

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach en
AJ & JA Redolfi SRL**

Legajo: VRHU16031

Carrera: Licenciatura en Gestión de los Recursos Humano

Lugar: Resistencia

Año 2021

Profesor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi esposa, que me acompañó durante todo este trayecto, motivándome y dándome fuerzas cuando flaqueaba, que con su amor infinito hizo posible seguir adelante. A mis hijos, por su apoyo incondicional, a mi madre que hoy no está, de quién aprendí el coraje y a quién le prometí, sería profesional.

Resumen

El presente reporte tuvo como objeto de estudio la empresa familiar AJ & JA Redolfi SRL, apalancando su prestigio en una trayectoria de 59 años en el rubro de venta mayorista en alimentos y bebidas. Éste consistió en la implementación de un plan de comunicación interna y la formación de los cuadros de mandos medios en líder coach.

Se profundizó en el análisis de los contextos, y los propios de la organización. No obstante, se tomó en cuenta investigaciones y bibliografía de distintos autores para de esta forma, fundamentar la importancia de la implementación de las acciones descriptas.

Los objetivos principales fueron, fortalecer la comunicación interna y contar con mandos medios capacitados en líder coach para alcanzar los objetivos de la organización.

Al finalizar la implementación, los beneficios no solo serán los mencionados sino también, redundará desde lo económico, aportando un ROI del 243%.

Palabras claves: Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Capacitación

Abstract

The object of this report was to study the family business AJ & JA Redolfi SRL, leveraging its prestige on a 59-year history in the area of wholesale food and beverages. This consisted of the implementation of an internal communication plan and the training of middle managers in coach leadership.

The analysis of the contexts, and those of the organization, was deepened. However, research and bibliography of different authors were taken into account in order to substantiate the importance of the implementation of the actions described.

The main objectives were to strengthen internal communication and have middle managers trained in coach leadership to achieve the organization's objectives.

At the end of the implementation, the benefits will not only be those mentioned but will also result from the economic aspect, providing an ROI of 243%.

Keywords: Internal Communication, Coach Leadership, Training

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación	8
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	8
<i>Política:</i>	8
<i>Económica:</i>	10
<i>Social:</i>	10
<i>Tecnológica:</i>	11
<i>Ecología:</i>	12
<i>Legal:</i>	12
<i>PORTER</i>	13
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	13
<i>Poder de negociación con los proveedores</i>	13
<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	13
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	14
<i>Rivalidad entre competidores</i>	14
<i>Análisis F.O.D.A</i>	14
<i>Fortalezas</i>	14
<i>Debilidades</i>	15
<i>Oportunidades</i>	15
<i>Amenazas</i>	15
Marco Teórico	18
<i>Comunicación Interna</i>	18
<i>Liderazgo Coach</i>	19
Diagnóstico y discusión	21
Pan de implementación	23
<i>Objetivos General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Alcance:</i>	23
<i>Implementación Plan de Comunicación Interna (Anexo 3)</i>	23
<i>Capacitación en Liderazgo Coach. (Anexo 2)</i>	24
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía	30
ANEXOS	33

Anexo 1. Contrato.....

Anexo 2 Capacitación Liderazgo Coach a Mandos Medios.....

Anexo 3. Plan implementación comunicación interna

Anexo 4 Gantt.....

Anexo 5 Planillas de Evaluaciones.....

Anexo 6 Estados de cuentas.....

Introducción

En el presente reporte se planteará el caso de la empresa AJ. & J.A Redolfi S.R.L, donde se analizará la importancia de la implementación de un plan de comunicación interna y liderazgo coach, que permitirá la correcta distribución y asimilación de la información por parte de los colaboradores dentro de la compañía y un liderazgo de acompañamiento para incrementar las capacidades en la gestión.

Redolfi SRL, es una empresa familiar, situada en James Craik, provincia de Córdoba, fue creada 50 años, sus comienzos se remontan al año 1959 cuando dos hermanos, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compran un negocio de bazar, librería y cigarrería.

En septiembre de 1975 los hermanos deciden separarse, Alonso desarrolló el negocio de la distribución mayorista, a posteriori se fueron incorporando otros miembros de la familia, conformando una empresa familiar.

En el año 1976 decidieron comprar la empresa Feres, de la ciudad de Córdoba, para poder realizar la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. En 1983 se expanden junto a Massalin Particulares, obteniendo la distribución exclusiva sobo la estratégica Ruta Nacional 9 y en 1987 abre una nueva sucursal, esta vez en Río Tercero.

En octubre de 1999 inaugura en Villa María, Córdoba, con el primer autoservicio bajo el formato de mayorista. Debido al éxito, en 2000, tuvo que reubicar su negocio por uno de mayor envergadura. En 2001 inaugura su segundo autoservicio mayorista en la Ciudad de Córdoba, anexa preventa y distribución

En el año 2003, se inaugura el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco. En 2004 obtiene la representación de los productos Kraft y se apertura en la ciudad de Río Cuarto su cuarta sucursal y en 2005 se anexa el autoservicio mayorista.

En el 2006 concluye el proceso de sucesión, donde José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4% posteriormente se incorpora como socios sus otros hijos: Lucas e Ignacio.

Desde el año 2007 la sociedad quedó conformada con el 85% de la cuota parte en poder de José Redolfi y el 15% restante distribuido en forma igualitaria entre los 3 hijos. Con respecto a la Distribuidora Redolfi SRL se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi, mostrando de esta manera la intención de equiparar patrimonialmente a sus 3 hijos.

En mayo de 2009 se abrió la sucursal de Bell Ville juntamente a Massalin Particulares

La principal problemática que atañe a esta empresa es la falta de lineamientos en cuanto a la comunicación interna y un liderazgo coach para el seguimiento en la formación de los colaboradores

A continuación, se mencionarán algunos autores y sus trabajos que servirán de referencia y antecedentes del presente reporte.

Sotomayor, J. (2021). El impacto positivo de la comunicación interna en la acción directiva de los gerentes de proyecto desde la filosofía y coordinada teórica de Leonardo Polo (Tesis doctoral en Humanidades con mención en Estudios sobre cultura). Universidad de Piura. Facultad de Humanidades. Lima, Perú.

Nos indica que la comunicación interna y las acciones directivas ayudan a lograr una visión superadora de la organización, ya que al no contar con una buena comunicación interna será difícil lograr los objetivos planteados.

Peña Acuña, Caldevilla Dominguez y Batalla Navarro Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación N.º 134, abril - julio 2017 (Sección Ensayo, pp. 315-330) ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X Ecuador: CIESPAL

Este estudio realizado sobre las empresas Nestlé, LG Electric y General Motors, parte de la base que las estrategias comunicativas contribuyen al fomento de los valores de la cultura propia de la empresa, junto a la motivación de sus miembros hacia los objetivos comunes.

Doménica Manuela Pinoargote Reyes y Carlos Jimmy Piloso Rodríguez (2020): “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa jardines de Manabí”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2020).

Quienes concluyen que: a través del programa de desarrollo de competencias de liderazgo mediante un profesional de coaching, permitió realizar una intervención a los colaboradores de la empresa para fomentar un espacio de desarrollo de competencias blandas, cuyo objetivo fue identificar fortalezas y áreas de mejora en el ámbito laboral de los colaboradores; conocer y adquirir herramientas de coaching para aumentar sus habilidades de liderazgo y efectividad en el trabajo.

Loaiza, Carmen Teresa; Castro de Torres, Elizabeth Thaili Liderazgo y coaching ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector de alimentos y bebidas Visión Gerencial, núm. 2, 2018, pp. 224-234 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

Concluye que los gerentes-líderes poseen un nivel alto de competencias de coaching, Estas competencias se traducen en un estilo de gerente-líder que puede establecer relaciones a través de conversaciones productivas, haciendo uso del dominio del lenguaje, de la corporalidad y la emocionalidad

Es de suma importancia abordar los temas de comunicación interna y liderazgo coach ya que aparejará beneficios y mejoras en la organización haciendo frente al nuevo contexto mundial globalizado, lo que hace imperioso contar con recursos humanos debidamente informados del discurrir de la compañía y conocer hacia dónde van y cuáles son los lineamientos para alcanzar los objetivos organizacionales. Nada se lograría sin mantener a sus mandos medios capacitados en la competencia de liderazgo con una mirada de coach que pueda acompañar en su formación y el saber hacer de sus colaboradores.

