

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

TRABAJO FINAL DE GRADO



**“Propuesta de gestión y mejora de comunicación interna óptima
y desarrollo de líderes coach para A.J & J.A. Redolfi S.R.L”**

ALUMNO: GUZMAN, JUAN PABLO

LEGAJO: VRHU19009

DNI: 40.419.137

CARRERA: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

LUGAR: Córdoba

AÑO: 2022

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que estuvieron conmigo y me acompañaron en todo momento, alentándome a continuar sin bajar los brazos, mis papas; hermanas; abuelos; cuñados; sobrinos y amigos.

RESUMEN

En la actualidad, la situación de muchas empresas es compleja, enfrentan diversas problemáticas, económicas, políticas, sociales y ambientales sumado a un mercado cada día más competitivo. Es por ello que cada vez más compañías comenzaron a centrar sus esfuerzos en lograr una comunicación más fluida y eficiente para reducir al máximo sus errores.

En el siguiente trabajo se analizó la situación de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, tomando como eje principal la importancia de la comunicación interna. Se encontró una organización con diversas falencias como: ausencia de departamento de RRHH, falta de proceso de inducción y reinducción y carencia de capacitación al personal

Se propuso crear un plan de desarrollo de comunicación interna y formación en liderazgo coach de encargados y directivos para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L para mejorar su capacidad productiva y lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia en la transmisión de información con el fin de mejorar la actitud y aptitud en solución de problemas y creación de ideas generando así, como estimativo, un aumento del 10% en la rentabilidad económica de la compañía.

La propuesta se extiende a todo el personal de A.J & J.A Redolfi S.R.L, lo que incluye su sede central y sucursales. Como Retorno de inversión, se obtuvo un 256,26%, lo que significa que por cada 1 (uno) peso invertido, se obtuvo 2,56 pesos como ganancia.

Palabras claves

Comunicación interna, liderazgo coach, inducción, reinducción

ABSTRACT

Currently, the situation of many companies is complex. They are facing various economic, political, social and environmental problems added to an increasingly competitive market. That is why more and more companies began to focus their efforts on achieving more efficient and smooth communication to minimize errors.

In the following paper, the situation of the company A.J & J.A Redolfi S.R.L was analysed, focusing mainly on the importance of internal communication. We found an organization with various weaknesses such as: absence of an HR department, lack of induction and re-induction processes and lack of staff training.

It was proposed to create a development plan of internal communication and coach leadership training for managers and directors in A.J & J.A Redolfi S.R.L to improve its productive capacity and achieve a higher level of efficiency and effectiveness in the transmission of information. The purpose of this is to improve the attitude and aptitude in solving problems and creating ideas, thus generating, as an estimate, an increase of 10% in the economic profitability of the company.

The proposal extends to the whole staff of A.J & J.A Redolfi S.R.L, including its headquarters and branches. As return on investment, 256.26% was obtained, which means that for every 1 (one) peso invested, 2.56 pesos were obtained as profit.

Keywords

Internal communication, coach leadership, induction, reinduction

INDICE

Introducción.....	6
Análisis de la situación.....	9
Marco teórico.....	17
Comunicación.....	17
Comunicación interna.....	17
Inducción y reinducción.....	18
Liderazgo coach.....	19
Diagnóstico y discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivo específicos.....	23
Alcance.....	23
Acciones.....	24
Retorno de inversión.....	27
Conclusión y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31
Anexos.....	34
Anexo 1.....	34
Anexo 2.....	36
Anexo 3.....	43
Anexo 4.....	44

INTRODUCCIÓN

La empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL. es una compañía de carácter familiar que se dedica a la distribución mayorista de productos alimenticios, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Su principal sede se encuentra en la localidad de James Crack, provincia de Córdoba. Está inmersa en el centro de la llanura pampeana, región de gran desarrollo agrícola – ganadero de la República Argentina. Su ubicación es altamente estratégica debido a su cercanía con la ruta nacional N° 9, la cual une el norte del país con Capital Federal, pasando por la ciudad de Córdoba y además es cruzada por la ruta provincial N° 10 que lo hace de este a oeste.

Dicha empresa, lleva más de 50 años de antigüedad, ya que fue fundada en el año 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, cuando decidieron comprar en la antes mencionada localidad, un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Esta primera sociedad continuó hasta 1975, cuando los dos hermanos, decidieron por común acuerdo, ponerle fin y continuar cada uno por un rubro distinto, Miguel siguió con la librería y el bazar, mientras que Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al cual se le unió su hijo Jose.

En 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J Y José A. Redolfi SRL, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre.

La empresa, actualmente, cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Crack, desde donde centralizan las compras a los proveedores y cuatro sucursales en el interior de la provincia situada en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La compañía ha ido creciendo de manera que al día de hoy cuenta con una plantilla de 130 personas y una flota de 73 vehículos que van desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en sus cinco sucursales. Esto es un reflejo del crecimiento exponencial que ha tenido la empresa en el paso de los años, lo cual le ha permitido tener en carpeta a más de 6000 clientes, cubriendo casi totalmente la demanda en toda la provincia de Córdoba e incluso traspasar las fronteras provinciales hasta llegar Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Luego de la muerte del fundador del establecimiento, en 2007 la sociedad quedó conformada con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante fue distribuido en manera igualitaria entre sus hijos. En el caso de la distribuidora Redolfi S.R.L. se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

En lo que compete al funcionamiento interno de la empresa, esta no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de los 132 empleados. Lo que trae aparejado que no haya un proceso de selección de personal adecuado cuando surge una necesidad de incorporar personal idóneo, no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puesto, y el proceso de promoción interna, se realiza en un criterio subjetivo como es el de la confianza. Además de los procesos antes mencionados, el hecho de no contar con un área profesional de Recursos Humanos puede generar inconvenientes en la comunicación interna, lo cual puede provocar errores en la planificación de tareas, en la toma de decisiones, en la organización interna de la propia empresa. Estas situaciones generan que la compañía pierda competitividad en el mercado que está inmersa.

Una comunicación eficiente se desarrolla de manera óptima de forma horizontal, vertical y diagonal. El tener en correcto funcionamiento este proceso, hará que los miembros de la empresa estén coordinados con las metas y objetivos de la misma.

Como antecedente se cita la tesis realizada por María Eugenia Paz Alonso (2021, Córdoba) donde expone la importancia de la comunicación interna y por ende la relevancia que tiene en el presente trabajo:

Hoy en día la comunicación interna tiene un papel cada vez más relevante en todo tipo de organizaciones y se convierte en una herramienta indispensable para incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, entendimiento de objetivos de trabajo y de esta forma aumentar la productividad. (p. 5)

Para que este hecho sea posible y factible, se considera de vital importancia la gestión y desarrollo de líderes coach que puedan colaborar en el desarrollo de gestión de emociones, clima organización lo que trae aparejado un mejoramiento significativo en la comunicación interna.

María A. Rosa Dominici (2016) en su escrito de la Universidad de Palermo, expone:

Frente a esta consigna, la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, pues representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales (p.137).

