

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**Plan de implementación de comunicación interna y líderes coach en la  
empresa familiar A.J & J.A Redolfi S.R.L**

Autor: Ferrero Matias Nicolas

DNI: 33.598.101

Legajo: VRHU06832

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba – 2022

## **Agradecimientos**

Gracias a mis padres Silvina y Carlos por el apoyo incondicional y a mi abuela Marta por el aliento a seguir a pesar de todas las barreras y dificultades que nos pone la vida en frente. Y en especial a mi hija Zoe por la paciencia, tolerancia y comprensión que tuvo todos estos años.

Sin ellos no lo hubiera logrado.

¡¡De corazón muchas gracias!!

## **Resumen**

En el presente trabajo se analizó la situación de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, una compañía de más de 50 años de trayectoria en el mercado de ventas de productos mayoristas, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. De acuerdo a lo analizado se detectó la falta de un plan de comunicación interna alineado a la estrategia de la empresa, la ausencia de un proceso de inducción que permita la correcta incorporación del personal y la carencia de líderes capacitados para gestionar el talento humano. Se propuso como solución a las problemáticas, la incorporación de un software de comunicación para conectar a toda la organización. Además, el armado de un manual de inducción que oriente a los ingresantes y, por último, la capacitación de los mandos medios y gerenciales con el fin de encaminar los objetivos personales y globales dentro de la organización. Con esta implementación se obtuvo un incremento del 9 % en las ganancias de la organización.

*Palabras Clave:* Recursos Humanos - Comunicación interna – Inducción del Personal – Capacitación – Liderazgo Coach

## **Abstract**

The present work analyzes the situation of the company A.J & J.A Redolfi S.R.L, a company with more than 50 years of experience in the wholesale product sales market, located in the town of James Craik, province of Córdoba. According to what was investigated, a lack of an internal communication plan aligned with the company's strategy, the absence of an induction process that allows the correct incorporation of personnel and the lack of trained leaders to manage human talent were detected. The incorporation of a communication software to connect the entire organization was proposed as a solution to the problems. In addition, the development of an induction manual that guides the entrants, together with the training of senior and middle managers in order to redirect the personal and global objectives within the organization were suggested. With their implementation, an increase of 9 % in the profits of the organization was obtained.

*Keywords:* Human Resources - Internal Communication - Staff Induction - Training - Leadership Coach

# Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis de Situación</b> .....	4
Análisis Pestel. ....	6
Análisis Porter .....	9
Análisis Foda.....	10
<b>Marco Teórico</b> .....	12
Comunicación Organizacional.....	12
Comunicación Interna.....	12
Comunicación Digital.....	13
Proceso de Inducción.....	13
Liderazgo Coach.....	13
<b>Diagnóstico</b> .....	15
Conclusión Diagnóstica.....	16
<b>Plan de implementación</b> .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Alcance.....	17
Acciones.....	17
Adquirir el sistema de red social Workplace.....	17
Creación del proceso de inducción.....	18
Capacitación en liderazgo coach.....	19
Medición de la Propuesta.....	20

Gráfico de Gantt.....	20
ROI.....	21
<b>Conclusión</b> .....	23
Recomendaciones.....	23
<b>Bibliografía</b> .....	25
<b>Anexos</b> .....	27
Anexo 1: Workplace from Meta	
Anexo 2: Encuesta Workplace	
Anexo 3: Manual de Inducción	
Anexo 4: Curso de Coaching y Liderazgo	

## Introducción

A.J & J.A Redolfi S.R.L, es una empresa familiar de más de 50 años de trayectoria. Originalmente fundada en 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, quienes después se diversificaron dando lugar a lo que hoy se conoce como A.J & J.A Redolfi S.R.L.

La misma se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, cigarrillos, artículos de limpieza, bebidas, entre otros.

Se encuentra ubicada en James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, y distribuidoras en Córdoba Capital, James Craik, Rio tercero, Rio Cuarto y San Francisco.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementando hasta alcanzar los 130 empleados y una flota de 73 vehículos, también posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores y actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes ubicados la mayoría en la Provincia de Córdoba y en menor medida en al sur de Santa Fe, la Pampa y San Luis.

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

En el análisis del caso se encontraron varias problemáticas. Una de ellas es, la falta de un procedimiento formal de comunicación interna, provocando poca pertenencia a la organización, generando ruido a la hora de implementar propuestas nuevas, mal clima laboral y hasta bajas en la productividad de los trabajadores. Otra problemática radica en la carencia de capacitación de lideres coach, los cuales son de suma importancia para una comunicación efectiva y equipos motivados. Además, no poseen un área de Recursos Humanos y no cuentan con un proceso de inducción del personal que ingresa a la organización.

Para profundizar con la problemática expuesta, a modo de antecedente, en su tesis de grado, La Comunicación Interna, Caso Hewlett Packard Argentina, trabajo de campo. Neller

(2016) afirmó que la comunicación interna está en toda la organización y en cada persona que la compone, haciendo llegar los objetivos, metas, manteniéndolos informados, motivados y logrando así el éxito de ambas partes.

En este mismo sentido, en su investigación explicativa, Guilme (2016), propuesta para mejorar los canales de comunicación Interna de la FRCON, Argentina, comentó:

La comunicación es la transferencia de información, actitudes, emociones e ideas de una persona a otra y tiene como propósito que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto es un proceso que permite socializar, capacitar, resolver conflictos, influenciar, coordinar, controlar. Este proceso sirve para que los miembros de la organización actúen de manera coordinada en pos de un objetivo, comuniquen de un integrante a otro toda aquella información que sea útil a la hora de realizar diversas tareas y tomar las decisiones, además mejora la calidad de vida laboral. ( <https://acortar.link/hXFQaj> )

Ahora bien, toda comunicación es un vínculo entre emisor y receptor. Reyes (2012), en su ensayo hipotético-deductivo, las cuatro dimensiones de la comunicación interna, ciudad de Buenos Aires, planteo que:

Este foco se relaciona con la necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos tanto con la organización de la que uno es parte, como con las personas con las que debemos interactuar todos los días. Hablamos de un espacio emocional pues el foco es fortalecer o profundizar el afecto que los colaboradores sienten hacia su empresa y, al mismo tiempo, que ellos sientan que la organización los valora y respeta simplemente por ser parte de esta comunidad. El principio comunicacional clave de esta dimensión es la reciprocidad: aquella organización que hace y entrega una propuesta de valor atractiva hacia sus colaboradores recibirá mayores niveles de afecto que aquella que no lo hace. ( <https://acortar.link/CX4GjW> )

En relación a la falta de líderes coach, Dominici (2016), en su ensayo explicativo, La importancia del coaching en las pymes como factor estratégico de cambio, Argentina, comentó:

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.138)

Y para cerrar, tomando la idea de Marchesan (2017), en su tesis de grado (investigación cuantitativa), los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial, Argentina, en sus conclusiones afirmó:

El coaching ontológico constituye una realidad cada vez más presente en las organizaciones” (...). “El coaching ontológico realiza una importante contribución al desarrollo de las habilidades blandas necesarias para el liderazgo” (...). “No es imprescindible que los referentes de recursos humanos sean coaches pero sí que adquieran las herramientas y competencias básicas de un coach para poder gestionar con mayor eficacia” (...). El coaching ontológico no se compromete con imponer a las personas lo que deben hacer. Más bien, el coaching ontológico se compromete con facilitar un proceso de aprendizaje para que las personas puedan alcanzar resultados extraordinarios desde sus propias elecciones personales. (p. 85-86)

En conclusión, en la actualidad, gracias a los avances en materia de gestión, resulta importante para las empresas del siglo 21 entender que, para poder llegar a los objetivos planteados, es necesaria una comunicación fluida en toda la organización con procesos formales para poder llevar a cabo un control y corregir las posibles desviaciones que surgen. Redolfi SRL deberá comprender que tanto la comunicación, como el desarrollo de líderes coach, lo ayudaran a cumplir con la estrategia de la organización.