Análisis de Situación

Redolfi SRL carece de una adecuada comunicación interna, lo que impide que toda la organización se encuentre correctamente informada de los procedimientos y el discurrir de la gestión, incluyendo que el liderazgo se encuentra en posesión, no de los más capacitados, sino de aquellos que poseen más antigüedad en la compañía, lo que ocasiona distorsiones en la ejecución de las acciones en pos de conseguir los resultados.

La Visión de dicha organización: “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 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”

Su 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, sustentando 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, proveedores y equipo de trabajo. Confianza. Esfuerzo y dedicación. Honestidad. Sentido de equipo. Responsabilidad de equipo y comunitaria. Orientación al cliente.

Por lo expuesto y atento a que la empresa se encuentra inmersa en un contexto y no ajeno a la coyuntura argentina, se hace necesario realizar un análisis de macro y micro contexto (P.E.S.T.E.L y 5 Fuerzas de Porter) y un análisis organizacional a través del F.O.D.A

P.E.S.T.E.L

Política:

Intendente de James Craik: Oscar Fassolis

Partido: Vecinal

Gobernador Provincia de Córdoba: Cr. Juan Schiaretti

Partido: Justicialista

Presidente de la Nación: Dr. Alberto Fernandez

Partido: Justicialista

El intendente de James Craik, fue electo en 2015 y reelecto en 2019, su partido político es Vecinal, no siendo afín a ninguno de los grandes partidos de la Argentina, su relación con el gobernador de la Provincia, Juan Schiaretti, es cordial y en de buenos términos.

En cuanto a la relación del presidente de la Nación y el Gobernador, por más que pertenece a la misma bandera política, éste tiene que hacer equilibrio ante la ciudadanía de su provincia que, no se ven representado por el presidente ni vicepresidente de la Nación, y los gobernantes nacionales, es una relación de “tira y afloje”

En cuanto al ámbito nacional el actual presidente, fue electo en 2019, sucediendo al Ing. Mauricio Macri de bandera política opositora (Cambiemos). La relación entre oficialismo y oposición es de hostilidad constante y se traduce en el ánimo de la ciudadanía.

El país, desde la asunción de la nueva dirigencia, que en su discurso venía a poner fin a la “grieta” y ser de estilo moderado, no ha hecho más que agrandar dicha circunstancia y agigantar la brecha de pobreza, pasando de un 30% en el gobierno anterior a un 49,6 % en la actualidad, lo que equivale al 39,8% de los hogares, y en lo que va de la crisis sanitaria 10 millones de personas pasaron a estar en condiciones de pobreza. ([perfil.com/noticias/actualidad 10/08/2021](https://perfil.com/noticias/actualidad/10/08/2021))

Económica:

El mundo está atravesando una pandemia producida por el SARS-CoV-2, conocido como COVID-19, trastocando el discurrir habitual de la vida en todos los aspectos, donde la economía no está ajena a esto.

Las PYMES fueron el primer eslabón de la economía en sentir las restricciones del DNU, cerrando muchas de ellas.

En 2021 se concreta la salida de grandes empresas internacionales, en primera medida, por las consecuencias de las restricciones, pero también por la gran carga impositiva del país, donde éstas no consideran rentable seguir invirtiendo, entre ellas se encuentran, Walt-Mart, Falabella, Laboratorio Ili Lilly, petrolera Sinopec, aerolínea LATAM (La Nación Económico, 25/07/2021)

Según la OIT Argentina, se prevé para el año 2021 una pérdida de 340.000 puestos de trabajo, una caída del PBI de entre el 1,28% y el 3.8% (Página 12, 06/04/2020)

La estimación de inflación para 2021 es de 54% vs 38% del 2020 y un ajuste al dólar del 60% respecto a la variación del 37% del 2020 (Clarín Economía, 27/12/2020).

Ante la mayor inflación, pobreza y los salarios perdiendo, ante la primera variable, se deberán extremar las estrategias para que, Redolfi SRL mantenga sus ventas dentro de las previsiones ya que, al caer las mismas, se vería afectada su rentabilidad y la liquidez se reduciría, poniendo en peligro el pago de sus obligaciones.

Social:

El 20 de marzo del año 2020 cuando se declara la cuarentena por pandemia global en la Argentina, se percibió que se trataba de un hecho tan inusual y profundo que iba a impactar todas las dimensiones de la sociedad (politicaspUBLICAS.flacso.org.ar)

Como bien se mencionaba en el apartado anterior, la pandemia mundial atraviesa toda la sociedad. El confinamiento ha cambiado hábitos en los habitantes, como las compras masivas a través de internet, y entretenimiento por plataformas como Netflix,

Prime, Disney +. No obstante, a estas nuevas modalidades verdad es que, las medidas adoptadas por el gobierno nacional, en lo relacionado a la pandemia, han generado malhumor en la población, agravado con las turbulencias económicas constantes, donde la gente se siente abrumada e intranquila.

Las protestas sociales se han empezado a hacer sentir, no con la virulencia que tenían con el anterior gobierno, pero se acentuaron los cortes de avenidas y calles por parte de agrupaciones sociales.

Como mencionaremos, estos cambios de hábitos y la intranquilidad de la población, al verse restringida su circulación para salir a la calle con normalidad y, por ende, no poder realizar su reabastecimiento, podría provocar en Redolfi SRL una pérdida de clientes en sus negocios de venta mayorista en salones de venta. Pero a su vez, genera una oportunidad al pensar en anexar a su forma de venta aquella que se pueda realizar a través de plataformas y redes sociales.

Tecnológica:

El advenimiento de la tecnología, como factor fundamental en el desarrollo de los países, es un hito importante. La Argentina cuenta con un Ministerio a cargo de la administración, puesta en marcha y seguimiento de tecnología en el ámbito Nacional y puesta en valor de los servicios. Más precisamente el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, quien potenciará el acceso a los servicios TIC y Banda Ancha.

El Estado Nacional invertirá \$37.900 millones hasta 2023 en el plan Conectar, se construirá y lanzará el satélite nacional ARSAT-SG1, se concluirá la etapa 2 y comenzará la 3 de la REFEOF (Red federal de fibra óptica), se pondrá en valor el Centro Nacional de Datos y se revalorizará la Televisión Abierta Digital. (<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/ssetic/conectar>)

Se encuentra en pleno auge las billeteras digitales que vienen a reemplazar a las tarjetas de débito y crédito físicas. Importante medio de pago.

Estos adelantos tecnológicos son una gran oportunidad para Redolfi SRL para poder diferenciarse de sus competidores y brindar un servicio acorde con los tiempos y la modernidad a sus clientes.

Ecología:

Se encuentra vigente el programa Reconversión Industrial cuya vigencia data de 2008, donde su objeto es, la mejora en el desempeño y la gestión ambiental en los establecimientos industriales y de servicios (Argentina.gob.ar, 2020).

A raíz de esto, hay muchas empresas que hoy cuentan con una división dentro de su estructura, que tiene a cargo la sustentabilidad como premisa y brega por la salvaguarda del medio ambiente y la disminución de los impactos de la actividad.

El reciclado de plásticos, la disminución de las emisiones de combustibles fósiles, la concientización del uso razonable del agua, son puntos centrales en las esferas empresariales “amigables con el ambiente”.

Legal:

Cada municipio y provincia tienen ordenanza y leyes que legislan sobre las materias o actividades a desarrollar, por ejemplo, en el Caso que nos atañe AJ & JA Redolfi, SRL, se vio afectado por la ordenanza N° 1564/07 de la localidad de James Craik donde se exige que todas las infraestructuras que se destinen a industrias y depósitos se deben asentar fuera del ejido urbano.

Dentro del rubro alimenticio y bebidas el ente de contralor es Bromatología por lo cual se deberá adecuar a los requerimientos de estos.

Especial atención a las habilitaciones municipales y provinciales y cualquier cambio en las legislaciones que involucren en rubro comercial.

El DNU 297/2020 se ha ido flexibilizando con el correr de los meses y desregulado lo taxativo del mismo, dando más libertades al comercio, se deberá seguir atentamente los siguientes cambios de apertura o endurecimiento de los mismo.

PORTER

Poder de negociación de los clientes

AJ & JA Redolfi SRL cuenta con 6000 clientes su atención no se caracterizan por la gran flexibilidad a la hora de negociar con ellos. Solo cuentan con descuentos entre el 2% y 3% y una financiación a 30 días con cheques. Cabe aclarar que hoy en día con la gran competitividad en el sector de alimentos y las variaciones de precios constantes que se producen en los productos de este sector sería beneficioso contar con herramientas que pudieran captar más clientes ávidos de un atractivo sistema de negociación, tarjetas de crédito (Plan ahora 6 o 12) y Billeteras digitales.

