio

La sociedad quedó conformada desde el año **2007** con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi, siendo la intención manifiesta en este protocolo de realizar los ajustes necesarios para que queden equiparados. En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. 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.

En mayo del año **2009**, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. 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.

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.

Mercado:

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

Productos.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Estrategia.

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

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

ART. 1°—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. domiciliada James Craik, Provincia de Córdoba y a sus disposiciones quedan sometidas 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 sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II Condiciones de admisión

ART. 2°—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

PAR.—El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca” (L. 13/72, art. 1°); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art. 43, C.N., arts. 1° y 2°, Convenio N° 111 de la OIT, Res. 3941/94 del Mintrabajo), el examen de sida (D.R. 559/91, art. 22), ni la libreta militar (D. 2150/95, art. 111).

Período de prueba

ART. 3°—La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).

CAPÍTULO IV Horario de trabajo

ART. 4°—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Por la mañana: 08:00 hs. a 12:30 hs.

Por la tarde: 15:30 hs. a 19:30 hs.

Sereno: 19:30 hs. a 08:00 hs. de lunes a viernes; 12:30 hs. a 08:00 hs. – 08:00 hs. a 24:00 hs. sábados y domingos.

CAPÍTULO VI Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 5°.—Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1° de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1° de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1° de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1°, dic. 22/83).

Vacaciones remuneradas

ART. 6°.—Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, num. 1°).

ART. 7°.—La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (CST, art. 187).

ART. 8°. —Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST, art. 188).

ART. 9°. —Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 10. —En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

ART. 11.—Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART. 12.—Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (D. 13/67, art. 5°).

Permisos

ART. 13.—La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, num. 6°).

CAPÍTULO XIII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 14.—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 15.—Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 16.—Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

ART. 17.—No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (CST, art. 115).

Fecha: _____
Dirección: _____
Ciudad: _____

Anexo II: Reinducción

PRESUPUESTO DE REINDUCCION A REDOLFI SRL

| | | |
|--|----------------------|---|
| Presupuesto anual de capacitación y formación: \$500.000 | Mes de capacitación: | \$41.666 |
| | (4 semanas) | (Cuarenta y un mil seiscientos sesenta y seis). |
| Cantidad de empleados: | 132 | |

Tema a tratar: Capacitación y reinducción.

Modalidad de Trabajo:

Incluye 24 horas de capacitación al mes, que serán distribuidas de lunes a viernes de modalidad presencial, a convenir horarios con el cliente en cuestión.

Partes intervinientes:

La reinducción será diseñada para el nivel jerárquico y operativo de la empresa.

*Rocío de los Angeles Arce
Consultoría*

Anexo III: Intranet Corporativa



Comodoro Rivadavia, 15 de octubre de 2021

Se presupuesta un plan básico de Intranet Corporativa "Plan Comunicación + Gestiones" por un valor de un valor de \$25003 mensuales siendo por año \$300.037. Dicho plan abarcará la información abajo detallada.



- ✓ Hasta 250 usuarios
- ✓ 25 GB documentos
- ✓ 5 Workflows de solicitudes
- ✓ 15 secciones de contenido estático
- ✓ Personalización gráfica avanzada
- ✓ Incluye 4 Diarios Murales digitales

Intranet Corporativa

Utilizando los recursos de Internet, la Intranet conecta a todos los empleados de su organización en forma local.

Una Intranet constituye una red privada y rápida con las mismas características y recursos de Internet y una Extranet, pero en un ambiente propia de la compañía.

Las soluciones de Intranet agregan una total flexibilidad a la empresa.

brindando una solución unificada para las necesidades de comunicación interna de una compañía de cualquier tamaño.



Primero pensamos y solucionamos el problema, luego desarrollamos el software.

En nuestros 12 años de experiencia desarrollando soluciones de alta complejidad para grandes empresas, emprendimientos desafiantes y desarrollos a medida hemos aprendido que lo fundamental es pensar en cómo alcanzar el objetivo real que motiva la creación del software, no solamente el programar un sistema.



Sobre la intranet corporativa Idea Uno

Una Intranet permite a una empresa el almacenamiento electrónico de datos corporativos, comunicaciones corporativas y organizar de su información y conocimientos.

Son entornos Web seguros que colaboran con la comunicación dentro de una compañía. Muchas organizaciones también están desarrollando Intranets como herramientas para facilitar y apoyar la gestión comercial, de proyectos y administración de relaciones con los clientes.

No importa el tamaño de su Empresa. Sea regional, nacional o internacional, podemos adaptarnos a sus requerimientos técnicos, funcionales y de reportería. Tenemos experiencia desarrollando para empresas de pocas decenas de usuarios, donde nuestra intranet contiene todos los servicios (por ejemplo, listados de usuarios, cumpleaños o documentación) o para varios miles de usuarios repartidos por todo el mundo, conectándonos a plataformas de recursos humanos y otros recursos en ERPs y plataformas de Recursos Humanos.

En Idea Uno no solamente encontrará desarrollo informático de alto nivel técnico, sino además un equipo que sabe que lo importante es desarrollar una pieza de software de calidad que esta sirva para cumplir los objetivos de nuestros clientes.



Funcionalidades Claves



Acceso perfilado y centralizado

Cada usuario verá solamente lo que le haga sentido ver de acuerdo a su nivel de acceso, localización, cargo o puesto de trabajo.

Integración con plataformas de validación de usuario y contraseña, como Active Directory.

Acceso mediante RUT para trabajadores que no pertenecen al dominio



Organigrama y Directorio

Generación automática del organigrama, no importando si son 50 trabajadores o 10.000.

Directorio siempre actualizado, en el cual incluye anexo telefónico, cargo, descripción de responsabilidad, email y localización.

Extracción automática desde PeopleSoft, SAP y otros ERP. * Integración con costo adicional.



Diario Mural Digital

La información se adapta a este formato de manera automática.

Además, es posible incorporar noticias y anuncios, cumpleaños, eventos y calendarios, galerías de imágenes, videos promocionales, hora, temperatura y pronóstico del tiempo.

Separación de información según perfil.



Formularios de Solicitudes

Formularios con Workflows para realizar gestión y seguimiento.

- Solicitud de vacaciones
- Solicitudes de liquidaciones de sueldo
- Buzón de ideas
- Sistema de denuncias auditable



Biblioteca de archivos

- Documentos organizados en carpetas
- Perfiles de acceso para documentación sólo para ciertos perfiles.
- Cargas masivas
- Buscador de documentos inteligente
- Divisiones por gerencias o departamentos



Interactividad

- Galerías de fotos
- Galerías de videos
- Encuestas y buzón de ideas
- Posibilidad de dar likes
- Comentarios moderados

Anexo IV: Formación de Líderes coach

"Transformando equipos"

Comodoro Rivadavia, 20 de octubre de 2021

En virtud a lo conversado, se presupuesta capacitación sobre "Liderazgo en acción".

La misma está dirigida al personal de mandos medios, con el objetivo de potenciar su desarrollo dentro del equipo de trabajo.

La capacitación constara de 16 encuentros de 4 hs cada uno, 1 por semana. Destinado a 4 mandos medios.

La inversión en esta capacitación es de \$ 38.500.



ROMINA V. MARTINEZ
Coach Ontológico Profesional
Socio 4562 AACOP