## Análisis de la situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L con el correr del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista, incorporando todos los años nuevos clientes. Si bien posee una importante infraestructura para sobrellevar ese crecimiento, a nivel administrativo tiene varias carencias a la hora de conformarse como una empresa sólida.

Pero antes de seguir con esto, se debe conocer bien el propósito de la misma:

- *Visión*

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, 2022, p. 16-17)

- *Misión*

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2022, p. 16-17)

- *Valores*

- ❖ Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- ❖ Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- ❖ Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- ❖ Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- ❖ Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- ❖ Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- ❖ Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Canvas, 2022, p. 16-17)

J. & J. A. Redolfi S. R. L. posee un Cultura Organizacional conservadora con un estilo tradicionalista y autocrático.

Como se mencionó anteriormente, no tiene un área de Recursos Humanos por lo cual procesos como liquidaciones de sueldo, se realizan desde el área de administración.

A la hora de realizar un proceso de selección de personal, no cuentan formalmente con un procedimiento, solo reciben currículums y cuando hay una necesidad el responsable del área lo evalúa junto con el asistente de gerencia o en su defecto con la gerencia misma.

Al ingresar a la organización, los candidatos no cuentan con un proceso de inducción que les muestre la empresa, su cultura e historia y las principales tareas, lo que ocasiona que estos vayan aprendiendo mientras trabajan pudiendo incurrir en el error más fácilmente.

Si bien en Redolfi S.R.L. en general hay una buena relación empleador – empleado, no cuenta con planes de carrera y beneficios al personal, pudiendo generar con el tiempo molestias o ruidos a la hora de promover o premiar a sus trabajadores.

Por otro lado, carecen de un área de higiene y seguridad, se cumple con las inspecciones regulares, pero esta falta del sector puede traer consigo gastos innecesarios a la hora de cumplir con las normativas.

Para darle un contexto más amplio al análisis del caso, hay que entender en donde está parada la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a nivel Macro y Micro entorno. Esto además nos facilitara la implementación del plan de comunicación interna y liderazgo coach.

Cabe destacar que si bien en la actualidad el factor Covid-19 está empezando a concluir, ha roto esquemas socio-culturales y ha modificado procesos a nivel organizacional que hoy en día se están recién empezando a reconstruir en nuevas formas y estilos de vida.

*Análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal)*

#### *Factores Políticos*

La Argentina está pasando por una crisis que afecta a toda la población, con grietas en el gobiernos y discusiones entre gente del mismo partido político.

En 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023, cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Las obras de red de infraestructuras requieren más inversiones, ya que el acceso a la electricidad y al agua en las zonas rurales no siempre está garantizado (Santandertrade, 2022, <https://acortar.link/767GC> )

#### *Factores Económicos*

Uno de los problemas principales actuales del país es la fuerte suba en la inflación que trae aparejado un aumento insostenible en los precios tanto para consumidores como para quienes los distribuyen, afectando directamente a Redolfi S.R.L.

La COVID-19 impactó fuertemente en la economía argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Si bien la economía ha comenzado a recuperarse, a mediados de 2021 aún se encuentra 3.3% por debajo de los niveles previos a la pandemia, en parte afectada por una nueva ola de COVID en el segundo trimestre del 2021. Para este año, se espera una mejora en la situación fiscal primaria del país, por un lado, dado que los programas de emergencia implementados para contrarrestar los impactos de la

pandemia van terminando, y por otro, gracias a recursos extraordinarios provenientes del incremento de los precios internacionales de las materias primas y de un impuesto a las grandes fortunas que permitió aumentar la recaudación. Sin embargo, la economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, que se había desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica en 2020, se encuentra en agosto de 2021 en 51.4 % (Banco mundial, 2021, <https://acortar.link/aDmDIu> ).

### *Factores Sociales*

La sociedad en si está pasando por un cambio empujado por la pandemia, en donde hoy es común que la gente interactúe a través de una pantalla. Pero hay cierta incertidumbre en como quedara conformado este nuevo modelo social y como las empresas tendrán que adecuarse a esto. Si bien ya hay algunos sectores en los cuales el trabajo remoto vino para quedarse o puestos híbridos como nueva forma de trabajo, todavía no hay una formalidad en los procesos y esto llevara un tiempo.

Más de 20 empresas se sumaron durante el 2021 al compromiso de trabajar para reducir la brecha de género en el ámbito laboral. El dato se dio a conocer el pasado viernes en el evento de cierre anual de la Iniciativa Público Privada (IPP) que impulsa el Gobierno porteño, a través de la Más de 20 empresas se sumaron durante el 2021 al compromiso de trabajar para reducir la brecha de género en el ámbito laboral. El dato se dio a conocer el pasado viernes en el evento de cierre anual de la Iniciativa Público Privada (IPP) que impulsa el Gobierno porteño, a través de la Secretaría para la Igualdad de Género, junto a más de 40 firmas que ya son miembro. Además, ese mismo día otras cinco empresas firmaron convenios de adhesión para sumarse en 2022: FACOEP, Manpower, Farmacity, Siemens y Cielos Pampeanos., junto a más de 40 firmas que ya son miembro (Gobierno de Buenos Aires, 2021, <https://acortar.link/EIT10D> )

### *Factores Tecnológicos*

Con la llegada de la pandemia se aceleraron procesos que se tenían pensada para más adelante, las empresas tuvieron que incorporar el teletrabajo como un convenio más. Les reuniones dejaron de ser presenciales para pasar a ser virtuales. La forma de obtener lo que la gente quiere ya no es más yendo al lugar sino a través de una tienda online. Todo esto en cierta parte favoreció a las empresas, incluyen a Redolfi, a bajar costos asociados a estos procesos.