Poder de negociación con los proveedores

La empresa AJ & JA Redolfi SRL se caracteriza por estar ligada a los grandes proveedores de alimentos del país. Los precios de compra se encuentran establecidos pero los mismos, pueden verse modificados por la compra de grandes volúmenes y ofertas especiales que referencien los proveedores. Debido a la excelente relación que mantiene con cada uno de ellos, debido a su modo de pago y no atrasarse con los mismo es posible redefinir beneficios adicionales.

Hoy en día, la empresa comercializa los productos de grandes proveedores del rubro, 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 María S.A, Compañía Introdutora Bs As, RPB S.A, Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre otras

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La caída de ventas en supermercados a partir de 2014 y el crecimiento sostenido de las ventas del canal mayorista, hizo replantear la estrategia de negocio de los primeros, transformando sus negocios de grandes superficies en sucursales de ventas mayoristas, es el Caso de Carrefour con sus Maxi o Walt-Mart con sus sectores de ventas pack, por lo cual entran al juego nuevos competidores que antes no se encontraban en este formato.

Luego el crecimiento y expansión de los tradicionales mayoristas como Yaguar, Maxiconsumo y Diarco, hace repensar las barreras de entrada para los mismos.

Amenaza de productos sustitutos

Es difícil encontrar productos que puedan ser sustituidos por otros ya que en esta industria la mayoría son commodities, lo que si podemos encontrar son segundas marcas que pueden menguar las ventas de las primeras marcas, pero no sustituir el producto.

Rivalidad entre competidores

Los competidores de AJ & JA Redolfi SRL, se centran en dos grupos. los que venden en salones mayoristas y los que venden a través de preventistas y entrega a domicilio. En la mayoría de los casos sus competidores abarcan ambos aspectos de la venta

Los competidores se encuentran agrupados en dos grandes segmentos:

Mayoristas con salones comerciales

Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Mayoristas con salones comerciales: Río Tercero: Luconi Hno. Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era. San Francisco: Dutto Hnos. Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco

Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Rosental y Micropack grandes empresas mayoristas de la Ciudad de Rosario y Provincia de Santa Fe. Río Tercero: Luconi Hnos. Río Cuarto: Barall, Moran, Pirani y Rinaudo. San Francisco: Dutto y Venselli Hnos. Córdoba: Vanselli Hnos, Parodi y Zaher

Las rivalidades se dan por conseguir clientes, y éste hace valer su elección a través del mejor precio y financiación, por lo que la competencia en esta industria es muy reñida pero leal.

Análisis F.O.D.A

Fortalezas

Trayectoria en el rubro con 59 años de presencia. El saber hacer. Bajo nivel de endeudamiento. Excelente relación con proveedores. Servicio orientado al cliente. Amplitud y profundidad de surtido, al poseer marcas de primera línea tanto nacional como internacionales, la variedad de su surtido es muy amplia ya que, expenden distintas líneas de bebidas, alimentos, limpieza, perfumería y, decimos que es profundo, porque de las diferentes líneas de productos hay distintas marcas. Nivel de Precios Bajos. No denota conflictos en la relación con sus empleados. Baja Rotación de Empleados. Sistema informático de mínimos para reposición de stock

Debilidades

Caída en la rentabilidad 2.5%. Falta de clasificación de clientes, por segmento y forma de compra. Medios de comunicación publicitaria (solo fanpage Facebook y My Bussines). No posee área de Recursos Humanos. Falta de procesos en selección de personal e inducción. Errónea forma de promoción interna (por antigüedad). No poseen sistema informático para la recepción. No poseen área de H&S. No hay análisis de siniestralidad

Oportunidades

Ventas a través de plataformas o redes sociales. Creación de proyecto inmobiliario en cercanía nuevo centro de distribución. Tarjeta de fidelización de clientes. Incrementar los M2 para generar nuevos negocios, como alquiler de posiciones de pallets para almacenamiento a clientes o proveedores. Mejora en la financiación de compra de clientes. Contar con sistema de segmentación de clientes para conocer estilo de compra.

Amenazas

Altísima competencia. Ingreso de nuevos competidores. Nuevas disposiciones legales restrinjan el comercio. Contexto coyuntural país (Políticas, Económicas, Sociales). Conflictos Sindicales. Agravamiento de la situación Sanitaria. Nuevos jugadores en rubro mayorista (Carrefour, Walt-Mart).

Según nos indica el FODA, Redolfi SRL, posee un gran surtido y productos de primera línea que ponen a esta empresa como un referente en el Rubro. Posee una excelente relación con los proveedores lo que ayuda a conseguir beneficios que luego

vuelcan a los precios, de allí que este último sea un valor apreciado por sus clientes. Apalanca su imagen en el prestigio que ostenta por los años que lleva en el rubro

Su “saber hacer”, es una razón importante y destacada ya que, se mueve en el mercado como un competidor serio y un proveedor que brinda servicios de calidad.

En cuanto a su aspecto económico es una empresa rentable con ventas en crecimiento, pero más allá de ser una Cia rentable, hoy ha perdido 2.5% de esa rentabilidad debido al incremento de los costos.

Sus oportunidades se basan en poder pensar alternativas de nuevos negocios, desde el inmobiliario hasta nuevas formas de pago para sus clientes basándose en las nuevas tecnologías.

No cuentan con una segmentación de clientes por volúmenes de compra ni tipo de productos, haciendo dificultoso poder observar el comportamiento de compra

Desde la visión profesional de recursos humanos podemos observar que, su personal conoce muy bien su labor ya que todos cuentan con muchos años de antigüedad lo que apareja una baja rotación. Debido a la altísima competencia y la llegada al rubro de nuevos jugadores internacionales como Carrefour y Walt-Mart hace que la calidad y capacidad de los recursos humanos deban estar acorde con las nuevas exigencias y demandas de los consumidores y del mercado.

Cuenta con una dotación de 130 personas, su estructura dividida en dos unidades de negocio, la primera su Centro de Distribución quien tiene a cargo las sucursales, y la segunda que cuenta con el Gerente General y luego las demás funciones gerenciales.

No posee un área de Recursos Humanos que gestione y administre, ocasionando no contar con personal calificado para los distintos puestos ya que, las promociones son por antigüedad y no por competencias, carecen de un lineamiento en selección de personal, inducción y capacitaciones, hoy es claramente una debilidad, pero pueden transformarlo en una oportunidad para la profesionalización de sus recursos y luego ser una fortaleza de cara a la gestión.

Tanto su Visión y Misión aducen al desarrollo personal y profesional de sus empleados, y la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. Dicha mirada se ve seriamente comprometida al no poseer un área dedicada el desarrollo de lo mencionado o un profesional que asesores e implemente planes para desarrollar los procesos que lleven a la organización a cumplir parte de Visión y Misión en cuanto al desarrollo de sus colaboradores.

Hoy, la empresa no está ajena a los avatares que ciernen al país y la provincia, debe hacer foco en comunicar a la compañía las estrategias de la organización para hacer frente, crear barreras y reducir los impactos del contexto como también, formar a sus mandos medios en un liderazgo coach, para guiar a sus colaboradores en forma de poner en relieve todo el potencial de ellos y acompañarlos en su crecimiento.

Marco Teórico

En este apartado abordaremos conceptos y trabajos de diversos autores con respecto a la comunicación interna y el liderazgo coach. Puntos de suma importancia en las empresas modernas, para ser competitiva y rentable en un contexto de globalización.

Comunicación Interna

En la definición de Peña Ferreiro C. (2011), la comunicación interna es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la organización con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales

Mientras tanto Trelles Rodriguez (2001) nos indica que la comunicación interna es una de las actividades principales que tienen que desarrollar las organizaciones ya que mediante este proceso se coordinan acciones fundamentales, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales y se construyen valores de la cultura organizacional.

Para Torres L (2012), la comunicación interna es el conjunto de actividades que se realizan dentro de las organizaciones para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, utilizando diferentes modelos de comunicación para que de esta forma se mantengan informados, integrados y motivados para obtener los objetivos trazados.