Este estudio es de importancia e interés debido a la relevancia que tiene en las empresas actuales y en el mundo que día a día se adapta la globalización. El caso de A.J \$ J.A Redolfi no es la excepción ya que debe competir con empresa de capitales extranjeros que en la actualidad tiene mayor facilidad para asentarse en nuestro país y enfocarse en productos que constantemente se renuevan para dar mayor respuesta a las necesidades de los clientes. A sí mismo, la comunicación interna y el buen manejo de la misma, es una pieza clave en el logro de los objetivos organizaciones, es la principal herramienta para adaptar a la organización a los distintos cambios que se generan en el mercado actual que cada vez exige a las compañías e instituciones a ser cada vez más flexibles ante los cambios.

En cuanto al desarrollo de líderes coach, se debe reconocer el impacto que este tiene en cada uno de los colaboradores de un establecimiento, mejorando su capacidad productiva, minimizando el margen de errores, gestionando emociones, aumentando la aptitud de comunicación y promocionando la generación de habilidades e ideas innovadoras.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Se puede analizar la situación de A.J & J.A. Redolfi SRL desde un punto interno, en el cual se podría detallar ítems del actual funcionamiento de la empresa, más precisamente al desarrollo de un área de Recursos Humanos. A su vez, también determinar un análisis externo, exponiendo cual es el contexto en el que está inmersa la organización y las diferentes herramientas que se posee para llevar a cabo dicho análisis.

A.J & J.A. Redolfi es una empresa que cuenta con una plantilla superior a los 100 colaboradores, lo cual hace indispensable la presencia de una área de Recursos Humanos que pueda gestionar el mejor desempeño y capacidad productiva de cada uno de ellos, lograr perfeccionar los medios y la calidad de la comunicación interna, siendo esto de vital importancia para el establecimiento.

De acuerdo a lo expuesto, la compañía no lleva a cabo diferentes procesos propios de un área de RR.HH. los cuales, se enumeran a continuación:

No cuenta con un proceso de selección de personal planificado ni una hoja de ruta para determinar qué tipo de perfil necesita cada puesto cuando existe una vacante, solamente se reciben los curriculums y cuando se abre la posibilidad de contratar personal en un área, el responsable de la misma evalúa cada curriculum y contrata al candidato que a su criterio es el idóneo en común acuerdo con la Gerencia y solo en algunos casos, participa la Gerencia General. También se detalla que no existe un medio oficial donde se comuniquen las vacantes y detalle la demanda de personal, para ello se utilizan medios de comunicación ajenos, como La Voz del Interior u otros diarios.

A su vez también se expone que no existe un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo cual es fundamental para que el personal que va a desarrollar nuevas tareas y funciones se interioricen en cómo se realiza dicha labor y reconozcan cual es la importancia de su tarea en el funcionamiento de la empresa, conozcan la cultura organizacional, la visión y misión de la organización. En este caso, al no contar con un proceso de inducción se ocasionan inconvenientes, ya que los empleados aprenden mientras trabajan, por lo cual el margen de error que poseen es mayor.

En cuanto al proceso de promoción interna, si bien, se explica que cuentan con un plan de carrera, su criterio para hacerlo es la confianza. Los empleados por antigüedad van ascendiendo en responsabilidades, sin tener en cuenta si realmente son capaces de tenerlas. El Principio de Peter lo explica, en ocasiones se tiende a ascender al personal hasta que este alcanza su nivel de incompetencia.

Teniendo en cuenta el análisis externo de la situación de A.J & J.A Redolfi S.R.L., se posiciona a la compañía dentro de un contexto con el cual tiene absoluta relación, por lo cual, cualquier cambio que exista, va a influir de manera directa en el funcionamiento de la organización. Para llevar a cabo un estudio del ambiente externo, se utilizaran diferentes herramientas, como lo son el análisis de agentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL). También se realizará la observación de las cinco fuerzas de Porter. Finalmente se examinará en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, a través del análisis FODA.

Análisis Pestel

A nivel político, la crisis que atraviesa Argentina es generadora de un alto impacto al desarrollo de muchas Pymes, en la cual se encuentra A.J & J.A. Redolfi S.R.L., al ser uno de los países más golpeados por una de las mayores problemáticas mundiales como lo fue la pandemia de COVID 19. El PBI durante el año 2020 registró una recesión del 10,5% (BBC, 2020) lo que significó una disminución en el nivel de consumo de la población, que aún no ha podido restablecer sus niveles óptimos a pesar de la recuperación que ha tenido en el 2021 con un 10,3% (El país, 2022). Sumado a esto, la desconfianza de inversores para realizar inversiones en Argentina, lo cual se ve reflejado en el riesgo país, que ocupó el segundo lugar detrás de Venezuela, en el ranking de países latinoamericanos (La Nación, 2021)

A nivel económico, Argentina viene sufriendo uno de los procesos inflacionarios más graves de los últimos tiempos, en marzo del 2022 se registró una índice del 6,7% mensual, mientras que la variación acumulada en el corriente año es del 16,1% (INDEC, 2022). El aumento de precios provoca una pérdida del poder adquisitivo del consumidor y por ende una disminución en el índice de consumo. Esto es un impacto negativo directo a cualquier empresa ya que sus niveles de ventas se ven claramente afectados.

A nivel social, la comunidad está comenzando a transitar la llamada nueva normalidad, luego de que la pandemia de COVID-19 alterara la rutina de las personas, aun así, los cambios y efectos que esta generó en la población siguen vigentes, la tensión social y el descontento con el gobierno de turno va en crecimiento, notándose en el índice de imagen negativa que poseen el Presidente y Vicepresidente de la Nación con un 67,7% y 70,9 % respectivamente (Infobae, 2022). A su vez, la crisis acrecienta el nivel de pobreza en la población, la cual en Argentina, el 37,3% de las personas están por debajo de la línea de pobreza (INDEC, 2022).

A nivel tecnológico, al constante avance de la tecnología e informática en un mundo cada vez más globalizado es un hecho en el cual las empresas están sumamente inmersas, como es el caso del comercio electrónico, que durante el 2021 creció un 68% (Infobae, 2022) en lo A.J. & J.A Redolfi S.R.L. puede verse beneficiada por los nuevos procesos de trabajo totalmente industrializados, mejoras en la calidad de los medios de comunicación y nuevos medios de contacto con los clientes.

A nivel ecológico, la mayoría de los residuos que produce la empresa son no biodegradables y el no contar con un método de tratamiento de este tipo de residuo ocasiona un grave daño al medio ambiente. En la actualidad existen empresas que se dedican al reciclaje y tratamiento de este tipo de desechos, siendo un beneficio para muchas otras compañías. A su vez, la aparición de nuevos biocombustibles o los innovadores vehículos eléctricos, pueden considerarse como una opción a futuro para A.J & J.A Redolfi S.R.L al momento de renovar su flota, colaborando con la disminución de emisión de CO₂.

Finalmente a nivel legal, existen diferentes normas a los cuales la empresa se ve obligada a cumplir, existen de carácter municipal, provincial y nacional.

La ordenanza 1564/07 de la municipalidad de James Craik, ordena que toda infraestructura empresarial o depósito deba ubicarse fuera del ejido urbano.

La ley 18284 reglamenta la distribución de productos alimenticios, asegurándose que cumplan con los requisitos del Código Alimentario Argentino. En cuanto al actual contexto de COVID-19, mediante la resolución 705/2022 se deja sin efecto el distanciamiento social y el autoreporte de síntomas, sumado a esto, para determinar la

prestación de servicios laborales, presencial o remoto, se requiere de un análisis clínico y no solo el hecho de pertenecer a un grupo de riesgo.