(...) Además, para garantizar la continuidad del trabajo, el 35,7% de las empresas deberá mejorar la tecnología y la conectividad. Para el 7,1%, será una prioridad actualizar computadoras y servidores para que los empleados puedan usarlos normalmente desde sus casas. (Infobae, 2020, <https://acortar.link/jaNUVg> )

### *Factores Ecológicos*

A medida que pasa el tiempo, las nuevas generaciones toman mayor conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente y esto también involucra a las organizaciones quienes están adoptando más políticas sustentables para preservar nuestro planeta. Política ambiental de la provincia de Córdoba (Ley n°10.208) Su objetivo principal es modernizar y definir los principales aspectos de política y gestión ambiental (pública y privada). Es decir, que esta ley reglamenta la gestión ambiental provincial de manera que se genere un balance entre las actividades productivas y el medioambiente (Fedecom, 2020, <https://acortar.link/LINscS> )

### *Factores Legales*

Con la expansión de la pandemia, hubo medidas legales que se tomaron para evitar el contagio, afectando la diaria de las organizaciones. Se prohibieron las aperturas de centros de venta al público, la movilidad para empresas de logística fue restringida por ende no podían transportar la mercadería, entre otras cosas. Si bien en la actualidad, ya no pasa esto fue un desafío para las organizaciones poder adaptarse y en algunos casos hasta produjo el cierre de las mismas.

Ley n° 20.744. Ley de contrato de trabajo. Esta ley regirá todo lo relativo a la validez, derechos y obligaciones de las partes, sea que el contrato de trabajo se haya celebrado en el país o fuera de él, en cuanto se ejecute en su territorio, cualquiera sea la nacionalidad de las partes. La ley extranjera podrá ser aplicada aun de oficio por los jueces, en la medida que resulte más favorable al trabajador (Gobierno Argentino, 2022, <https://acortar.link/B9h4sQ> <https://www.argentina.gob.ar/> )

## *Las Cinco Fuerzas de Porter*

### *Poder de negociación con los clientes*

La mayoría de sus clientes son supermercados, quioscos, bares, farmacias, restaurantes, etc. Siendo un mercado muy competitivo a nivel precios, los clientes pueden cambiar de proveedor cuando quieren, esto hace que al tener poco margen la empresa de negociar tengan que brindar otros servicios como rapidez en la entrega, financiación y asesoramiento a la hora en que el cliente instala un local nuevo.

### *Poder de negociación con los proveedores*

A.J. & J. A. Redolfi S. R. L es una empresa con más de años de trayectoria y que mantiene una muy buena relación con sus proveedores, como estos son de marcas tan importantes a nivel mundial, es difícil poder negociar, pero al tener esta ventaja de ser buenos clientes tienen un punto extra a la hora de mantener los precios competitivos.

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Al ser un mercado mayorista la amenaza es más débil ya que se necesita una gran inversión y la fuerza necesaria para poder competir. En este sentido Redolfi, posee una gran infraestructura y fuerza de ventas lo que hace a la competencia difícil de ingresar. Además, al tener buena relación con los principales proveedores del mercado dificulta aún más el ingreso de nuevos competidores.

### *Amenaza de entrada de productos sustitutos*

La empresa Redolfi S.R.L. brinda una gran amplia gama de productos, tanto de marcas reconocidos como de segundas marcas, con lo cual al tener tanta variedad se les hace más fácil adecuarse a las demandas de los consumidores en momentos de crisis como lo fue con la pandemia.

### *Rivalidad entre competidores*

En este último factor, al ser empresas muy similares en el tipo de productos que comercializan, el tener una buena administración de las finanzas y costos marcan la diferencia.

En el caso de Redolfi, la importancia de poner al cliente en el centro de atención también hace que sea más competitivo hacia sus competidores.

Y finalizando esta línea de análisis micro, nos referimos ahora a la situación interna de la organización.



Figura 1. Análisis Foda. Cada eje representa una de las variables a analizar. Elaboración propia

#### Variables Internas

Dentro de las fortalezas de Redolfi, se destaca su larga experiencia en el mercado con más de 50 años y un crecimiento continuo que demuestra el conocimiento que tienen sobre la industria. Su inclinación al cliente poniendo énfasis en los tiempos de entrega y el asesoramiento post venta, la hacen muy competitiva más en la actualidad donde los clientes valoran este tipo de iniciativas. Además, al tener una amplia variedad de productos les permite ser flexibles a la hora de las demandas del mercado.

Ahora bien, en sus debilidades al no contar con un área de Recursos Humanos tienden a incurrir en procesos obsoletos en lo que refiera a contratación, inducción, capacitación, comunicación interna, clima laboral, etc. Además, como no poseen un sector de marketing les puede dificultar la captación de nuevos clientes. Y por último si bien realizan inspecciones de higiene y seguridad, el no tener un área el riesgo a daños y posibles juicios por incumplimiento es más probable.

### *Variables Externas*

La gran oportunidad que tiene Redolfi al proyectar un nuevo centro de distribución en un lugar tan estratégico le permitirá expandir su economía de escala y a su vez le permitirá, al ser un lugar más grande, tener mayor cantidad de stock para abastecer a más clientes. Esto también les dará la posibilidad de adquirir un gran número de productos que aún no están comercializando.

La contraparte, es la amenaza de un país en crisis como la argentina, en el cual la incertidumbre económica y política ponen en riesgo a cualquier industria. Aumentos desmedidos en servicios y productos, como la nafta, utilitarios y repuestos. Y por otro lado la nueva forma de comprar de los clientes a través de internet, obligando a las empresas a reorganizar sus procesos de ventas.

En relación a todo lo antes mencionado y desde un perfil profesional en Recursos Humanos, se puede señalar, tomando en cuenta las herramientas utilizadas para el análisis, que la empresa tiene varias falencias en la administración del personal trayendo a futuro posibles problemas en la gestión de la organización. Al no tener un área de Recursos Humanos los procesos de comunicación interna no están formalizados, produciendo que no sean claros para todo el personal los objetivos y metas propuestos. También trae de la mano una falta de motivación para los empleados, al no realizar feedback constantes, y no permite saber cómo se encuentra el clima de la empresa. Además, al no ser claros a la hora de comunicar generan ruido entre las áreas a la hora de promover o realizar cambios de puestos. Otro de los temas que surge es la falta de capacitación para todo el personal y en específico para mandos medios, sin esto se dificulta el trabajo en equipo, la misma comunicación es ineficiente y entorpece la estrategia de la cual todos tienen que ser parte.

Redolfi SRL está en un proceso de crecimiento en un contexto a nivel nacional muy complejo para las pymes, la apertura del nuevo centro de distribución les permitirá tener una ventaja sobre la competencia, pero deben entender que la comunicación es primordial para lograrlo. Sin procesos de selección para contratar el personal idóneo, sin planes de carrera para promover a la gente con el perfil específico para ese puesto, ni procesos de inducción que guíen a los ingresantes al cómo deben realizar las tareas y entender la cultura de la empresa, será más complejo para la organización poder destacarse en el mercado.



## Marco Teórico

A continuación, se desarrollan las siguientes teorías de diversos autores en relación a: la Comunicación Organizacional, la Comunicación Interna, la Comunicación Digital, el proceso de Inducción y, por último, la capacitación en Liderazgo Coach.