Caproti P, (1998) conceptualiza la Comunicación Interna como: contar con la organización por lo que la organización está haciendo. La idea central es participar a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. (p.2)

Cuenca, J. y Verazzi, L (2020), expones que los colaboradores de las organizaciones invierten su talento, sus competencias y sus capacidades a la vez que proyectan sus ambiciones en las organizaciones en las que trabajan. Y en ellas la comunicación interna influye (y mucho) (p.18)

Manuel Tessi (2012) nos indica que la comunicación interna tuvo un fuerte desarrollo y que se expresa en la mayoría de las tendencias del mercado, no solo en los profesionales de la comunicación sino también en empresarios, docentes, funcionarios, directivos, dirigentes gremiales, y trabajadores en general

Liderazgo Coach

Desde hace un tiempo atrás hasta hoy, el coaching ha tenido un avance muy significativo en todo orden de la vida, y más aún en las organizaciones, ya que incrementa la capacidad de aprendizaje, es flexible, dinámico y ayuda a uno mismo y al otro en conseguir sus objetivos.

Cuándo nos preguntamos, ¿por qué es tan importante el liderazgo?, Goleman. Boyatzis, McKee (2002), nos indican que, el líder es la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo. El líder de un grupo humano es la persona capaz de influir en las emociones de los demás.

Talane Miedaner (2000) nos da a conocer su definición de coaching, como el proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o coach. Siendo una relación profesional con otra persona que aceptará solo lo mejor de ti y guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones y realices tu pleno potencial (p.23).

Si a definiciones de coaching nos referimos, John Withmore (2011), nos indica que consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

Al respecto Lozano Correa (2008) indica que el coaching es un comportamiento de liderazgo significativo y duradero que influye en las personas de tal manera que el permanente compromiso y competencias dirijan sólidamente a un óptimo desempeño como también un óptimo resultado mediante un proceso de interacción con otros. Y que se necesita de un líder coach que cuente con competencias hacia el crecimiento personal y profesional para influir en sus dirigidos.

Cuando hablamos de un liderazgo transformador, Peter Hawkins (2011) nos indica que es el proceso de involucramiento colectivo en el compromiso y con la participación de todos los grupos de interés más importantes dirigidos a un cambio radical donde se compartan esfuerzos, valores y una misma visión. Los grupos de interés incluyen, como mínimo, a los empleados, clientes o usuarios del servicio, proveedores o socios, inversores o votantes, supervisores; es decir, el medio natural y las comunidades en las que actúa la empresa.

Volviendo a Goleman. Boyatzis, McKee (2002), su visión con respecto al coaching nos muestra que es un estilo de liderazgo centrado en la relación personal. Indica que el coaching no se centra tanto en el logro de los objetivos como en el desarrollo personal. Nos habla de un liderazgo capacitador que permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza.

El coach o formador contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades, ayuda a sus empleados a determinar los objetivos de largo plazo y realizar un plan para alcanzarlos.

Tal como nos indican los autores y los trabajos abordados, tanto la comunicación interna y el liderazgo coach tienen una íntima relación con la prosecución de los objetivos planteados por las organizaciones, fidelizando, motivando, desafiando, promulgando los valores, afianzando la cultura organizacional, mancomunando los esfuerzos en pos de una mejora profesional y personal en todos los involucrados, a sabiendas que ello redundará en beneficios para la compañía que así lo entiendan y lo instalen en sus agendas y los ponga en práctica en sus empresas.

Diagnóstico y discusión

Como se mencionó en el apartado anterior, esta empresa familiar de prestigio en su zona de influencia está dedicada a la distribución de alimentos, bebidas y limpieza. Posee una economía sana, su excelente relación con los proveedores hace que las negociaciones con los mismos generen sinergia. En cuanto a sus clientes, la fidelización es a través de precios acordes y un surtido amplio y profundo, tema que esta organización tiene asegurado. Con respecto a la competencia, es cada vez más presente expandiéndose y con nuevos jugadores en el rubro.

Los múltiples devenires económicos y sociales de Argentina donde la provincia de Córdoba no está ajena, ni tampoco la Ciudad de James Craik, nos conduce a los contextos externo macro y micro, donde se nos presenta la pérdida de fuentes de trabajo, una inflación en constante aumento, como así los costos de adquisición de mercadería, una pandemia mundial de SARS-COV 2 (COVID 19) que azota también el país en todos sus rincones, nos obliga a pensar acciones tendientes a crear barreras que impidan o minimicen los efectos de estas.

Como se desprende de los análisis, observamos que, Redolfi SRL se encuentra inmerso en un contexto nacional incierto por las divergencias económica y la pandemia presente, en cuanto a lo provincial, no está ajena a los devenires nacionales, pero con el aliciente de ser una organización sana, rentable y de prestigio

Sabemos que es un contexto de grandes cambios y la competencia es más creciente y profesional, las organizaciones deben estar preparadas para sobrellevarlos. Hoy Redolfi SRL afronta una debilidad muy clara y marcada, la deficiente comunicación interna y la falta de cuadros de liderazgo basado en el coaching. Por tal motivo es fundamental para esta organización contar con la totalidad de sus empleados formados y comunicados, ya que como se indicó anteriormente, es a través de la comunicación que estarán motivados, integrados, orientando sus conductas y construyendo valores de cultura organizacional, todo esto, con la intención de conseguir los objetivos planteados por la organización. Y sobre todo y de la misma forma fundamental, contar con líderes formados en coaching para llevar adelante las estrategias de la dirección, ya que esta

forma de liderar es duradera y libera el potencial de los colaboradores para conseguir el máximo desempeño.

La inminente llegada de nuevos competidores internacionales y el desarrollo de la profesionalización de los que hoy se encuentran en terreno, añadido a la caída en la rentabilidad, la grave situación económica y social del país, hace imperiosos crear barreras para atenuar las posibles consecuencias.

Luego de determinar que existen riesgos que se han diagnosticado y evaluados es a considerar la importancia de generar una estrategia a fin de intervenir en consecuencia para minimizar los impactos que generará el nuevo contexto.

Estas implementaciones no solo redundarán en beneficios en las competencias blandas a la totalidad de los colaboradores, sino que también habrá un impacto desde lo económico, aportando un incremento del 1% sobre la venta anual debido al aumento en la productividad, el mejor asesoramiento a los clientes, el conocimiento de los objetivos de la compañía, y el involucramiento de la totalidad de la dotación en las acciones tendientes a mejorar la experiencia de compra que brindarán los colaboradores motivados y empoderados. Adicionando un 51,5% de ganancia anual. (Anexo 6)

Pan de implementación

Objetivos General

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para AJ y JA Redolfi SRL, tanto para mejorar la productividad, las ventas y también generar un incremento en la rentabilidad del 51,5%. (Anexo 6)

Objetivos Específicos

1. Diseñar e implementar los canales de comunicación interna de la organización.
2. Implementar Plan de Capacitación en los mandos medios sobre liderazgo coach.

Alcance:

Geográfico: las acciones se desarrollarán en la empresa AJ & JA Redolfi SRL, situada en la localidad James Craick, Provincia de Córdoba, Argentina

Temporalidad: Las implementaciones se desarrollarán en el transcurso de 6 meses comenzando en enero de 2022 y concluyendo en junio 2022.

Acciones

Implementación Plan de Comunicación Interna (Anexo 3)

Marco de tiempo: (Anexo 4) 01/04/2022 al 30/06/2022

Este plan es un ítem estratégico en las organizaciones por lo tanto es transversal a toda la compañía y se hace necesaria la participación de todos los colaboradores ya que nos permite dirigir, compartir y transformar estrategias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

La consultora deberá llevar a cabo la implementación según los requerimientos del asesor instituido por la organización, quien definirá junto a la primera cuáles serán los

medios, prácticas y formas de instauración del plan, así como definirán las fechas para cada acción.

Los recursos para la implementación contarán con lo siguiente:

Recursos Humanos

- Totalidad de la dotación de la organización: 130
- Asesor en RrHh: 1
- Consultor: 1

Recursos Materiales

- Sala de capacitación con aire acondicionado, sillas y mesas acorde a la cantidad de educandos.
- Útiles de Librería (lápices 130, cuadernillos 130)
- Atril con pizarra (anexar las fibras y borrador)
- TV Led 50” o proyector con pantalla: 1
- Notebook: 1
- Conexión a internet
- Conexión a intranet de la organización
- Baños, damas, caballeros
- Refrigerio
- Equipo de audio:1

Capacitación en Liderazgo Coach. (Anexo 2)

Para las personas tener un líder coach implica contar con un soporte, una guía, alguien en quien poder apoyarse para crecer y dar la milla extra que la organización necesita.