Para llevar a cabo una observación y medición de la competitividad y rentabilidad de la empresa se realiza el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales son de vital importancia para realizar una planificación estratégica. A continuación se detalla:

Amenaza de entrada nuevos competidores: cuando un posible competidor ingresa en el mercado, antes debió superar una serie de obstáculos. En este sentido, cuando más fácil le resulte sobreponerse a esas dificultades, mayor será la amenaza de volverse una competencia.

Por ello, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con las siguientes herramientas:

- Tiempo de entrega acotado, llegando a un máximo de 48 horas para el envío de mercadería al cliente
- Financiación propia de hasta 30 días para sus clientes
- Descuentos en pago de contado
- Asesoramiento comercial, debido a que los vendedores informan y brindan asesoramiento para instalar un local nuevo.
- Importante variedad de productos

Rivalidad de competidores existentes: la competitividad de una empresa se reduce cuando mayor sea el número de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. utiliza herramientas de diferenciación de productos mejorando los servicios de ventas y estableciendo un nivel de precios competitivo frente a los demás competidores

Amenaza de productos y servicios sustitutos: cuando en un mercado, existen productos con una relación calidad – precio, estos pueden sustituir a otros, afectando la rentabilidad de una empresa.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. logra combatir este ítem, debido al amplio abanico de productos y marcas que tiene en su cartera, teniendo en su haber más de 25 grandes

empresas comercializadas, permitiendo así tener un amplio margen de variedades, precios y calidad.

Poder de negociación del proveedor: toda empresa depende de numerosos proveedores, los cuales pueden representar una amenaza a la rentabilidad de una compañía debido a los costos con los que se enfrentan cuando deben hacerse cargo de las responsabilidades contraídas con el proveedor.

En este caso, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con un importante número de proveedores, manteniendo un margen de marcación o mark up entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y volumen de compra al proveedor, debido al volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan mayores descuentos otorgados por el proveedor. A su vez, el trato de la empresa con sus proveedores es firme, debido a que el 80% de sus compras son de pago contado y el resto es en plazo de pago no superiores a 21 días, evitando de esta manera que el endeudamiento no dañe la relación comercial.

Poder de negociación con el cliente: la rentabilidad de una empresa puede verse afectada si los clientes se asocian entre sí para obtener un mejor estándar de calidad, mejores precios y costos más bajos.

Debido a esto A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con amplia variedad de clientes a los cuales tiene como principal objeto de dirección, dándoles un sentido de respeto, manejando altos niveles éticos con todos los públicos, confianza cumpliendo con lo prometido. Los clientes en general son despensas de barrio, mini mercados, quiscos, supermercados, farmacias, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quiscos, comedores y perfumerías.

Finalmente, el análisis FODA permite identificar aquellas variable que internas de una organización, pudiendo observar aquellas que son de carácter positivos, como lo son las fortalezas y de carácter negativo, como los son las debilidades. Además, también permite el estudio del formato externo de la compañía, identificando aquellas que son beneficiosas para la misma como lo son las oportunidades y las que significan un riesgo como lo son las amenazas.

Análisis FODA (Fortalezas y debilidades) de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Fortalezas.	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación geográfica estratégica. - Plantel estable de más de 170 personas y flota propia de vehículos - Amplitud de sucursales en distintas ciudades - Sin inconvenientes en deudas - Servicio altamente orientado al cliente - Honestidad y sentido de equipo - Responsabilidad social y comunitaria - Tiempo de entrega acotado - Financiación al cliente - Amplia variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con área de Recursos Humanos - No tiene proceso de selección de personal - No posee proceso de inducción - Proceso de promoción interna sin planificación - No contiene registro de clima interno - No tiene clasificación de clientes por volumen ni comportamiento de compra - No cuenta con una estrategia de publicidad - Escasez de espacios para compras de mayor escala

Análisis FODA (Oportunidades y Amenazas) de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Plazo de pago a proveedores - Amplio margen de marcación o mark up - Realización de inversión en centro de distribución - Rápida recuperación de inversiones - Exención de tasa de industria y comercio por ordenanza municipal 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de tarifas de servicios provocando aumento de costos fijos - Aumento de precios por inflación creciente - Disminución de poder de compra de los clientes - Clientes sensibles a los precios y con amplia oferta de proveedores.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los diferentes análisis y estudios con respecto a la situación interna y externa de la empresa se obtiene como conclusión que la organización se encuentra inmersa en un mundo que está en proceso de recuperación de una de las crisis económicas-sociales-sanitarias más importantes y graves de los últimos tiempos que ha generado cuantiosas muertes, millones de personas requirieron de la asistencia medica que se vio desbordada, miles de empresas cerraron sus puertas al verse sus ingresos totalmente afectados.

Desde A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se debería puntualizar en poder mantener aquellos ítems que la hacen una empresa sostenible y con bases firmes, consolidada en el mercado. Continuar explotando todas sus fortalezas es de vital importancia para seguir creciendo y evitar quedar relegado en un ambiente competitivo, aprovechar ciertos aspectos, como lo es la ubicación geográfica estratégica, la plantilla consolidada de colaboradores con los que cuenta y la amplia carpeta de productos que comercializa en conjunto con los clientes que ya cuenta en su haber.

En cuanto a los aspectos que pueden generar que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tenga un crecimiento desacelerado o nulo, pierda su firma posición entre la competencia se encuentran factores ajenos a la empresa como lo son aquellos propios de la economía y política de un país, que dependen del manejo de los sectores ejecutivos y legislativos.

Pero si hay puntos desfavorables para la compañía que dependen de la propia organización para su mejoramiento, el hecho de no contar con un área de Recursos Humanos genera inconvenientes y mal funcionamiento en los procesos y planificación de las tareas. Se debe realizar un procedimiento de selección de personal para poder contratar al candidato más idóneo, contar con un proceso de inducción para poder evitar errores en el desarrollo de las funciones de los nuevos colaboradores. Aunque el hecho fundamental para el mejoramiento de la empresa es contar con un proceso de comunicación interna de calidad, ya que es de necesidad primaria contar con ello.

En cuanto a cuestiones propias de los Recursos Humanos, coexisten diferentes aspectos que deben ser tenidos en cuenta si la compañía pretende seguir creciendo. Uno de ellos, es la ausencia de un proceso de selección personal, lo cual para una empresa es clave, ya que mediante este proceso se selecciona a personas idóneas para ocupar los diferentes puestos, esto puede considerarse como la base para un proceso productivo rentable y exitoso. Mediante el proceso de selección, se eligen aquellos candidatos

cuyas cualidades, conocimientos, habilidades y experiencia son compatibles con la demanda de la compañía. Llevar a cabo un proceso estandarizado y planificado servirá también como antecedente y guía cuando se presente una vacante.

En el análisis de la situación también se observa que no se cuenta con un procedimiento de inducción, herramienta importante para que cada colaborador cuente con la información necesaria sobre cómo realizar su tarea, conocer cuál es el objetivo; visión y misión de la empresa y la importancia de su puesto en el desarrollo de la organización. Tener un procedimiento detallado, evita errores futuros.

A su vez, es necesario que la dirección cuente con información sobre el clima laboral de la empresa, como es el nivel de relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y cuanto influye esto en el desempeño de cada uno.