### *Comunicación Organizacional*

La comunicación organización se define como las formas o medios por los cuales se da a conocer la información, esta puede ser interna o externa, y engloba a todos los integrantes que componen la organización. Ramos Reyes, Paredes Sandoval, Teran Andrade y Lema LLiguicota (2017) se refieren a la Comunicación Organizacional como una herramienta de trabajo que posibilita el traslado de información para coordinar sus intereses con los del personal y la sociedad en la que está inmersa. Sirve para el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales y como medio que permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos del mundo cambiante.

### *Comunicación Interna*

La Comunicación Interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales (...). La Comunicación Interna entre los distintos agentes que intervienen en el diseño, fabricación y comercialización de los productos está en la base de toda innovación sólida y en el origen de todo cambio generador de crecimiento. La fluidez en la transmisión de mensajes entre unos departamentos y otros es un factor dinamizador básico de este proceso. (Estudio de Comunicación, 2014, p. 31- 35)

Como plantea Zapata (2020) cuando las empresas no dedican tiempo a la planificación de sus procesos de comunicación y mensajes internos, evidencian que no poseen una visión clara y demuestran que compiten sin un proyecto de futuro. Si bien es imposible predecir el futuro con un plan estratégico de comunicación interna, es posible anticiparnos a estos retos.

### *Comunicación Digital*

En el ámbito interno, las herramientas 2.0 actúan como dinamizadoras de la transmisión del conocimiento, sirven para agilizar procesos de trabajo que mejoran la eficiencia y competitividad. Contribuyen a fomentar la creatividad y liderazgo entre empleados que pueden intercambiar ideas a través de la red. Y, por supuesto, servir de factor motivador en las escalas profesionales, abriendo la posibilidad de que cualquier trabajador pueda ser escuchado, y las ideas de un becario en cualquier parte de la organización puedan llegar a un director general. (Estudio de Comunicación, 2014, p. 127)

### *Proceso de Inducción*

Chiavenato (2007) expresa que estos procesos son programas intensivos de capacitación en donde el ingresante adquiere parte de la cultura de la empresa con usos y costumbres internas, se familiariza con las áreas, los productos y servicios, la misión y visión de la organización. Y tiene como fin, que el ingresante incorpore valores, normas y patrones de comportamiento de la empresa para el buen desempeño.

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. (Castellanos, 2012, p.97)

### *Liderazgo Coach*

Está claro que el coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo. Debido a los cambios tan profundos y tan rápidos que se están produciendo, el líder requiere generar y aplicar un aprendizaje que responda a las necesidades del momento. Provocando un aprendizaje que se dé en la misma dinámica del trabajo. El coaching encaja perfectamente en este nuevo modelo de aprendizaje, ya que posibilita al líder aprender, modificar y aplicar un enfoque adecuado en una determinada situación empresarial. (Roman y Ferrández, 2008, <https://acortar.link/c5K1AH> )

De acuerdo con Abarca (2013) el coaching permite al directivo aprender transformándose y lograr ser un líder auténtico. En este proceso el gerente adquiere habilidades instrumentales y de gestión que le dan la posibilidad de convertirse en un líder. Y no solo planea su crecimiento personal y profesional, sino que también el de todo su equipo, promoviendo la unidad y consolidando la relación de éste para potenciar los talentos individuales.

Como plantean Wright y Mackinnon (2011):

A nivel de equipo, liderazgo *coach* es hacer que grupos enteros «íntactos» trabajen en metas comunes. Estos pueden ser grupos de trabajo existentes, comités activos, grupos de pares o grupos de proyecto temporales. La meta es alentar a los equipos a crear una visión compartida convincente a la que pueda contribuir cada miembro. Trabajar en los niveles individual y de equipo, simultáneamente, refuerza los principios y permite alcanzar resultados positivos. (p.249)

En conclusión, tanto la comunicación organizacional como la comunicación interna y digital, deben estar en toda organización bien definidas, con procesos claros para llevar a cabo las estrategias de la empresa. Una de las herramientas primarias a la hora de inculcar pertenencia a la empresa, es el correcto proceso de inducción, por el cual el ingresante se debe sentir parte de la cultura en la organización. Además, en toda correcta gestión de recursos humanos, los líderes, quienes son los encargados de comunicar, deben tener las aptitudes necesarias para lograr el desenvolvimiento de las capacidades de todos los individuos, haciéndolos partícipes de los objetivos y logrando así un impacto favorable en la productividad de la organización.

## Diagnóstico

A partir de todo lo analizado sobre la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se puede observar que en materia de gestión del personal poseen un manejo bastante informal, las comunicaciones se dan de forma centralizada por la gerencia general y no tienen un plan de comunicación interna. Además, hay grandes inconvenientes a la hora de incorporar nuevos empleados en los puestos vacantes y, al realizarlo por antigüedad, generan ruido en los diferentes sectores.

Carecen de un proceso en materia de inducción al nuevo ingresante, provocando que los mismos caigan en errores más fácilmente y no cuentan con planes de capacitación para mandos medios y gerenciales, poniendo en evidencia un tipo de liderazgo tradicional poco efectivo.

En este sentido, contar con un proceso de comunicación interna permite a la organización transmitir los objetivos estratégicos logrando así sentido de pertenencia y fidelidad. Mejora el clima interno, ayudando a que las personas puedan vincularse de mejor manera, trabajar en armonía y promoviendo el feedback entre los diferentes depósitos y sucursales de Redolfi. También, reduce los rumores cuando la información es transmitida de forma clara a sus colaboradores. Y en momentos de crisis, como en la actualidad, las empresas que tienen una buena comunicación y deciden revelar la estrategia frente a este problema, logran reforzar la unión entre los colaboradores y con esto el clima en la organización.

Ahora bien, muchos de estos procesos son acompañados de un líder que pueda guiar el cómo hacerlos. Por eso es necesaria la capacitación de los mandos medios, si bien el coaching o liderazgo coach, son conceptos muy nuevos, las empresas que trabajan en incorporarlos son las que tienen ventajas ante la competencia. Formando así, a líderes que se adapten más fácilmente al cambio, que toman decisiones de forma efectiva, potencien las habilidades personales y grupales de los trabajadores, y logren aprendizajes que se den en las mismas dinámicas de trabajo.

El primer contacto con la empresa cuando una persona ingresa se da con quien realiza la bienvenida a la misma, es de suma importancia contar con un proceso de inducción que le permita al empleado saber cuál es la misión y visión de Redolfi. Que lo empape con la cultura, las normas y valores que rigen en la empresa. Y, además, que le haga saber cuáles son los

productos, servicios que ofrece y cuáles son las tareas que debe desempeñar en su puesto de trabajo. Todo esto reduce las posibles equivocaciones por la falta de información.

### *Conclusión diagnóstica*

Teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente es importante que la empresa A.J & J.A. Redolfi comience a trabajar para resolver sus problemas.