En esta etapa se implementará la formación de los cuadros de mandos medios, ya que los mismos no han desarrollado las competencias tendientes al dominio de las herramientas necesarias para llevar adelante las funciones encomendadas, debido como

vimos, estos cuadros son promocionados por su antigüedad en el puesto y no por sus habilidades y competencias en el ejercicio del liderazgo.

Marco de tiempo (Anexo 4), 01/01/2022 al 31/03/2022

Los recursos para la implementación contarán con lo siguiente:

Recursos Humanos

- Totalidad de los mandos medios.
- Asesor en RrHh: 1
- Consultor: 1

Recursos Materiales

- Sala de capacitación con aire acondicionado, sillas y mesas acorde a la cantidad de educandos.
- Útiles de Librería
- Atril con pizarra (anexar las fibras y borrador)
- TV Led 50" o proyector con pantalla: 1
- Notebook: 1
- Conexión a internet
- Conexión a intranet de la organización
- Baños, damas, caballeros
- Refrigerio
- Equipo de audio:1

Se adjunta GANTT con tareas y tiempos a cumplir en la implementación de las acciones para llevar adelante tanto, contratación de consultora como los planes de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach. (anexos 4 y 5)

Se procede a la evaluación de los impactos económicos para la implementación, de los planes descriptos.

- Honorarios Asesor de recursos humanos para contratación de consultora y acompañamiento de esta en los procesos mencionados.
- Contratación de Consultora Especializada (honorarios por los servicios en Implementación de Plan comunicación interna y Capacitación en Liderazgo Coach)

Ítems	\$ x hora	Unidad	Valor Total
Honorarios Asesor en RrHh	\$ 2.500	500	\$ 1.250.000
Honorarios Consultora. Plan Comunicación Interna	\$ 2.500	450	\$ 1.125.000
Honorarios Consultora. Capacitación Liderazgo	\$ 2.500	450	\$ 1.125.000
TOTALES	\$ 7.500	1400	\$ 3.500.000

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del ROI de la compañía que acompaña el objetivo planteado un incremento del 1% en la venta anual. (Anexo 6) Se tendrán en cuenta:

Venta a diciembre 2018: \$318.857.647,78

Venta ajustada a Inflación. Desde enero 2019 a diciembre 2021: \$902.622,229,35 (183,08%).

El ajuste de precios se realiza usando el índice de precios a consumidor. A partir de principios de 2017 se comienzan a usar datos oficiales del INDEC. Los datos del índice de precios al consumidor anteriores fueron extraídos del trabajo Online and official price indexes: Measuring Argentina's inflation (Febrero 2012, MIT Sloan Research Paper No. 4975-12, doi:10.2139/ssrn.1906704). Este trabajo contiene los índices de inflación de Argentina desde enero de 1943. <https://calculadoradeinflacion.com/>

Venta actualización por Inflación a diciembre 2022: \$1.200.487.505,03 (33%)
<https://www.telam.com.ar/notas/202109/568754-presupuesto-2022.html>

Venta ajustada por inflación hasta diciembre 2022 + incremento objetivo de 1% en las ventas: \$1.206.490.002,8

Sobre los datos arriba mencionados y acorde a los objetivos económicos planteados, incremento del 1% sobre la venta anual la resultante \$24.009.751,30 de beneficios.

Resultado del ROI

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión} / \text{Inversión}) * 100$$

ROI	
BENEFICIO	\$ 12.004.875,65
COSTO	\$ 3.500.000,00
ROI	243%

Fuente elaboración propia.

Observamos que los resultados obtenidos, se observa que es viable el proyecto ya que, como se demuestra, por cada peso invertido obtenemos una ganancia de \$243 (pesos doscientos cuarenta y tres)

Conclusiones y recomendaciones

La comunicación interna es un factor inmensamente importante dentro de las organizaciones ya que ella trasmite valores, cultura, da forma a la visión y la misión de toda empresa, motiva y cohesiona a los empleados, pero esto no se podría llevar a cabo sin sus mandos medios capacitados con un liderazgo de acompañamiento, que saque el máximo potencial del personal a su cargo, ayudándolos, formándolos y generando el compromiso de todos ellos en busca de los objetivos planteados, un Liderazgo Coaching.

El principal aporte que emana el presente reporte es concluir que, tanto la comunicación interna como el desarrollo de las habilidades y competencias de liderazgo coaching en los mandos medios, aporta bases sólidas para el desarrollo de criterios unificados de acciones tendientes a alcanzar los objetivos planteados por la organización, generando motivación, cohesión, afianzando la cultura, potenciando las individualidades para que cada una de ellas aporte el máximo de sus habilidades y luego, en su conjunto, poder alcanzar tanto la visión como la misión de la organización, las cuales hacen alusión a la importancia de la profesionalización y el crecimiento de sus colaboradores, aportando desde sus valores como fuente de inspiración. Aportando un incremento en las ventas del 1% anual lo que configura un aumento de la rentabilidad del 51,5% (Anexo 6)

Se recomienda una vez concluida la implementación de los planes, realizar el seguimiento de los objetivos planteados en forma mensual durante 1 año, el mismo podrá hacerlo el asesor en recursos humanos designado o la Consultora que llevó a cabo las acciones.

Luego de las evaluaciones sobre las implementaciones, realizar los respectivos psicotécnicos a los mandos medios con el objetivo de determinar sobre los mismos, tanto continuar con las formaciones, realizar una promoción horizontal o analizar su desvinculación.

Incorporar el área de Recursos Humanos, atendiendo al tamaño de la organización y el nuevo contexto organizacional.

Generar plan de capacitación en motivación y negociación en los mandos medios, ya que es condición indispensable para el desarrollo de sus actividades.

Para finalizar y también muy importante es llevar tanto los planes de comunicación interna como la capacitación de liderazgo coaching a la totalidad de las sucursales que posee la compañía, de esta forma toda la organización estará aunada bajo los mismos lineamientos de formación y comunicación.

Bibliografía

Capriotti, P. (1998) Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España). Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7 http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Cuenca, J. y Verazzi, L. Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos. Barcelona: Editorial UOC, 2020. p.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/126406?page=19>

Goleman, D. Boyatzis, R. MacKee, A. El Líder Resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. 1ª ed. Buenos Aires: Plaza & Janés (2003).

Loaiza, Carmen Teresa; Castro de Torres, Elizabeth Thaili Liderazgo y coaching ontológico. Caso: empresas venezolanas del sector de alimentos y bebidas Visión Gerencial, núm. 2, 2018, pp. 224-234 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

Lozano Correa, Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 127-137. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Peña Acuña, Caldevilla Dominguez y Batalla Navarro Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación N.º 134, abril - julio 2017 (Sección Ensayo, pp. 315-330) ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X Ecuador: CIESPAL

Peña Ferreiro C., B. H. (2011). Manual de Gestión de la Comunicación. Trabajo de Diploma. Citado por Guarderas Calderón, A y Perez G. TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER. La comunicación interna: Importancia dentro del Grupo de Intervención y Rescate. Quito, Ecuador (2021)

Pinoargote Doménica Manuela y Carlos Jimmy Piloso Rodríguez (2020): “El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa jardines de Manabí”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2020).

Sotomayor, J. (2021). El impacto positivo de la comunicación interna en la acción directiva de los gerentes de proyecto desde la filosofía y coordinada teórica de Leonardo Polo (Tesis doctoral en Humanidades con mención en Estudios sobre cultura). Universidad de Piura. Facultad de Humanidades. Lima, Perú

Talane Miedaner (2001). Coaching para el Éxito: conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional. Ediciones Urano S.A. Barcelona (2002)

Tessi, M. Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, 2012. p.
<https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66753?page=22>

Torres, L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación organizacional, recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/336009673_La_comunicacion_interna_como_herramienta_indispensable_de_la_administracion_de_empresas Trelles Rodriguez (2001) Comunicación organizacional. Selección de lecturas. (2004). Plaza de la Revolución, Cuba: Empresa Editorial Poligráfica Félix Varela.

Withmore, J. (2011). Coaching. El método para mejorar a las personas. 1ª ed. Barcelona, España: Paidós.