De acuerdo a los resultados que obtenidos en los análisis anteriores, A.J & J.A Redolfi SRL aborda de manera informal, sin planificación alguna aspectos como selección de personal, inducción de personal, análisis de clima laboral lo cual, como lo dicta el análisis FODA, constituyen un riesgo para el desarrollo y futuro de la compañía.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios situacionales se puede concluir que la situación actual de A.J & J.A Redolfi se encuentra en un proceso de mejora del entorno luego de haber atravesado una de las peores crisis económico-sanitarias, pero aun así, sigue luchando con la inestabilidad monetaria del país. Desde el punto de vista interno, la ausencia de un departamento de recursos humanos provoca que muchos procesos no estén estandarizados y esto no colabora con el mejoramiento productivo de la organización, como es principalmente el hecho de contar con un sistema de comunicación interna óptimo para la trasmisión de información y el desarrollo de tareas de manera clara y correcta.

MARCO TEORICO

A continuación se exponen los principales conceptos temáticos relevantes para la propuesta que se llevará a cabo, como lo son los conceptos de comunicación; comunicación interna; inducción y liderazgo coach.

Comunicación

Alicia E. Kaufmann (1995) en su libro “*El poder de las organizaciones. Comportamiento, estructura y entorno*” segunda edición, detalla el siguiente concepto de comunicación: “La comunicación consiste en una transferencia de la información y la comprensión de dos personas entre si.” A su vez, explica la relevancia que tiene la comprensión “A menudo se producen confusiones al interpretar en que consiste la comunicación, pues no solo se trata de que un emisor envíe información a un receptor sino la comunicación es aquello que el receptor comprende.” (p.154)

Kaufmann (1995) revela también la importancia que esta tiene para las organizaciones: “...todo acto de comunicación influye en la estructura organizativa de alguna manera o viceversa. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación...” (p. 155)

Comunicación interna

Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli (2008) en su libro “*Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*” definen a la comunicación interna como: “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.” (p. 25)

Brandolini y Gonzalez Frígoli (2008) en su texto anteriormente mencionado, hacen lugar al principal objetivo que tiene la comunicación interna, exponiendo lo siguiente: “las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.”

A su vez, Horacio Andrade (2005) en su libro “*Comunicación organizacional interna*” brinda su concepto de comunicación interna:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (pág. 17)

También se destaca la importancia de la comunicación virtual, como lo detalla Francisco Martinz Sanchez, en su libro *redes de la comunicación de la enseñanza* (2003): “las nuevas tecnologías de la comunicación están transformando buena parte de los usos y costumbres de la sociedad.”(Pág. 9)

La red de universidades Anahuac en su página web, define el concepto de comunicación digital: “se caracteriza por compartir información de manera inmediata y en tiempo real, permite la interacción, el intercambio y la colaboración de ideas y, más importante, está al alcance de una gran mayoría”

Inducción y reinducción

Martha Alles (2006) en su obra “*Selección por competencias*” expone el concepto de inducción de personal: “La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización”

Melida C. Alfaro Castellanos (2012) en su libro “*Administración de personal*” aborda el término de inducción:

El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. (p. 96)

En cuanto a la reinducción, Vecino Pico Jose (2015) explica en la nota *Re-inducción de personal, herramienta para la retención del talento*.

La re-inducción se convierte en una exigencia estratégica de retención, es volver a mostrar las razones por las cuales vale la pena entusiasmarse

con las tareas que se realizan, fortalecer el compromiso y sentirse más orgullo de pertenecer a una organización

Liderazgo Coach

En reconocimiento de la importancia y relevancia que poseen las personas en posición de liderazgo y su influencia en la comunicación, Liebling y Prior (2004) en su libro *“Coaching. Paso a paso”*, exponen:

El coaching es el arte del buen entrenamiento para liberar el potencial de las personas y elevar a máximo su rendimiento, es esa estrategia de acompañamiento y motivación para desarrollar el potencial humano. También ayuda a revelar el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño tanto en su vida personal como profesional, es ayudar a aprender, más que enseñar, para poder estimular la expresión de lo mejor que las personas tienen.

Se agrega también la visión que brinda Lidia Mudarep, en su libro *“Coaching para la transformación personal”* (2012):

Una de las habilidades más valiosas que tiene el coach es la capacidad para acompañar al cliente en el proceso de salir de sus posiciones habituales, generar espacios nuevos y sorprendentes que lo conduzca a percibirse a su mismo y a su entorno de una modo diferente del que lo estaba haciendo hasta ese momento, de un modo de abrir un mundo nuevo de posibilidades.

Si bien cada terminología tiene su significado individualizado, claramente existe una relación entre todas ellas en su funcionamiento propio dentro de una organización.

La comunicación es pieza clave en cualquier tipo de relación interpersonal que se lleve a cabo, constituyéndose como necesidad básica de toda persona, como seres sociables. El intercambio y comprensión de significados es fundamental para el desarrollo de cualquier establecimiento o institución. Desde el punto de vista organizacional, la comunicación interna posee gran importancia no solo para el mantenimiento de las buenas relaciones personales, si no, también para el logro de los objetivos en conjunto, la transmisión de información clave, la solución eficiente de

problemas, la coordinación de tareas. Lo anteriormente mencionado toma relevancia cuando el proceso comunicacional se radica en un liderazgo bien definido, con actitudes y aptitudes que sea capaz de facilitar el alcance del mejor rendimiento de los miembros de la organización, explotando las habilidades de cada uno de ellos, logrando un mejor nivel de productividad a nivel empresarial. A su vez, se debe tener en cuenta la realidad actual y cambiante en la cual se encuentran inmersas las organizaciones, lo cual exige procesos de aprendizaje y perfeccionamiento continuo de cada uno de los miembros a través del entrenamiento, capacitación y seguimiento. Es por ello, que es necesario la formación de líderes coach que determinen que se debe mejorar o modificar dentro de la organización. Sumado a lo descrito anteriormente, el llevar a cabo un proceso planificado de inducción y reinducción será una herramienta que brinde los conocimientos y nuevos conceptos necesarios para que cada uno de los colaboradores realice sus tareas con el mayor desenvolvimiento. La formación de líderes coach traerá consigo nuevas teorías y formas de trabajar que harán indispensable el adoctrinamiento correspondiente a los actuales y futuros empleados de la empresa.

DIAGNOSTICO Y DISCUSION

Al realizar el diagnostico correspondiente de la empresa A.J & J.A Redolfi, se logra identificar la ausencia de un área responsable del personal, lo cual para una empresa cuyo alcance comercial es tan amplio y las tareas que se desarrollan en ella deben ser planificadas, repercute negativamente en su productividad, imposibilitándola de lograr un crecimiento en la misma. La carencia de un área encargada de personal genera serias repercusiones en la comunicación interna de la propia organización, provocando que la información transmitida sea incorrecta o incompleta, originando que dicha empresa sea vulnerable antes los diferentes cambios del entorno, económicos, sociales, políticos o ambientales, lo que exige que las instituciones en la actualidad tengan capacidad de responder frente a estos cambios con mayor rapidez y precisión. Sumado a ello, es vital el desarrollo de un plan de comunicación interna eficiente para evitar fallas en los procedimientos y tareas que puedan provocar impactos negativos internos en el presente y futuro.