Con la implementación de un software de comunicación interna se logrará mejorar la productividad de los trabajadores y con ello la satisfacción del cliente. La incorporación de un proceso de inducción permitirá al nuevo ingresante conocer la organización y su puesto de trabajo. Acompañando a esto, con líderes capacitados y equipos alineados a la estrategia de la empresa, se llevará a un mejor rendimiento en las ganancias, logrando así un incremento del 9 % anual.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Implementar en la empresa Redolfi S.R.L. un sistema de comunicación interna conjuntamente con la formación en líderes coaches, con la finalidad de conectar a toda la organización, logrando así un aumento en la productividad y motivación de todo el personal.

### *Objetivos Específicos*

- Promover la comunicación interna de una forma 360° con la incorporación de un software que permita enlazar a todas las áreas de la empresa
- Crear un proceso de inducción para que los nuevos ingresantes tengan la información necesaria al incorporarse en la empresa
- Capacitar a mandos medios y gerenciales en el manejo de liderazgo coach, con el fin de desarrollar las aptitudes necesarias para una comunicación efectiva.

### *Alcance*

El plan de implementación se llevará a cabo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, situada en la provincia de Córdoba, en su sucursal de la localidad de James Craik, Jose María Salgueiro 445, cp: 5984. El mismo tendrá una duración de 6 meses, a partir del 01 de Agosto del 2022, finalizando el 31 de Enero del 2023. En este proceso se realizará una capacitación en liderazgo coach y se darán las herramientas para la inducción de los ingresantes.

### *Acciones*

#### *Adquirir el sistema de red social Workplace*

Para lograr la estrategia de la empresa, uno de los pilares fundamentales es la comunicación interna. Se contratará el servicio de red social Workplace from Meta (anexo 1), creado por el conocido Mark Zuckerberg, que brinda las mismas cualidades de otra plataforma muy usada por todo el mundo (Facebook). Esta herramienta hará posible que toda la empresa este conectada e informada de una manera ágil y de fácil uso para todo el personal. De esta forma, permitirá que los directivos de la empresa pueden subir la información de cualquier cambio que Redolfi esté pasando, los mandos gerenciales y medios, podrán dar a conocer nuevas medidas o cambios a implementar y también el empleado se comunicará a través de esta red, para consultar o aclarar dudas que puedan ir surgiendo en nuevos procesos. Además, servirá como medio para canalizar todo problema que surja en la diaria de la

organización, con tiempos de respuestas rápidos al ser un sistema online. No solo sirve para consultas, también tiene la flexibilidad para informar todo lo que sea necesario, como nuevas búsquedas internas, reconocimientos, eventos en vivo y mostrar con imágenes un poco de lo que se hace en cada área.

Todo esto ayudará a generar feedback constantes dentro de la empresa, se podrá llegar a todos los centros de distribución para que cada empleado este informado y permitirá armar una red de información accesible para todos

Desde la gerencia general se dará a conocer el sistema de comunicación a través de reuniones con las gerencias de área y estas lo bajaran a través de los lideres a todo el personal. Al ser una herramienta de fácil uso, no necesitara una capacitación, solo el seguimiento de los mandos medios y el control de que todos los empleados tengan instalado la aplicación en sus puestos de trabajo o dispositivos móviles. Y por último, desde la gerencia se realizara un pequeña encuesta a través de una publicación por este medio (anexo 2) para poder evaluar el nivel de satisfacción de los empleados.

El costo que tendrá es de 4 dólares por empleado y el total según la cantidad será de 520 dólares mensuales (\$ 104.000) y el periodo de adaptación al uso de la nueva herramienta será de dos meses a partir del 3 de octubre del 2022.

#### *Creación del proceso de Inducción*

La llegada de un nuevo trabajador a la organización viene acompañada de una necesidad que cubrir, pero no alcanza solo con el ingreso, sino que la persona tiene que saber a dónde va a trabajar y que va hacer en su puesto de trabajo. En la empresa Redolfi, este proceso no se viene realizando y es de suma importancia que lo incorporen. La inducción permite al empleado adquirir conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento. Reduce el periodo de adaptación en su área, eleva la motivación y productividad, evita confusiones y mejora el clima laboral ya que todo esto hace que el ingresante se sienta cómodo en la empresa desde su comienzo.

Para llevar a cabo este programa, se realizarán cuatro fases: Recepción, Inducción General, Inducción Especifica y evaluación del programa de inducción.

Recepción: La finalidad de esta fase es el recibimiento de los nuevos empleados, dándoles la bienvenida a la organización.

**Inducción General:** Aquí se brinda toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo en la misma. Se le presenta al nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos o servicios, misión, visión, políticas y todo aquello que le permita conocer su lugar de trabajo.

**Inducción Especifica:** En esta tercera etapa del proceso, se le otorga al empleado toda información específica de la tarea a desarrollar en el puesto. Tiene que ser de forma sencilla, clara y completa, debe mostrar el cómo se hace y la forma en que se evalúa la tarea. El encargado de llevar a cabo esto es el jefe directo correspondiente al sector que vaya a ingresar la persona.

**Evaluación:** Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar el periodo de prueba, el encargado del área debe realizar una evaluación para ver qué puntos no quedaron claros, y así poder corregir los desvíos necesarios.

Además, se confeccionará un manual de inducción al personal (anexo 3) para otorgar a cada ingresante como material de bienvenida.

Para el diseño y puesta en marcha de esta acción se contratará a un asesor externo de Recursos Humanos, quien será el encargado de coordinar, controlar y realizar la primera etapa de este proceso, y asesorará en la implementación de las otras dos acciones. Además, recién se comenzará con el proceso una vez terminada las acciones anteriores, ya que esto posibilitará que la empresa tenga un sistema de comunicación ya instalado para dar a conocer a los nuevos ingresantes y contará con líderes capacitados para llevar a cabo el proceso de inducción específica. Por último, se debe contar con el material para cada ingresante, manual impreso, lapiceras y anotadores. El costo del asesor por mes será de \$ 90.000 por los 6 meses que durará todo el plan de comunicación (\$ 540.000) y del material \$ 50.000. El tiempo para realizar esto será de dos meses y arrancará el 1 de diciembre de 2022.

### *Capacitación en liderazgo coach*

Para que todo proceso de comunicación sea exitoso, es importante contar con líderes capacitados. El líder es quien hace de guía para que los equipos de trabajo funcionen de forma conjunta y proyecten sus objetivos con los de la organización. Dentro de esta disciplina, es importante que se utilice el coaching como herramienta de apoyo, con ella los mandos medios desarrollan procesos de conversaciones efectivas y proporcionan una gran motivación para el desarrollo de habilidades tanto individuales como grupales.



Para llevar adelante esto en Redolfi, se realizará un curso en el Instituto Mariano Moreno (ver anexo 4), de la Ciudad de Córdoba Capital. El mismo es de forma presencial los días Jueves de 19 a 21 Hs y será dictado por la profesora Marcela Davyt- Coach profesional y educativo.

La misma tiene como objetivo reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades de auto-liderazgo, identificar el rol requerido para la conducción y facilitar el desarrollo de las competencias – habilidades, brindar herramientas para el desarrollo de equipos de alto rendimiento, optimizar la comunicación, mejorar el empoderamiento y concientizar sobre el impacto de la gestión emocional.