Clarín Economía, 27/12/2020

https://www.clarin.com/economia/ira-economia-2021-apuesta-recuperacion-global-dudas-argentina_0_IGktQYdKn.html

Convenio Colectivo de Trabajo de empleados de comercio (CCT 130/75).
<http://www.faecys.org.ar/>

La Nación Económico, 25/07/2021

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/por-que-se-van-las-siete-razones-que-explican-el-exodo-de-empresas-multinacionales-de-la-argentina-nid25072021/>

Página 12, 06/04/2020

<https://www.pagina12.com.ar/257727-el-impacto-del-coronavirus-en-el-trabajo>

perfil.com/noticias/actualidad 10/08/2021

politicaspUBLICAS.flacso.org.ar

ANEXOS

Anexo 1. Contrato

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ENTRE AJ & JA Redolfi SRL y **XXXX. (Nombre consultora)**

En Resistencia, a 20 de octubre de 2021

REUNIDOS

De una parte,

Pablo Redolfi mayor de edad, con D.N.I. número 27.233.425 en nombre y representación de AJ & JA Redolfi (en adelante la empresa, y domicilio en Ruta Nacional N9 km, Ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina en virtud de poder conferido a su favor

Y de otra

D....., mayor de edad con DNI n° en su calidad de en nombre y representación de, (en adelante “la Empresa”) con C.I.F..... y domicilio social en, inscrita en el Registro Mercantil de, tomo general, Sección del Libro de Sociedades, folio, hoja n°, representación que acredita según escritura de fecha, ante el Notario de, D.
.....

Los otorgantes declaran que los poderes con que actúan se hallan vigentes y que no les han sido limitados, suspendidos o revocados, reconociéndose mutuamente capacidad para contratar y obligarse en especial para el otorgamiento del presente contrato.

EXPONEN

1. Que entre las actividades que desarrolla la Empresa, se encuentra la de realización de un Plan de Comunicación interna a la totalidad de la dotación y capacitación el liderazgo coach a mandos medios mediante consultorías, dirigido a mejorar la gestión de sus de todos los colaboradores.
2. Que la empresa precisa contratar con una empresa especializada en la realización, tratamiento y presentación de resultados de consultoría específica dirigida a dotar a la empresa de un modelo de gestión de comunicación interna y liderazgo
3. Que la Empresa, para el desarrollo de la actividad que constituye su objeto, cuenta con una amplia y dilatada experiencia en la gestión para terceros de los referidos servicios, disponiendo dentro de su Organización, con los medios técnicos, materiales y de estructura necesarios para el desarrollo de las actividades propias de su objeto, y con personal capacitado para ello, sometido al Convenio Colectivo propio de la Empresa.
4. Que (consultora) y la Empresa, en base a lo anterior, han convenido la celebración del presente contrato de prestación de servicios de consultoría específica, lo cual llevan a cabo en este acto y en base a las siguientes,

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Objeto.

El objeto del presente contrato es desarrollar y dotar por parte de LA EMPRESA a sus colaboradores de un modelo de Comunicación interna para el total de la dotación y capacitará a sus mandos medios en Liderazgo Coach.

Al conjunto de los servicios profesionales de (nombre de la Consutora) para La EMPRESA en adelante se denominará los Servicios.

SEGUNDA.- Ejecución desarrollo y alcance del servicio.

Los Servicios englobarán, además de lo indicado en la cláusula Primera, las siguientes actividades:

- Análisis de situación
- Diseño funcional detallado
- Construcciones del Plan
- Producción y generación de herramientas
- Implementación del Plan de Comunicación y Capacitación a mandos medios de Liderazgo Coach.
- Evaluación de los procesos

TERCERA.- Duración

El presente contrato extenderá sus efectos, desde la fecha de firma del mismo, hasta el día 1 de enero del dos mil veintitres (01/01/2023), fecha de término y resolución del contrato.

La empresa, sin perjuicio de la obligación de pago de los honorarios devengados conforme se establece en la cláusula siguiente, podrá proceder a dar por vencido anticipadamente el mismo en cualquier momento, sin derecho alguno de indemnización a favor de la Empresa, con tal de que medie comunicación en tal sentido a la Empresa con un preaviso de treinta días naturales a la fecha en que el Contrato deba entenderse resuelto.

a

CUARTA.- Precio y forma de pago.

El PRESUPUESTO de los Servicios contratados es de,- pesos (.....PESOS) más el I.V.A. correspondiente, pagaderos de la siguiente forma, previa emisión de factura por cada uno de los plazos:

- A la firma del presente contrato.....
- A la fecha de término de la duración.....
- A losdías de la entrega del informe final de la (Contultora)..... la Empresa hará efectivo los pagos antes de los 30 días de la recepción de las facturas correspondientes, mediante ingreso en la cuenta de LA EMPRESA abierta en el Banco, que deberá constar en la factura.

En caso de resolución anticipada del segundo párrafo de la cláusula Tercera, el importe total a abonar a la Empresa se reducirá proporcionalmente al tiempo efectivo de vigencia del contrato.

QUINTA.- Medios personales. Aspectos laborales. Exoneración de responsabilidades.

La Empresa destinará como mínimo los siguientes medios personales y elementos para la realización de los Servicios en instalaciones de la empresa:

- Un Asesor interlocutor de los Servicios.
- Sala de capacitación con mesas y sillas acorde cantidad de educandos
- Elementos didácticos (papel, lápiz y demás elementos que sugiera la cosultor)
- Notebook y TV Led 50” para presentación (o proyector en su defecto y pantalla)
- Disposición de servicios de conexión a internet, zoom o similar para realizar las acciones si, las disposiciones de pandemia no permiten que sean presenciales.

El resto de los Servicios serán desarrollados por **(nombre de la consultora)** con los medios técnicos y materiales adecuados, y con personal de su plantilla suficientemente capacitado y especializado para la prestación de dicho proyecto, servicio o actividad, el cual no tendrá vinculación laboral, ni de ningún otro tipo, con la empresa.

En ningún momento podrá entenderse que la firma del presente contrato significa el establecimiento de relación laboral alguna, entre **(nombre de la consultora)** y la Empresa y/o el personal laboral de la Empresa.

Dicho personal, durante el desarrollo de los Servicios, estará dirigido y controlado por un supervisor perteneciente a la propia plantilla de la Empresa, a quien corresponderá impartir las instrucciones precisas a su personal, y quien será el único interlocutor de la persona o personas que, pertenecientes a la empresa, sean designadas por éste para la coordinación de la prestación de los servicios.

Durante el desarrollo de los Servicios, la Empresa se compromete a cumplir las obligaciones legales en materia laboral y de Seguridad Social. A tal efecto, también **(nombre de la Consultora)** presentará a la empresa, con la periodicidad que ésta considere necesaria, la acreditación documental de estar al corriente de sus obligaciones salariales y de Seguridad Social con el personal dependiente del mismo interviniente en la realización de los servicios.

La responsabilidad de la Empresa en materia laboral, de Seguridad y Salud Laboral, y de Seguridad Social con los trabajadores que adscriba a la realización de los servicios, será exclusiva de la **(Consultora)**, por tanto, la empresa quedará exonerado de cualquier responsabilidad derivada de estas obligaciones de la Empresa. En el supuesto de que la empresa debiera asumir alguna responsabilidad patrimonial, por incumplimientos de la **(Consultora)** en estas materias, podrá la empresa repercutir a la **(Consultora)** la totalidad de la cuantía económica soportada.

El incumplimiento de cualquiera de estas obligaciones y responsabilidades por parte de la (Consultora), facultará a la empresa a dar por vencido anticipadamente el presente Contrato.

SEXTA.- Confidencialidad

Cada una de las partes (Parte Receptora) acepta y declara que considera confidencial (en adelante, "Información Confidencial") toda la información, en cualquier soporte, relacionadas con la otra parte, que obtengan o le sea expuesta por la otra parte (Parte Transmitedente) con ocasión de las relaciones entre ambas para las que se formaliza este contrato.

La Parte receptora de la Información Confidencial se compromete a no emplear la Información Confidencial a otros efectos distintos de los derivados de este contrato; así como a no revelarla a terceros, salvo que medie la autorización previa y por escrito de la Parte Transmitedente de dicha Información Confidencial.

Tendrá también la consideración de confidencial para la (Consultora), toda la información por la empresa y a emplear por la (Consultora) en el desarrollo de los Servicios para los que se formaliza este Contrato, así como los datos y resultados obtenidos que se generen o sean consecuencia de dicho desarrollo, asumiendo la Empresa los mismos compromisos mencionados en esta cláusula respecto a dichos datos y resultados.