Es imprescindible para toda organización poseer una comunicación interna óptima para poder transmitir a todos los colaboradores los objetivos propios de la compañía, transferir a todo el personal la visión y misión que tenga la empresa, generando un compromiso moral y sentido de pertenencia entre los empleados.

El mejoramiento de la comunicación interna se puede generar a través de la capacitación en términos de coaching a todas aquellas personas encargadas de transmitir información, siendo esta una herramienta para facilitar el envío y recepción de órdenes de manera más clara y precisa, aumentar la capacidad de comprensión de los mensajes, desarrollar mejores capacidades comunicativas, influir en la creatividad y creación de ideas y adaptar al personal a los cambios.

La capacitación en coaching del personal encargado de la transmisión de información es indispensable porque no solo mejoraría el proceso comunicativo interno; el clima laboral, el sentido de pertenencia; la transferencia de la visión y misión de la empresa; el establecimiento de objetivos y metas y la motivación, sino que también servirá para desarrollar el máximo potencial del personal en cuanto a niveles de productividad y desarrollo. Esto impactará de manera positiva en el rendimiento de la propia empresa, ya que habrá valores que se verán modificados por este accionar, la rentabilidad de la organización aumentará debido a que la capacidad productiva del

personal será mayor; la generación de respuestas será más eficiente frente a cambios repentinos debido a la calidad de la comunicación interna; la rentabilidad, anteriormente mencionada tendrá un aumento porcentual, ya que trabajar con personas capacitadas en liderazgo coach beneficiará la motivación de las personas y generará un menor índice de errores, lo que significa una disminución de costos financieros que provocan dichos errores, debido a que todas las tareas se encontrarán planificadas, la gestión comunicativas será fluida y eficiente y el personal contará con la información precisa para llevar a cabo sus funciones de manera correcta.

Los nuevos conceptos que se adquirirán durante el proceso de mejoramiento de la comunicación interna y de la capacitación en liderazgo coach, se agregaran a un proceso de inducción para introducir al personal, ya sean ingresantes o contratados hace tiempo, a las tareas que se deben realizar en cada uno de los puestos, siendo esto clave para el desarrollo de las actividades de manera óptima y disminuyendo las probabilidades de errores en su realización. El hecho de alinear al personal a las tareas de un puesto, al grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa genera que su desempeño sea el correcto.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo general

Crear un plan de desarrollo de comunicación interna y formación en liderazgo coach de encargados y directivos para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L para mejorar su capacidad productiva y lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia en la transmisión de información con el fin de mejorar la actitud y aptitud en solución de problemas y creación de ideas generando así, como estimativo, un aumento del 10% en la rentabilidad económica de la compañía.

Objetivos específicos

- Adquirir la plataforma virtual de reuniones y charlas online Google Meet – Workspace Essentials con el fin de mejorar el flujo de comunicación interna, creando reuniones para informar el desarrollo de las tareas y analizar diferentes problemas que pueden surgir para posteriormente idear una solución
- Implementar un proceso de inducción y reinducción para dotar de la información necesaria para llevar a cabo las tareas de un puesto al personal; alinear los objetivos personales de cada uno de los colaboradores a los objetivos organizacionales y crear un sentido de pertenencia con la empresa misma.
- Establecer una capacitación en liderazgo coach a los directivos y encargados de cada una de las sucursales, con el fin de mejorar las competencias comunicativas.

Alcance

El plan de implementación se llevará a cabo en la empresa A.J & J.A Redolfi SRL. lo que incluye su sede central en localidad de James Craik, provincia de Córdoba y en sus respectivas 4 sucursales mayoristas, ubicadas en las ciudades de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba.

Dicha propuesta tendrá una duración de siete meses, comenzando el 1° de agosto del 2022 y finalizando el 28° de febrero del 2023.

Durante el transcurso del tiempo anteriormente mencionado, personal directivo como lo son Gerente General, Gerente de ventas, Gerente de Administración y Finanzas y encargados de cada una de las sucursales se verán comprometidos en cada acción propuesta. Contabilizando un total de 7 personas.

Acciones

Adquirir una plataforma virtual.

Luego de realizarse la compra de los dispositivos móviles, la siguiente acción del plan de implementación será la de adquirir una plataforma virtual que sea de suma utilidad para las reuniones informativas que se llevaran a cabo entre el personal directivo afectado a dicho plan. Las reuniones estarán a cargo del Gerente General el cual pedirá al personal restante diferentes informes o ideas para solucionar problemas que se puedan presentar en el transcurso del tiempo, a su vez se compartirán resultados de las diferentes propuestas que los directivos vayan a presentar al resto del personal en cuanto a mejoras en los medios y métodos de comunicación. Las reuniones informativas, se realizaran durante los 7 meses en el que se va a desarrollar el plan de implementación, con ello podrán compartir ideas de lo adquirido y aprendido durante el curso en liderazgo coaching y la utilización de conceptos en su puesto de trabajo, comenzando la primera semana de agosto de 2022 hasta su finalización en la última semana de febrero de 2023

Debido al costo que representa la movilización del personal de un punto geográfico a otro, sumado al riesgo que esto representa, para llevar a cabo las reuniones se utilizará la plataforma virtual de Google Meet – Workspace Essentials, lo que permitirá que cada uno de los miembros pueda conectarse mediante videoconferencia desde su ubicación de trabajo por cualquier dispositivo. El uso de esta herramienta online presenta la ventaja de ser un elemento de fácil utilización y total practicidad.

Las tareas que Google Meet permite:

- Reuniones ilimitadas
- Participar desde un navegador o dispositivo móvil
- Duración de hasta 12 horas de videoconferencia
- Compartir en pantalla diseños y presentaciones
- Grabar la videoconferencia

El costo de inversión en plataforma visual es de 8U\$D por persona al mes.

El total son 7 personas las involucradas, por lo tanto constituyen 56U\$D mensuales, a valor cambio oficial de Banco Nación: \$124,50. Total de \$6.972 mensuales.

El total invertido en un plan de implementación de 7 meses es \$48.804

Establecer capacitación en liderazgo coach

Otra acción propuesta en el plan de implementación es el desarrollo de un curso de coaching y liderazgo, dirigido al mismo personal afectado. Mediante dicho proceso se espera que los directivos desarrollen competencias comunicacionales que permitan gestionar las emociones del personal logrando así su nivel de productividad óptimo, siendo la escucha activa y la retroalimentación ejes para el mejoramiento del rendimiento del personal. La capacitación irá desde el mes de agosto a noviembre del 2022.

El curso de coaching y liderazgo tiene como objetivo:

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades de auto liderazgo
- Brindar herramientas que contribuyan al desarrollo de un equipo de alto rendimiento.
- Optimizar la comunicación entre diferentes públicos
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional.

El costo del curso es de \$3.300 la inscripción y \$5.600 la cuota mensual. La duración es de 4 meses, por lo tanto el costo por persona es de \$25.700. (Anexo 1)

Inversión total por 7 miembros es de \$179.900

Realizar proceso de inducción

La compañía llevará a cabo un proceso de inducción para formar a sus colaboradores en los nuevos conceptos y las nuevas formas de realizar las tareas de cada puesto, ya que se espera que muchas de ellas se vean modificadas en su forma de realizarse debido a los cambios que se instalaran por las modificaciones en el proceso de comunicación interna. El hecho de que este proceso se lleve a cabo en los últimos meses

propuestos en el plan de implementación, el cual irá de diciembre del 2022 a febrero de 2023, se debe a que de esta manera se podrá aprovechar lo aprendido en el curso de coaching por parte de los directivos.