Los que participarán en esta capacitación serán: Gerente General, Gerente de ventas, Gerente de administración y finanzas, Jefe de depósito y logística, y el Supervisor de vendedores. El costo de la misma es de \$ 3.300 la matrícula y \$ 5.600 por mes de cursado, por ende, el total por todos los participantes sería de \$ 128.500. Y la duración será de 4 meses a partir del 1 de Agosto de 2022.

*Medición de la propuesta*

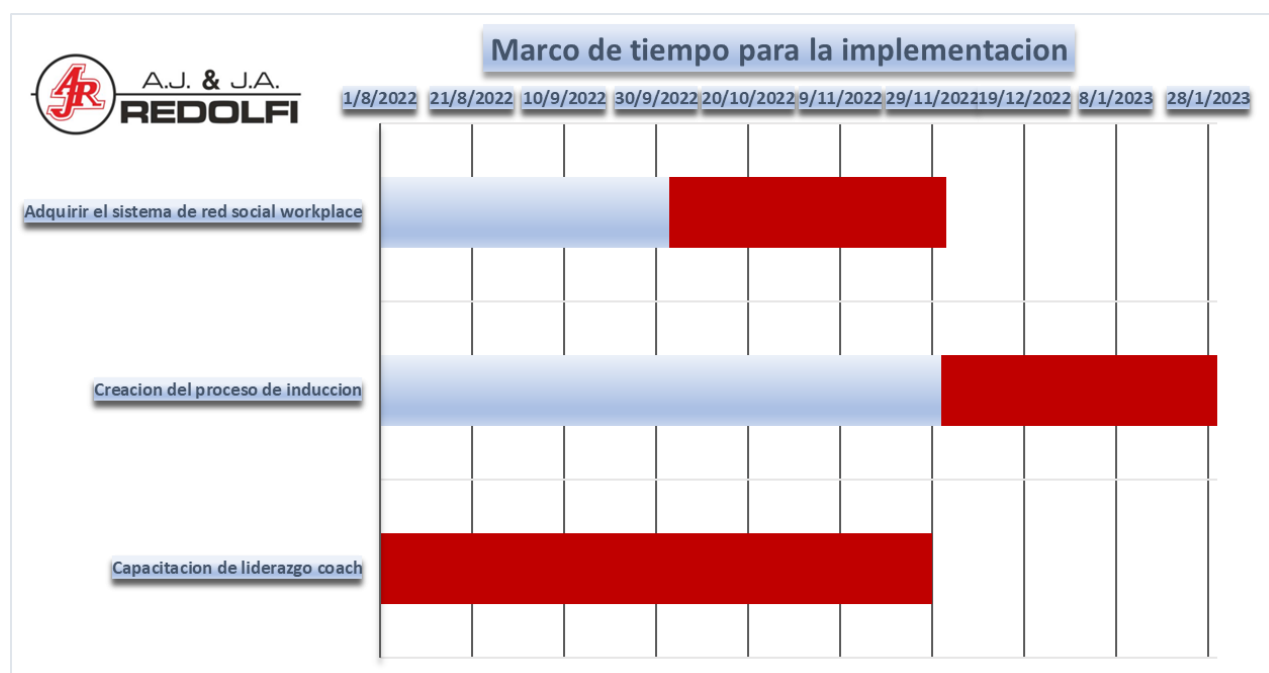


Figura 2. Diagrama de Gantt. Elaboración propia (2022). En el eje vertical de la figura se representa las acciones que se realizarán a cabo. Cada una tiene un tiempo estipulado para su concreción comenzando en el color bordo.

Tabla 1.

Costo de Acciones. Elaboración propia.

Acciones	Costos	Anual
Adquirir el sistema de red social Workplace	\$ 104.000,00	\$ 1.248.000,00
Capacitación en Liderazgo Coach	\$ 128.500,00	\$ 128.500,00
Creación del proceso de Inducción	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Asesor externo en RRHH	\$ 90.000,00	\$ 540.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1.966.500,00</b>

Nota: El total del costo de la inversión a realizar para implementar las acciones recomendadas será de \$ 1.966.500,00

Ahora bien, para calcular el beneficio de la propuesta, se tomará los ingresos obtenidos en le empresa del 2018, actualizándolos hasta la fecha con el índice de inflación. Esto nos dará un ingreso actual y sobre eso se obtendrá el ROI (Retorno Sobre Inversión).

Tabla 2.

Ingresos. Elaboración propia

Año	Inflacion	Ventas
2018		\$ 6.195.536,11
2019	53,55%	\$ 9.513.245,70
2020	42,02%	\$ 13.510.711,54
2021	50,90%	\$ 20.387.663,71
2022	94,80%	\$ 39.715.168,90

Al implementar esta propuesta, se estima un incremento del 9% en la rentabilidad anual, obteniendo un aumento en sus ventas de \$ 3.574.365.

Tabla 3.

Cálculo de retorno sobre inversión. Elaboración propia.

Beneficios de la propuesta – Inversión X 100

---

Inversión

$\frac{\$ 3.574.365 - \$ 1.966.500}{\$ 1.966.500} \times 100 = 81,76 \%$

\$1.966.500

Una vez realizado el cálculo sobre la inversión, se llega a la conclusión que la misma es rentable para la empresa Redolfi SRL, con una ganancia de casi al doble de la inversión. Esto sería que cada \$ 100 invertidos se obtendrían \$ 181,76.

## Conclusión

Con el avance en los últimos años en procesos en materia de gestión de las organizaciones, y más, después de una pandemia que trajo consigo nuevos paradigmas y formas de llevar adelante la correcta gestión de las empresas, es de suma importancia tomar medidas que permitan adaptarse rápidamente a este cambio.

Como se vio a lo largo de este trabajo en la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. no hay un proceso formal de comunicación interna, por eso es de suma importancia la implementación del sistema de comunicación 2.0, que mejoraría la conexión entre todas las áreas de la empresa, el flujo de información y la accesibilidad a ella, de forma ágil y segura. Además, se denota la falta de otro de los procesos claves, como la inducción al personal. Por eso la incorporación de plan de inducción y un manual de inducción, sirven como guía para los nuevos ingresantes, ayudándolos a tener en claro el objetivo de la empresa y su rol en el nuevo puesto.

Ahora bien, todo esto viene acompañado de la mano de líderes capacitados que puedan llevar a cabo estas tareas. Con la capacitación en liderazgo coach planteada, se espera que tanto mandos medios como gerenciales tengan las herramientas necesarias para guiar a quienes tengan a cargo y así lograr compartir la estrategia de Redolfi SRL.

Todo lo antes mencionado, hace notar la importancia de un área de Recursos Humanos, que de soporte a los nuevos procesos y mantenga en constante actualización en materia de gestión del personal.