A la finalización de las relaciones para las que se formaliza este contrato, por cualquier causa que fuere, la Parte receptora se compromete a hacer entrega de forma inmediata a la Parte Transmitedente de toda la Información Confidencial que, como consecuencia de las mismas, obre en su poder o en poder de sus empleados, sin que la Parte Receptora tenga derecho a retener copia alguna de la mencionada Información Confidencial, salvo que la Parte Receptora precise retener la documentación suficiente y necesaria para soportar los informes, recomendaciones, sugerencias, propuestas aplicaciones o programas informáticos, o cualesquiera documento o trabajo que la Parte Receptora deba entregar a la Parte Transmitedente conforme al objeto y alcance del presente Contrato, o cuando así fuera exigido por la legislación aplicable al efecto..

A efectos de garantizar la confidencialidad la Parte Receptora se obliga a:

6.1. Garantizar que sólo miembros de su personal, que realmente sea necesario, tendrán acceso a la Información Confidencial. Cualquier modificación sobre este tema requerirá contrato previo de ambas partes contratantes.

6.2. No divulgar o explotar, sea cual fuere la modalidad, la Información Confidencial suministrada por la Parte Transmitedente y los resultados o relaciones derivados de la misma con ocasión del desarrollo de este contrato.

Las obligaciones aquí asumidas se mantendrán invariables con carácter indefinido aún tras la resolución de las relaciones para las que se firma el presente contrato, o la propia resolución del mismo, por cualquier causa que fuere.

SEPTIMA.- GESTION DEL CONTRATO.

11.1. Sin perjuicio de los procedimientos de control establecidos, cada parte nombrará un representante que actuará de Director de Servicio y será responsable de la coordinación formal referente a este Contrato. Los Directores de Servicio se reunirán periódicamente según se acuerde, para revisar cualquier cuestión o discrepancia que surja en la prestación de los Servicios.

11.2.- Los Directores de Servicio de la Empresa y de (Consultora)

1. establecerán conjuntamente los procedimientos administrativos y el control de los Servicios que van a prestarse;
2. asistirán a las reuniones periódicas de Revisión del Servicio;
3. acordarán la implantación de cambios en el ámbito de los Servicios que la empresa requiera;
4. actuarán de contacto entre la empresa y la (Consultora), tomando la responsabilidad básica en todos los temas comerciales y contractuales.

OCTAVA.- RESOLUCION DE CONTROVERSIAS.

Las partes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente Contrato o cualquier asunto que apareciese debido o en conexión con este Contrato, deberá referirse en primera instancia a los Directores de Servicio nombrados por la empresa y la (Consultora), que intentarán resolver el conflicto.

Si el conflicto no se hubiera resuelto en el plazo máximo de 30 días, las partes tendrá expedita la posibilidad de acudir a los órganos jurisdiccionales correspondientes.

NOVENA.- NOTIFICACIONES.

Toda notificación, demanda, comunicación, petición, renuncia o cualquier otra comunicación que pueda o deba hacerse conforme a este Contrato, se hará por cualquier medio que permita dejar constancia de su envío, de su recepción efectiva y de su contenido. Tales notificaciones se dirigirán a las señas indicadas en el encabezamiento de este Contrato o a los nuevos domicilios que notifiquen las partes.

DECIMA.- NO EXCLUSIVIDAD.

El presente Contrato no otorga exclusividad alguna a ninguna de las partes, reservándose cada una de ellas el derecho a formalizar con terceros contratos relativos a servicios iguales a los que constituyen objeto de este Contrato.

DECIMOPRIMERA.- CARÁCTER CONTRACTUAL.

El conjunto de los derechos y obligaciones de las partes, quedan explicitados en este Contrato y en su Anexo, el cual forma expresamente parte de este Contrato, constituyendo el Contrato y dicho Anexo un único cuerpo normativo entre las partes.

De producirse cualquier acuerdo posterior, que modificara o ampliara los términos de este Contrato o su Anexo, deberá realizarse por escrito con la firma de los representantes de ambas partes debidamente autorizados. Dicho acuerdo deberá ser incorporado al presente Contrato formando parte del mismo.

DECIMOSEGUNDA.- ESTIPULACIONES VARIAS.

Queda convenida la sumisión de las partes a la competencia de los Juzgados y Tribunales de Córdoba, con renuncia expresa de su propio fuero, si lo tuvieren, para cuantas acciones y reclamaciones puedan derivarse del presente Contrato.

Los títulos de las cláusulas son meramente indicativos, sin que afecten directa o indirectamente a la interpretación que deba otorgarse a las cláusulas que los encabezan.

. En caso de contradicción entre lo previsto en el presente Contrato, prevalecerán los términos que figuran en el Contrato.

Ninguna de las partes representará a la otra en el cumplimiento de obligaciones legales o contractuales, ni en la asunción de responsabilidades o compromisos.

Cualquier revelación o anuncio a los medios de comunicación con relación a lo previsto en el presente Contrato y al objeto y contenido del mismo, será coordinado y aprobado previamente por escrito por ambas partes. La divulgación por parte de la (Consultora) de la descripción de los Servicios, objeto de este Contrato, requerirá aprobación previa y expresa de la empresa.

Y para que conste, ambas partes firman el presente Contrato, por duplicado, y a un solo efecto en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

CONSULTORA

LA EMPRESA ,

p.p.

p.p.

Fuente: <https://www.contratosgratis.com/mercantiles/contrato-de-consultoria/>

Anexo 2 Capacitación Liderazgo Coach a Mandos Medios.

Temas	Recursos	Público	Contenido
Liderazgo Coach	Sala de capacitación. Atril y pizarra. Notebook y TV Led 50". Lapices y Cuadernillos	Mandos Medios	<ol style="list-style-type: none"> 1) Los desafíos actuales de los líderes. 2) Qué significa ser líder. 3) Las claves del autoliderazgo. 4) Diferencias claves entre ser Gerente, Jefe o ser Líder. 5) Cómo integrar el modelo Gerente/Jefe con liderazgo. 6) Los desafíos del liderazgo en tiempos de alta incertidumbre. 7) La confianza como pilar del liderazgo. Cómo construirla y sostenerla. 8) Las responsabilidades del líder: 9) Que los colaboradores SEPAN, PUEDAN y QUIERAN. 10) ¿Qué es el coaching? 11) ¿Cómo ser un líder coach. 12) La conversación de desarrollo 13) ¿Qué habilidades necesita el líder coach? 14) Gestionando las emociones. 15) ¿Cómo empoderar a nuestros colaboradores? 16) La responsabilidad individual. 17) Cómo generar acuerdos . 18) Desafiar los juicios. 19)¿Como generar cambios?. 20) ¿Cómo alcanzar metas?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Plan implementación comunicación interna

Orientacion Estrategica	Medio/Canal o Soporte	Publico	Frecuencia	Contenido
Descendente	Intranet	Todos los empleados	Todos los dias	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece noticias internas, comunidades, los wikis, blogs y posibilidad de personalizar la página de inicio personal - Informe Diario de noticias internas a la corporación - Enlaces a página de inicio de herramientas de escritorio y otros importantes sitios web
Descendente	Mails de Comunicaciones Int.	Todos los empleados	Cuando es Necesario	Se realizan comunicaciones de todo tipo, ya sea promociones, transferencias, novedades organizacionales, eventos, concursos, etc
Descendente	Pantallas LCD	Totalidad de empleados	Actualizacion cada 15 dias	Resumen de novedades, Lanzamientos, Cumpleaños, incorporaciones, concursos, acontecimientos empresariales
Descendente	Carteleras	Todos los empleados	Actualizacion cada 15 dias	Novedades, informacion de higiene y seguridad, obra social, prepàgas
Descendente + Ascendente	Reuniones con directivos. Presencial o vía Zoom	Se invita a ciertos grupos	Mensualmente	Reuniones generalmente trimestrales donde la alta direccion cuenta como va el negocio, que novedades hay y como es el futuro. Los empleados hacen preguntas sobre inquietudes que surjan
Descendente + Ascendente	Desayunos	Ingresantes + Potenciales o Talentos	Mensualmente	Una vez al mes desayunan entre 10 o 12 personas con el director operativo. Charlan sobre como ven la empresa, sus fortalezas y debilidades para mejorar
Descendente + Ascendente	Buzon de Sugerencias	Todos los empleados	A disposición	Hay buzones en casa central, para que los empleados dejen sugerencias o hagan preguntas a la direccion. Recibido el mensaje, la alta direccion responde con copia a todos. Hay una politica que rige el uso de este canal.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 Planillas de Evaluaciones

PAUTA EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

Estimado(a) Instructor/a, Relator/a:
 Con el propósito de evaluar la actividad de capacitación dictada por usted, denominada "XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX", la que se efectuó el/los día/s XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, le agradeceremos indicarnos su opinión sobre lo siguiente:

ASPECTO A EVALUAR	MALO (1)	REGULAR (2)	BUENO (3)	EXCELENTE (4)	POR FAVOR, COMENTE SU RESPUESTA
Duración adecuada para el cumplimiento de objetivos.					
Grado de motivación e interés observado en los participantes.					
Cumplimiento de horarios.					
Permanencia de participantes en la actividad.					
Aula: (tamaño, limpieza, luminosidad, temperatura, etc.).					
Medios instruccionales utilizados en la capacitación.					
Materiales de apoyo entregados (documentos, ejercicios, etc.).					
Relación con la Unidad de Capacitación/RR.HH./Gestión de Personas ¹¹ .					
Grado de satisfacción general con la evolución de la actividad.					