El proceso de inducción va a ser realizado por un analista en Recursos Humanos, contratado de manera tercerizada. (Anexo 2)

La finalidad de este proceso es alinear a los empleados a la misión, visión y objetivos que tiene la empresa, siendo esto un eje principal para generar un sentido de pertenencia hacia la organización. A su vez, también tiene como meta hacer que la persona comprenda como se debe realizar correctamente su trabajo, que termine de identificar cuál es su rol en la compañía y la importancia de su trabajo en el desarrollo productivo de A.J & J.A Redolfi.

Dejar un proceso de inducción establecido también será de suma importancia a la hora de para poder introducir a su puesto a posibles futuros contratados, para que conozcan las tareas, valores y normas de la compañía.

La inducción constara de los siguientes pasos:

- Presentación de la organización: se brindará información generalista de la empresa, su historia, misión, visión y valores.
- Introducción al puesto: en esta etapa se le brindará la información necesaria para que cada uno de los colaboradores pueda desempeñar su puesto correctamente. Además de ello, se hará hincapié en la escucha activa, para poder aprovechar en su totalidad los conceptos de coaching que les brindarán los directivos que anteriormente realizaron el curso.
- Evaluación y control: una vez finalizado, esta etapa será de utilidad para verificar que lo impartido ha sido captado por cada colaborador.

El costo de contratación de una analista en Recursos Humanos será de \$112.000

Debido a que el proceso llevara tres meses, el costo total será de \$336.000

Diagrama de Gantt

	MESES																											
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACCIONES																												
REUNION EN PLATAFORMA VIRTUAL																												
CAPACITACION EN COACHING																												
PROCESO INDUCCION																												

Como lo demuestra el diagrama, las diferentes etapas de el plan de implementación, se van a realizar en diferentes momentos, la primera de ellas, la compra de los dispositivos móviles se realizará en la primera semana de agosto, mientras que las reuniones mediante el uso de la plataforma virtual comenzarán en la segunda mitad de mismo mes y van a realizarse durante todo el tiempo que se llevara a cabo el plan, en forma simultánea en los primeros cuatro meses con la capacitación en coaching y liderazgo y los tres meses restante en conjunto con el proceso de inducción.

Retorno de inversión (ROI)

Una vez determinados los costos que significa llevar a cabo cada una de las acciones del plan de implementación se debe determinar cuál será el retorno de inversión que se va a obtener y si corroborar que la misma sea favorable para la compañía. Se estima lograr un 10% de beneficio en la rentabilidad al último ejercicio.

RESULTADOS				
GANANCIA 2018	\$	6.195.536,11		
AÑO		2019	2020	2021
INFLACION		53,83	36,15	50,93
				2022 (ABRIL)
SUBTOTAL	\$	3.335.057,09	\$ 3.445.309,44	\$ 6.608.627,21
TOTAL	\$	9.530.593,20	\$ 12.975.902,64	\$ 19.584.529,85
				\$ 24.108.556,25

Corresponde actualizar los datos del estado de resultado a valor actual, teniendo en cuenta la inflación de los últimos años (Anexo 3 - 4).

Tabla.ROI

GANANCIA TOTAL A ABRIL 2022			\$	24.108.556,25
INCREMENTO PRODUCTIVIDAD ESTIMADO				10%
GANANCIA NETA ESTIMADA			\$	2.410.855,62
COSTOS				
REUNIONES PLATAFORMA VIRTUAL			\$	48.804,00
CAPACITACION EN COACHING			\$	179.900,00
PROCESO DE INDUCCION			\$	336.000,00
HONORARIOS PROFESIONAL			\$	112.000,00
TOTAL			\$	676.704,00
ROI				
(BENEFICIO-COSTO)/COSTO x 100				
(2410855,62-676704)/676704 x 100				256,26%

Como se aprecia en el ROI se puede concluir que debido a la implementación de acciones propuestas, por cada peso invertido habrá 2,56 pesos de ganancia

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa que viene creciendo en pasos constantes, como se aprecia en su historia, hubo muchos años de progreso para llegar a ser lo que es hoy en día. El contar con diversas sucursales, le permite tener mayor alcance a potenciales cliente, con la posibilidad latente de seguir expandiéndose.

Si bien el crecimiento de la compañía es innegable, diversos factores generan que dicho crecimiento sea pausado, la rentabilidad sea menor a lo que potencialmente podría ser. A causa de esto, la organización se ve afectada, como es el caso de la ausencia de un plan de comunicación interna planifica, detalla y eficiente, si esta es deficiente repercute de manera negativa en la organización, sumado a la dificultad de los mandos medios y directivos de transmitir ideas y formas de trabajar, lo cual es una fuente de confusión constante. Como se propone en el mencionado trabajo, el hecho de contar con una comunicación fluida, donde se asegure que la información que se transmite sea recibida y comprendida en su totalidad, hace que los empleados de la compañía puedan desempeñar sus tareas, evitando errores e impidiendo que su desempeño no sea el correcto. Pero para ellos, es fundamental que los encargados que lleven adelante la tarea de lograr un correcto funcionamiento de la comunicación sean capacitados en competencias de liderazgo coach, para que seas capaces de dar lugar a una comunicación clara, una escucha activa, gestión de emociones y cualidades y aptitudes frente a diferentes problemáticas y generación de soluciones hacia todo el personal.

Al hablar de capital humano, se denota la necesidad en la compañía de contar con un departamento de recursos humanos, para que sea posible la gestión del personal, lograr que cada uno de ellos logre su mayor nivel de desempeño, coordinen sus objetivos personales con los de la organización y por ello es necesario llevar a cabo un proceso de inducción y reinducción para los nuevos empleados y los ya existentes, no solo con la meta de brindar la información necesaria para que cada tarea sea correctamente realizada si no para que se fortalezcan los vínculos entre ellos y la compañía.

Por lo anteriormente mencionado, también se recomienda la formación de un área de recursos humanos y la contratación de un encargado de dicha área, para planificar procesos y tareas, como es el hecho de contar con un proceso de selección de

personal estandarizado logrando así contratar al personal idóneo para cada puesto, teniendo en cuenta los conocimientos, experiencia y cualidades. También se propone elaborar un manual de análisis de puesto, para conocer en detalle cuales son las tareas, funciones, responsabilidades, riesgos y requisitos que tiene cada puesto, logrando información valiosa a la hora de contratar personal. También se plantea la necesidad de contar con un plan de carreras y promoción interna totalmente objetiva, no solo basado en la antigüedad y la confianza, si no en los logros y resultados obtenidos. Igualmente se recomienda contar con un archivo actualizado sobre el clima laboral de la compañía, para conocer puntos débiles en el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa.