Con la implementación de este Plan, se espera que la empresa Redolfi mejore su gestión del personal, haciendo foco en el cliente interno para después lograr llegar más fácilmente al cliente externo. Fidelizar procesos que motiven al personal a dar lo mejor de cada uno en pos de la estrategia de la organización. Logrando así una cultura fuerte y funcional en donde tanto empleado como empleador estén comunicados y alineados a los objetivos de la empresa, con una gestión altamente eficaz y eficiente, reduciendo costos y maximizando ganancias.

### *Recomendaciones*

- ✓ Se recomienda pensar en el armado de un área de Recursos Humanos o en su defecto contratar permanentemente a un asesor externo, para llevar a

cabo todos los procesos de selección, inducción, capacitación, liquidación y motivación del personal. Aunando la misión, visión y valores de la organización con los objetivos individuales y grupales de Redolfi.

- ✓ Se propone realizar una encuesta de clima laboral por cada semestre, para poder medir el grado de satisfacción de los empleados hacia los nuevos procesos incorporados y tener la información necesaria para poder corregir desviaciones en la satisfacción interna.
- ✓ Se sugiere implementar capacitaciones periódicamente en materia de higiene y seguridad para minimizar el factor de riesgo que el rubro de la empresa tiene y lograr reducir costos innecesarios.
- ✓ Se aconseja actualizar las descripciones de puesto y con ello poder armar planes de carrera para las personas que encajen en el perfil. Además, en base a los mismos, poder diagramar una red de beneficios que ayude a la motivación de todo el personal.
- ✓ Se insinúa la realización de encuestas al cliente externo con el fin de medir también su satisfacción y poder ir adecuando los procesos a ruidos generados en la misma.

## Bibliografía

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Chile: Aguilar.
- Castellanos, M. C. A. (2012). *Administración de Personal*. Mexico, Tlalnepantla: Red Tarcer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dominici, M.A. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N° 57, pp. 137-145. Recuperado de: [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/555\\_libro.pdf#page=137](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137)
- Estudio de Comunicación (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Recuperado de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Guilme, E. A. (2016). Propuesta para mejorar los canales de comunicación interna de la FRCon. (Trabajo final). UTN, Concordia. Recuperado de: <https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/1398>
- Marchesan, Cristian Alejandro. (2017). Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial. (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13790>
- Neller, Sandra Cristina (2016) La comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina (Tesis Final de Graduación), Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13110>
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., y Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.
- Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127-138.

Roman, J.D. y Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/407109608/Liderazgo-y-Coaching>

Universidad siglo 21 (2022). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Argentina. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Wright, S., & MacKinnon, C. (2011). *Alquimia del liderazgo*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Zapata, L. (2020). *El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal*. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n°178. La Laguna (Tenerife)

Argentina.gob.ar (2022). Ley n° 20.744. Ley de contrato de trabajo. Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>

Banco Mundial (04 de octubre de 2021). Argentina: Panorama General. Bancomundial.org. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Buenosaires.gob.ar (22 de diciembre de 2021). Este año, más de 20 empresas se comprometieron a reducir la brecha de género en el ámbito laboral. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/igualdaddegenero/noticias/este-ano-mas-de-20-empresas-se-comprometieron-reducir-la-brecha-de-genero>

Fedecom (2020). Política ambiental de la provincia de Córdoba (Ley n°10.208) Guía para empresas. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://www.fedecom.org.ar/wp-content/uploads/2020/10/Ley-de-Ambiente-Gui%CC%81a-para-empresas.pdf>

Santander (marzo 2022). Argentina: Política y Economía. Argentina. Export Entreprises SA. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Schulkin J. (03 de octubre de 2020). Trabajo en la Argentina post-pandemia: la mayoría cree que el home office será un diferencial a la hora de elegir un empleo. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tecno/2020/10/03/trabajo-en-la-argentina-post->

[pandemia-la-mayoria-cree-que-el-home-office-sera-un-diferencial-a-la-hora-de-elegir-un-  
empleo/](#)



## Anexos

### *Anexo 1: Workplace from Meta*

## Primeros pasos

Obtén información sobre cómo presentar Workplace y empezar a usarlo a toda marcha.



## Usuarios nuevos de Workplace

¿Quieres conocer Workplace? Estás en el lugar correcto. Obtén toda la información que necesitas con las guías rápidas personalizadas para tu rol.

### [Guía para administradores del sistema](#)

Obtén información sobre cómo usar el panel para administradores a fin de administrar tu comunidad de Workplace.

---

[Leer más](#)

### Guía del usuario

Prepárate para usar Workplace y descubre cómo colaborar y comunicarte con tu equipo.

[Leer más](#)

### Guía para superiores con personal a cargo

Descubre cómo usar Workplace para administrar tu equipo y comunicarte con las personas a tu cargo.

[Leer más](#)

### Guía para ejecutivos

Descubre cómo usar Workplace para promocionar la transparencia, consolidar la cultura empresarial y crear una empresa más conectada.

[Leer más](#)

### Guía para administradores de grupos

Obtén información sobre cómo configurar y administrar tus grupos de Workplace.

[Leer más](#)



## Implementación de Workplace

¿Formas parte del equipo que está implementando Workplace? Aquí encontrarás todo lo que necesitas para empezar. Te guiaremos por los pasos para realizar una implementación exitosa de Workplace.

### Guía de inicio rápido

Si estás implementando Workplace en una organización de menos de 500 personas, te recomendamos empezar aquí.

[Leer más](#)

### Cómo implementar Workplace

CAPACITACIÓN A PETICIÓN

Obtén información sobre cómo implementar Workplace con ayuda y asistencia directa del equipo de la plataforma.

[Regístrate](#)

## Guía de implementación empresarial

Sigue esta guía para realizar implementaciones de Workplace a una escala mayor.

[Leer más](#)

### Cómo trabajar en Workplace

CAPACITACIÓN A PETICIÓN

Descubre cómo configurar una estructura de grupo que satisfaga las necesidades de tu organización y ayude a completar tareas.

[Regístrate](#)

### Conceptos básicos para administradores de Workplace

CAPACITACIÓN EN VIVO

Aprende a configurar y administrar tu comunidad de Workplace desde el panel para administradores de la plataforma.

[Regístrate](#)

Suscríbete a las novedades

Mantente al día sobre los recursos de aprendizaje de Workplace, las actualizaciones de los productos, los anuncios de eventos y mucho más.

[Empezar](#)

## Anexo 2: Encuesta Workplace

### Gerente general publico en comunicación corporativa

¡Buenos días a todos!

Queremos conocer su opinión sobre esta nueva forma de comunicarse dentro de la organización, por eso es que les pedimos que se tomen 5 minutos de su tiempo para poder responder esta breve encuesta.

Desde ya muchas gracias y buena jornada.

- ¿Qué les pareció el nuevo sistema de comunicación?  
Excelente  Muy Bueno  Bueno  Malo
- Al utilizarlo, ¿Pudieron hacerlo sin problemas?  
Excelente  Muy Bueno  Bueno  Malo
- ¿Piensan que es más ágil y rápido que el mail?  
Excelente  Muy Bueno  Bueno  Malo
- ¿Sienten que con este programa pueden comunicarse con toda la organización?  
Excelente  Muy Bueno  Bueno  Malo

Recomendaciones



*Anexo 3: Manual de Inducción*



**¡Bienvenido a nuestro equipo en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.!**

Estamos muy felices de que formes parte de esta gran familia.