Homogeneidad del Grupo
 En este punto, el relator/instructor debe indicar su opinión respecto de la uniformidad y características del grupo, que pudieron haber obstaculizado o facilitado el aprendizaje.

Comentarios/Observaciones

NOMBRE INSTRUCTOR/A, PROFESOR/A:

Fuente: Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos

FORMATO DE FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE REACCIÓN

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN										
Nombre del curso- seminario – taller			Fecha de realización							
Fecha de la presente evaluación		Lugar en que se realizó la actividad								
<p>Su opinión es muy importante para nosotros, por ello, le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitirá mantener y/o mejorar su implementación. Por favor, responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Si usted considera que la afirmación NO aplica, favor marque el casillero correspondiente.</p>										
1	2	3	4	5						
En total desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En total acuerdo						
Experiencia de capacitación					1	2	3	4	5	N/A
La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna										
El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos)										
Instructor/relator					1	2	3	4	5	N/A
Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas										
Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender										
Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.										
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.										
Programa de la actividad					1	2	3	4	5	N/A
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.										
Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.										
La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado(a) y activo (a).										
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos										
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje										
Relevancia de la actividad					1	2	3	4	5	N/A
La actividad fue realizada en el momento oportuno										
Mis conocimientos y/o habilidades han aumentado/aumentarán con esta actividad										
Evaluación global					1	2	3	4	5	N/A
La actividad realizada fue de muy alta calidad										
Este taller está dentro de los mejores talleres a los que he asistido en el último tiempo										
En relación a esta actividad de capacitación:					SI	NO				
¿Lo visto en la actividad es aplicable a su trabajo? Fundamente su respuesta.										
¿Recomendaría esta actividad a un compañero/a de su institución? Fundamente su respuesta.										
Lo que más me gustó fue										
Esta actividad mejoraría si										
Finalmente, lo que aprendí de esta actividad es										

Fuente: Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA (JEFATURA)¹²

Estimado(a) Jefe(a), Coordinador(a) o Supervisor(a):
 Con el propósito de evaluar la transferencia de la actividad de capacitación recibida por personal a su cargo, denominada "XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX" para identificar tanto los aspectos a mantener como aquellos que podrán ser mejorados a futuro, le agradeceremos responder las preguntas que se enuncian a continuación.

NOMBRE JEFATURA O SUPERVISOR/A DIRECTO/A	
UNIDAD DE TRABAJO	
NOMBRE DE LA PERSONA CAPACITADA Y EVALUADA	
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
FECHA DE LA EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA	

Considerando el/los objetivos de desempeño de la actividad de capacitación que corresponde (en) a:

1	
2	

Y, considerando el "Compromiso de Implementación o Plan de Acción" acordado¹³ con el participante, que se adjunta como anexo a esta encuesta, indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.

1.- Registre en la celda que corresponda, el valor que mejor refleje su percepción, de acuerdo a la tabla siguiente:

Desempeños observables ¹⁴ /Conductas Comprometidas en "Plan de Acción o Compromiso de Implementación"	Nunca 0 puntos	Casi nunca 1 punto	A veces 2 puntos	Casi siempre 3 puntos	Siempre 4 puntos
1.- Ejemplo: El funcionario evaluado consigue diagnosticar el problema, escuchando sin interrumpir.					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					

2.- En el caso que las conductas precedentes sean evaluadas con "Nunca" o "Casi nunca", indique la/s razón o razones posibles, que a usted le parecen, por las que el funcionario/a no ha podido usar sus nuevos conocimientos/habilidades de forma adecuada. Favor, identifique la/s razón/es y asocie a la conducta que afecta.

CONDUCTA	RAZONES
	No ha tenido oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación
	No ha recibido apoyo
	Resistencia al cambio
	No recuerda los contenidos del curso
	La función que desempeña no permite aplicar lo aprendido
	Ha cambiado de labor dentro del Servicio
	No aprendió nada nuevo
	No dispone de los elementos necesarios (infraestructura, informáticos, financieros, etc.)
	No siente o no tiene las motivaciones para aplicar
	Otros. Indíquelos

Comentarios:

3.- ¿Qué sugerencias propone usted para hacer esta actividad de capacitación más útil?

4.- Defina cuáles han sido los principales aspectos facilitadores, esto es, que le han permitido a la persona capacitada aplicar lo aprendido en su trabajo.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Fuente: Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos

Anexo 6 Estados de cuentas

ESTADO DE RESULTADOS						
Items	al 31/12/2018	Ajustada a inflación 2021	Proyección inflación a Diciembre 2022	Implementación +1% sobre venta	Variación en \$	Variación en %
Ventas Netas				\$ -		
Ventas Rubro Almacen	\$ 188.635.385,85	\$ 533.989.050,26	\$ 710.205.436,85	717.307.491,22	7.102.054,37	1,0%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$ 130.222.261,94	\$ 368.633.179,09	\$ 490.282.128,18	495.184.949,47	4.902.821,28	1,0%
Total Ventas del Ejercicio	\$ 318.857.647,78	\$ 902.622.229,35	\$ 1.200.487.565,03	1.212.492.440,68	12.004.875,65	1,0%
Costos						
Costos de Venta	\$ 147.429.627,44	\$ 417.343.789,36	\$ 555.067.239,85	555.067.239,85	0,00	0,0%
Otros costos de venta	\$ 102.468.794,04	\$ 290.068.662,17	\$ 385.791.320,68	385.791.320,68	0,00	0,0%
Total Costos de Ventas	\$ 249.898.421,48	\$ 707.412.451,53	\$ 940.858.560,54	940.858.560,54	0,00	0,0%
		\$ -	\$ -			
Resultado Bruto	\$ 68.959.226,30	\$ 195.209.777,82	\$ 259.629.004,50	271.633.880,15	12.004.875,65	4,6%
Gastos						
Administración	\$ 7.669.955,43	\$ 21.712.109,82	\$ 28.877.106,06	28.877.106,06	0,00	0,0%
Comercialización	\$ 11.375.121,39	\$ 32.200.693,62	\$ 42.826.922,51	42.826.922,51	0,00	0,0%
Resultado Actividad Principal	\$ 49.914.149,49	\$ 141.296.974,38	\$ 187.924.975,92	199.929.851,57	12.004.875,65	6,4%
Resultado Financiero	\$ 39.496.697,42	\$ 111.807.251,06	\$ 148.703.643,91	148.703.643,91	0,00	0,0%
Resultado NETO	\$ 10.417.452,07	\$ 29.489.723,32	\$ 39.221.332,02	51.226.207,67	12.004.875,65	30,6%
Otros Ingresos y Egresos	-\$ 885.858,05	-\$ 2.507.686,97	-\$ 3.335.223,67	-3.335.223,67	0,00	0,0%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 9.531.594,02	\$ 26.982.036,35	\$ 35.886.108,35	47.890.984,00	12.004.875,65	33,5%
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.057,91	\$ 9.443.712,72	\$ 12.560.137,92	12.560.137,92	0,00	0,0%
Resultado Final	\$ 6.195.536,11	\$ 17.538.323,63	\$ 23.325.970,43	\$ 35.330.846,08	12.004.875,65	51,5%

Fuente: Elaboración propia, tomando datos financieros de Redolfi SRL