Estas tareas, si bien no han sido tratadas en profundidad, ayudaran al crecimiento productivo y rentable, serán de utilidad para ser una empresa más competitiva y con mayor capacidad de respuestas para futuros clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Castellanos, M. (2021) *Administración de personal*. Primera edición. Mexico
- Alles, M. (2006) *Selección por competencia*. Ed Granica. Buenos Aires.
- Alonso, Maria E. (2021) *Gestión de la comunicación interna. Caso panadería del Pilar* (p. 5)
- Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna*. España.
- Brandolini, A. y Gonzalez Frigoli, M. (2008) *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Primera edición. Buenos Aires.
- Dominici, Maria A.R. (2016) *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio* (p. 137)
- Kaufmann, A (1995) *El poder de las organizaciones. Comportamiento, estructura y entorno*. 2º Edición. España.
- Liebling, M. y Prior, R. (2004) *Coaching. Paso a paso*. Ed. Barcelona Gestion 2000
- Martinez sanchez, Francisco (2003) *Redes de la comunicación de la enseñanza*. Ed paidos. Barcelona
- Mudarep, L. (2012) *Coaching para la transformación personal*. Ed Granica. Buenos Aires

- Anahuac, red de universidades (marzo, 2020)
<https://www.anahuac.mx/blog/comunicacion-digital-una-poderosa-herramienta#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20digital%2C%20a%20diferencia,alcance%20de%20una%20gran%20mayor%C3%ADa.>
- BBC (2020, Diciembre) *Las 6 economías de América Latina que más cayeron en 2020*
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-55418674>
- Gestipolis (septiembre, 2015) *Reinducción de personal, herramienta para la retención del talento.* <https://www.gestipolis.com/re-induccion-de-personal-herramienta-para-la-retencion-del-talento/>
- INDEC (2022) *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
- INDEC (2022, Marzo) *Índice de precios al consumidor (IPC) Índices de precios Vol. 6, n° 11 Informes técnicos / Vol. 6, n° 68 Marzo de 2022*
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf
- Infobae (2022, Abril) *Según una encuesta, Alberto Fernández y Cristina Fernández se acercan el 70% de imagen negativa*
<https://www.infobae.com/politica/2022/04/08/segun-una-encuesta-alberto-fernandez-y-cristina-fernandez-se-acercan-el-70-de-imagen-negativa/>
- Infobae (2022, Marzo) *Facturación del comercio electrónico en Argentina creció 68 % en 2021*
<https://www.infobae.com/america/agencias/2022/03/15/facturacion-del-comercio-electronico-en-argentina-crecio-68-en-2021/>

- La Nación (2022, Febrero) *Riesgo país: por qué la Argentina tiene el segundo índice más alto de Latinoamérica*

<https://www.lanacion.com.ar/economia/riesgo-pais-por-que-la-argentina-tiene-el-segundo-indice-mas-alto-de-latinoamerica-nid11022022/>

ANEXOS

Anexo I



Coaching y Liderazgo

Fundamentación

El Coaching es una herramienta de desarrollo y transformación que se lleva a cabo mediante procesos de conversación, de encuentro interior y/o grupal, para luego impactar sobre el entorno ya sea familiar, social o laboral.

Proporciona, además, el desarrollo de habilidades, criterios, indicadores y potencialidades reflejadas dentro de un sistema organizacional.

Dentro del Liderazgo, el Trabajo en Equipo, surge como resultado de un "modo de interactuar", que se aplica a todas las personas, y que resulta altamente efectivo: Equipos de personas que sorprenden por su capacidad de conseguir resultados y que lo hacen en un entorno de confianza, cooperación y entusiasmo.

A quién está dirigido:

Profesionales, directivos o mandos medios, emprendedores o personas que tengan la responsabilidad de liderar equipos, y mejorar el desarrollo personal y de su entorno.

Objetivos

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyan al desarrollo de un equipo de Alto Rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.



- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

Metodología

La metodología es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

Plan de Estudios

- **Módulo I. Coaching y Liderazgo.** La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- **Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.** La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- **Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.** Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El Rol de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- **Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.** Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del "miedo y enojo". Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. **Definición de conflicto.** La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Docente capacitadora: Prof. Marcela Davyt – Coach Profesional y Educativo.

Costos 2022 (los precios ya se encuentran actualizados)

Inscripción: \$3.300.

Cuota mensual: \$5.600.-

Anexo 2.

PROCESO DE INDUCCION Y REINDUCCION PARA A.J & J.A REDOLFI SRL

INTRODUCCIÓN

La efectividad de las acciones del supervisor o el administrador de línea dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo. Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en sus secciones

Los programas de inducción y entrenamiento, para que sean efectivos, deben partir de las siguientes premisas:

- La salud ocupacional es responsabilidad del personal dirigente. Es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación ofrecer adecuadas condiciones de trabajo controlar y velar que el personal a su cargo tenga la debida información sobre los riesgos a los que está expuesto y asistan a los planes de capacitación y entrenamiento orientados a mejorar sus habilidades para la solución de problemas y la adopción de hábitos seguros.
- La seguridad es una condición inherente a la ocupación. Quiere decir que a los procedimientos de operación se deben integrar paso a paso los estándares de seguridad. Lo anterior se hace efectivo cuando se establezca claramente que la dirección atribuye tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos y cuando se logre convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

Objetivos de aprendizaje:

1. Enunciar las características y el contenido de un proceso de inducción y entrenamiento en el trabajo.
2. Identificar las ventajas de un programa de inducción y entrenamiento para el correcto desempeño de los colaboradores
3. Describir los aspectos principales a tener en cuenta en un plan de entrenamiento.

PROCESO DE INDUCCION

El proceso de inducción constará de diferentes etapas coordinadas, en las cuales se impartirá información precisa y detallada de diferentes aspectos propios de la organización y sus puestos.

1 ETAPA: En la primera etapa se llevará a cabo charlas y disertaciones informativas, donde se brindará información general sobre la empresa:

- Organigrama: es fundamental que todos los miembros de la compañía tengan presente la división de puestos y departamentos que componen a la empresa. Con ello podrán identificar en qué sector desempeñan sus tareas, con qué sectores tienen mayor nivel de relación, cuál es el valor e importancia de su puesto en el resultado final. Además de ello, servirá para que conozcan el posicionamiento y distribución de los directivos de la empresa.
- Misión y visión: adoctrinar a los colaboradores en cuanto a la misión y visión de la empresa es de vital importancia, con ello podrán integrarse a lo que propone la misma organización. En cuanto a la misión de una empresa se la define como la razón principal por la cual esta existe, es decir, cuál es el propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad. De esta manera, permite establecer la base de su plan de negocios y construir estrategias de mercado. En cuanto a la visión, esta se refiere a donde se dirige la compañía y cuáles son sus metas a medio y largo plazo. La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas.
- Historia de la empresa: impartir datos acerca de la historia de la compañía, genera un sentido de pertenencia entre los empleados, ya que se comparte parte de la vida de la organización, se conoce cómo se fundó, cuáles fueron los vaivenes que enfrentó a lo largo del tiempo, los logros obtenidos y el esfuerzo que representó llegar a la actualidad.
- Objetivos: conocer cuáles son los objetivos de la empresa, permitirá saber hacia dónde apunta la compañía, cuáles son sus proyecciones futuras. En esta sección los trabajadores podrán concluir si sus objetivos personales van acompañados de los organizacionales y viceversa.

2 ETAPA: en la segunda parte del proceso se brindará la información necesaria para que cada uno de los colaboradores pueda desempeñar sus tareas correctamente.