Durante estas semanas te acompañaremos a realizar un recorrido completo por la cultura de Redolfi SRL.

¡Esperamos que tengas una grata bienvenida y gracias por formar parte de nuestro gran equipo!

Empezamos....



## **¿Quiénes somos?**

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

## **Nuestra Historia**

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

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva. El padre de José, debido a un accidente en su adolescencia, se vio impedido de seguir trabajando en la sodería, dado el peso de los productos y compró un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero en 1959, comenzaron con el actual negocio.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. Al abuelo Alonso no le gustaba estar quieto, de modo tal que los hermanos adquirieron su primer vehículo Ford A como fruto del esfuerzo y el ahorro, y de esta manera visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines.

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

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de



cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

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

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

## **Nuestra Estrategia**

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

## **Nuestra Visión**

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

## **Nuestra Misión**

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

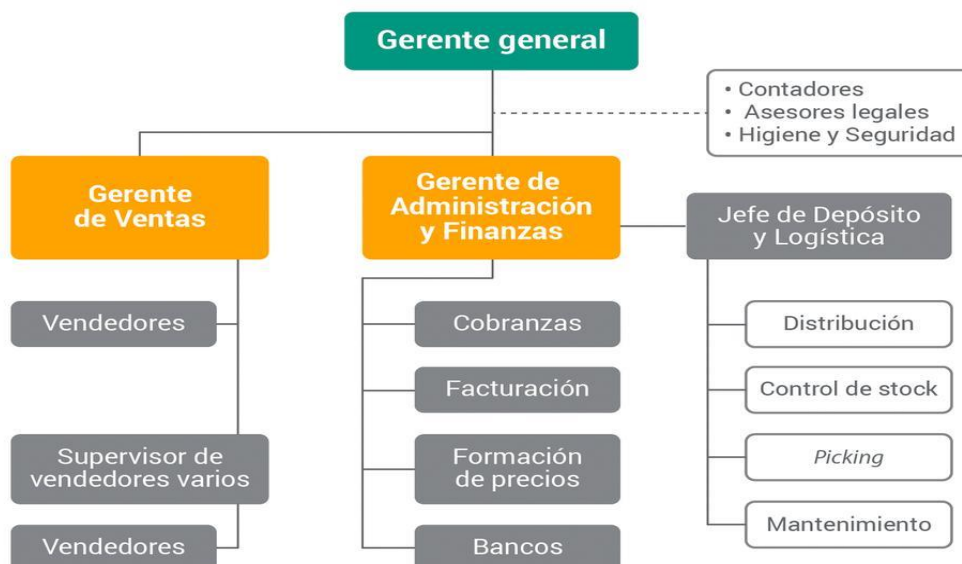
## **Nuestros Valores**

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

transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

## Te mostramos como estamos conformados



## Información importante

*Ley de contrato de trabajo n° 20.744.*

**Art. 150. —Licencia ordinaria.**

El trabajador gozará de un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado por los siguientes plazos:

- a) De catorce (14) días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de cinco (5) años.
- b) De veintiún (21) días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de cinco (5) años no exceda de diez (10).
- c) De veintiocho (28) días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de diez (10) años no exceda de veinte (20).
- d) De treinta y cinco (35) días corridos cuando la antigüedad exceda de veinte (20) años.

**Art. 172. —Capacidad. Prohibición de trato discriminatorio.**

La mujer podrá celebrar toda clase de contrato de trabajo, no pudiendo consagrarse por las convenciones colectivas de trabajo, o reglamentaciones autorizadas, ningún tipo de discriminación en su empleo fundada en el sexo o estado civil de la misma, aunque este último se altere en el curso de la relación laboral.

**Art. 197. —Concepto. Distribución del tiempo de trabajo. Limitaciones.**

Se entiende por jornada de trabajo todo el tiempo durante el cual el trabajador esté a disposición del empleador en tanto no pueda disponer de su actividad en beneficio propio.

Integrarán la jornada de trabajo los períodos de inactividad a que obliguen la prestación contratada, con exclusión de los que se produzcan por decisión unilateral del trabajador.

La distribución de las horas de trabajo será facultad privativa del empleador y la diagramación de los horarios, sea por el sistema de turnos fijos o bajo el sistema rotativo del trabajo por equipos no estará sujeta a la previa autorización administrativa, pero aquél deberá hacerlos conocer mediante anuncios colocados en lugares visibles del establecimiento para conocimiento público de los trabajadores.

Entre el cese de una jornada y el comienzo de la otra deberá mediar una pausa no inferior a doce (12) horas.

### *Convenio colectivo de empleados de comercio 130/75*

**Art. 56°.-** Todo el personal gozará en forma rotativa por la tarde de 15 minutos diarios para la toma de refrigerios. Durante dicho lapso el empleado podrá hacer abandono del establecimiento u optar por tomarlo en la empresa, cuando ésta dispusiera de cafetería, comedor o lugar equivalente instalado. Este intervalo se considerará comprendido dentro de la jornada normal de trabajo. En ningún caso la presente disposición modificará y/o alterará los usos y costumbres existentes en la materia que sean más beneficiosos al trabajador, pero no se acumularán.

**Art. 66°.-** El empleador hará conocer fehacientemente al empleado u obrero las condiciones referentes a provisión de uniformes y/o ropa de trabajo para el desempeño de sus tareas. En caso de que dichas prendas sean de uso obligatorio, serán provistas por el empleador a su exclusivo cargo. En el caso de ropa de trabajo si su uso es obligatorio el empleador proveerá 2 equipos por año.

**Art. 69°.-** En caso de accidente del trabajo o enfermedad profesional, el trabajador tendrá derecho a la percepción íntegra de sus haberes, desde el primer

día de ocurrido el hecho como si no hubiera interrupción de la prestación de servicios.

## **Y, por último, te dejamos algunas recomendaciones**

Siempre mantengamos el orden y la limpieza de nuestro puesto de trabajo.

El respeto hacia nuestros compañeros y superiores es muy importante.

Usemos siempre que sea necesario los elementos de seguridad.

Demos aviso a nuestros superiores si por alguna razón no podemos acudir a nuestro puesto de trabajo.

Hablemos de todo lo que nos está pasando, si necesitamos hacerlo.

Pensemos en mejorar el día a día de nuestros clientes.



#### *Anexo 4: Curso de Coaching y Liderazgo*

##### *Objetivos*

Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del auto-liderazgo, 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 contribuyen 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*

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

Modulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

##### *Información Útil*

Inicio Agosto 2022 - Modalidad presencial los días jueves de 19 a 21 hs. - Duración 4 meses

Docente Prof. Marcela Davyt – Coach profesional y educativo - Sede Córdoba Capital