Esta etapa de desarrollará en diferentes momentos, procurando no evadir ningún detalle para asegurar que el proceso de inducción sea correcto y funcional

PRIMER MOMENTO: Indagación

Lo primero que hay que hacer, una vez la persona esté cómoda y bien ubicada, es preguntarle lo que ya sabe de la operación. Esto permitirá que el supervisor, en el momento de la demostración, pueda hacer énfasis en los aspectos donde el conocimiento del trabajador no es suficiente para el logro de los objetivos propuestos, o dejar de lado otros, dónde sus habilidades y destrezas sean las necesarias para realizar de manera correcta y segura la tarea. Cuando se está capacitando un adulto trabajador, se deben tener en cuenta sus características genéticas, sus propias experiencias de vida, su contexto social, sus valores, sus intereses y metas. Por ello, dentro de un ambiente de buena comunicación es necesario despertar el interés del trabajador por conocer más acerca de la tarea, cuestionándolo sobre la relación que tiene un trabajo bien hecho con la realización de sus metas y expectativas personales y enfatizando sobre las ventajas que representa para su desempeño profesional, el hecho de tener un dominio técnico, práctico y teórico, de todos los aspectos inherentes a su oficio. En la medida de lo posible se debe hacer coincidir sus objetivos, con los objetivos y las expectativas que la organización tiene respecto a su desempeño. El supervisor o el facilitador deben mostrarse siempre dispuesto a atender positivamente todas las dudas e inquietudes que presente el entrenado, aun cuando tenga que repetir e insistir varias veces sobre un mismo aspecto. Sólo así se podrán consolidar los objetivos planteados.

SEGUNDO MOMENTO: Demostración

La demostración significa explicar paso a paso las tareas que componen la operación, integrando lo nuevo con el saber previo del trabajador, usando palabras que pueda comprender fácilmente o explicando las palabras técnicas. El responsable del entrenamiento, debe asumir el papel de facilitador, de orientador, de alguien que estimula la participación dándole al trabajador la posibilidad de pensar, de preguntar y de investigar. Lo anterior lleva a que el trabajador confíe más en su capacidad de trabajo y sienta, desde el momento de su ingreso, que tiene autonomía para resolver problemas

y espacios de participación. En la medida de lo posible se debe hacer la demostración con la ayuda de videos, diapositivas, diagramas de flujo con fotografías, y otras ayudas que pueden representar gráficamente cada fase del proceso y sus detalles relevantes. Debe evitar saturar al trabajador para que no se le genere confusión, y tener en cuenta no avanzar a un nivel superior sin antes haber culminado eficazmente los anteriores. Es necesario aplicar el principio didáctico que establece que se debe ir de lo más simple a lo complejo y de lo particular a lo general.

TERCER MOMENTO: Ensayo

El facilitador o supervisor debe hacer que el nuevo empleado realice la operación explicando los puntos claves, sin olvidar reforzar los aciertos y corregir los errores cometidos. Este momento le suministra al facilitador información importante sobre el tiempo que dicho trabajador necesitará para culminar con éxito sus objetivos. Es básico hacer preguntas sobre diferentes aspectos del trabajo, que obliguen al trabajador a usar su imaginación, su buen juicio y su creatividad: ¿ Qué pasaría si ...?, ¿ Que haría usted si ...? . Esto hasta tanto se esté seguro que la ha comprendido suficientemente.

En esta fase, se hará hincapié en el desarrollo de la comunicación activa, determinando aspectos que hagan que esta última sea fluida, comprensible y detallada. El ida y vuelta de información entre el entrenador y los entrenados es fundamental para asegurarse de que todo lo explicado e impartido está siendo aprovechado.

CUARTO MOMENTO: Seguimiento

Una vez el trabajador se encuentre por sí solo realizando el oficio, el facilitador debe evaluar la efectividad del entrenamiento identificando las áreas dónde es necesario reforzar o dar reconocimiento. Esto debe repetirse hasta que se tenga la certeza de que el trabajador está en capacidad de realizar las labores encargadas, cada vez con el mismo nivel de acierto. Además es necesario indicarle a donde y a quién puede acudir en caso de dudas o dificultades. Se puede utilizar como opción, elegir al empleado con mayor experiencia para ayudar a sus compañeros en caso de alguna inquietud. La persona elegida para esta función debe ser seleccionada con buen criterio administrativo, dado que se requieren candidatos con un perfil orientado al liderazgo, a la facilidad de comunicación, actitudes positivas frente al trabajo y a la empresa, a las buenas prácticas de seguridad

QUINTO MOMENTO: Participación

Cuando las personas participan en la solución de los problemas de sus áreas pueden documentar las experiencias en fichas ilustradas que ayudan a reforzar el entrenamiento en el puesto de trabajo

ASPECTO CLAVE DE LA INDUCCION	LA EXPLICACION E INFORMACION FUE CLARA	FALTÓ INFORMACION/QUISIERA TENER MAYOR INFO
Historia de la empresa		
Misión y visión		
Objetivos organizacionales		
Organigrama y estructura		
Información sobre el puesto		
Desempeño correcto de las tareas del puesto		
Importancia del puesto en la organización		
Métodos de comunicación activa		

Escriba aquí cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su puesto.	
---	--

Durante el proceso, para fortalecer el aprendizaje en comunicación activa se propone una actividad denominada “Juego de roles”. En ella, los participantes interpretaran el papel de directivos y subordinados. La actividad consistirá en llevar a cabo, de manera simulada, diferentes interacciones entre los agentes anteriormente mencionados. La actividad se desarrollará dividiéndola en diferentes momentos de interacción.

La primera de ellas, será cuando el directivo lleve a cabo un bajada de línea o impartición de orden. Se evaluará como manifiesta la orden impartida, que método utiliza y a su vez, se pondrá en observación la atención e interpretación que le del subordinado

La segunda parte, será cuando el subordinado deba dar a conocer los resultados de desempeño en su puesto. Se evaluará como expresa los resultados obtenidos, que métodos utiliza y también se observará la interpretación y atención que le dé el directivo

La tercera y última parte, será cuando el directivo deba dar un reprimenda o sanción al subordinado. Se evaluará como expresa la sanción, el método utilizado, el tono y palabras utilizadas y su posición al escuchar la contra parte del subordinado. A su vez, el empleado también será evaluado en su posición cuando es notificado, cual es el método utilizado para dar su defensa y la explicación que de como contraparte de la sanción impuesta.

CUESTIONARIO DE EVALUACION					
Elija la respuesta que a su apreciacion es la correcta					
El metodo de disertacion y charla facilitó el aprendizaje					
NO		ALGO		MUCHO	
Considera importante conocer la estructura e historia de la compañía					
NO		ALGO		MUCHO	
Considera importante conocer la mision, vision, valores y objetivos de la compañía					
NO		ALGO		MUCHO	
Considera que la escucha activa es importante en la compañía					
NO		ALGO		MUCHO	
Considera que se tuvo en cuenta los comentarios compartidos por Ud.					
NO		ALGO		MUCHO	
Se alentó al empleado a dar su opinion o apreciacion					
NO		ALGO		MUCHO	
Considera que el metodo de juego de roles resultó util					
NO		ALGO		MUCHO	
Se le indicó al empleado como proceder cuando tengo alguna duda					
NO		ALGO		MUCHO	

Anexo 3

TOTAL ACTIVO		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05
ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto		68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final		6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52

Anexo 4

AÑO	Inflación Anual
2022	58,04%
2021	50,93%
2020	36,15%
2019	53,83%