



---

**Proceso de organización interna para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con principal enfoque en la comunicación interna y formación de líderes coach.**

---

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Navarro Gustavo Octaviano

DNI 35548779

Legajo VRHU15937

## Resumen

Este trabajo final de graduación está destinado al estudio de la empresa familiar A.J Y J.A REDOLFIS.R.L. empresa con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y venta de cigarrillos.

La empresa se encuentra actualmente desarrollando un plan de expansión y organización interna, cuyo objetivo consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas, gracias al aumento de la infraestructura del centro de distribución central.

La propuesta que se desarrollará durante este TFG aborda un plan de acompañamiento de este proceso de expansión, desde la gestión de RRHH. para poder alcanzar los objetivos organizacionales a la vez de mejorar el nivel de competitividad y productividad de la empresa. Para el cumplimiento de tales objetivos la empresa deberá desarrollar estrategias tales como:

- La formalización de un plan de comunicación interna apoyado en las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.
- La formación de líderes coach, como agentes de cambio, que favorezcan la comunicación, la colaboración, el trabajo en equipo y el desarrollo de las habilidades individuales.
- El desarrollo de un proceso de socialización para los nuevos empleados.

**Palabras Clave: Comunicación interna – Líder Coach – Inducción de personal.**

## **Abstract**

This final graduation project is intended for the study of the family business A.J Y J.A REDOLFI S.R.L. company with a history of 50 years in the wholesale sector of food products and sale of cigarettes.

The company is currently developing an expansion and internal organization plan, whose objective is the sustained growth of sales volume, due to the increase in the infrastructure of the central distribution center.

The proposal that will be developed during this TFG involves a plan to accompany this expansion process, from the HR management. in order to achieve organizational objectives while improving the level of competitiveness and productivity of the company. To meet these objectives, the company must develop strategies such as:

- The formalization of an internal communication plan supported by new information and communication technologies.
- The training of coach leaders, as agents of change, who favor communication, collaboration, teamwork and the development of individual skills.
- The development of a socialization process for new employees.

**Keywords: Internal communication – Couch leader - Personal induction.**

## Índice

Introducción .....	Pág. 1
Análisis de la situación .....	Pág.3
Análisis PESTEL.....	Pág.5
Análisis PORTER .....	Pág.8
Análisis FODA .....	Pág.10
Marco teórico .....	Pág.12
<i>Comunicación interna</i> .....	Pág. 12
<i>Liderazgo coaching</i> .....	Pág.12
<i>TIC</i> .....	Pág.13
<i>Inducción de personal</i> .....	Pág.14
Diagnóstico y discusión.....	Pág.15
Plan de implementación.....	Pág.17
<i>Objetivos</i> .....	Pág.17
<i>Acción I: Desarrollo e implementación de plan de comunicación interna a través de una intranet empresarial</i> .....	Pág.18
<i>Acción II: Plan de capacitación para mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching</i> .....	Pág.20
<i>Acción III: Diseño e implementación de un proceso de inducción de personal</i> .....	Pág.21
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	Pág.24
<i>Estimación de ROI (retorno de la inversión)</i> .....	Pág.24
Conclusiones y recomendaciones.....	Pág.26
Referencias .....	Pág.28
ANEXOS	
Anexo 1: Diapositivas para proceso de formación en uso de Bitrix24	
Anexo 2: Cronograma para formación de los empleados en uso de Bitrix24	
Anexo 3: Programa de capacitación en liderazgo Coach	
Anexo 4: Manual de inducción de personal	
Anexo 5: Planilla de evaluación del proceso de inducción	

## Introducción

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik ya que se ubica sobre la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, atraviesa Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10. Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora.

A través de los años, el número de empleados ha aumentado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

Entre las situaciones problemáticas que presenta Redolfi SRL, es posible señalar que no posee un plan estratégico para la comunicación interna, no posee ni implementa un proceso de socialización y formación de nuevos empleados.

La comunicación interna tiene un papel trascendente para las organizaciones debido a que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. Según Brandolini y González Frígoli:

un plan de comunicación interna debe ser: integral, varios canales; coherente, mensajes sin contradicciones; oportuno, mensajes que llegan en el momento esperado; ético, respeta los valores que rigen la gestión integral del negocio; claro, de fácil comprensión; original, debe impactar y ser diferente a cualquier otro tipo de comunicación” (Brandolini y González Frígoli, 2009, p. 71)

Michael Ritter en su libro "Cultura Organizacional" describe las funciones principales de la comunicación interna, dichas funciones son:

Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.” (Ritter, 2008, p. 7)

Es importante destacar para el desarrollo del plan de comunicación interna, el acceso a las TIC como herramientas facilitadoras. Estas herramientas permiten mejorar la circulación de información dentro de la empresa, en sentido vertical y horizontal hacia todas las áreas, esto favorece la organización interna, la productividad, la participación, el entendimiento y la integración de los miembros de la empresa.

Novick, Yoguel y otros autores en su artículo “Información y conocimiento: la difusión de las tecnologías de información y comunicación en la industria manufacturera argentina”, buscan contribuir al análisis de la información y el conocimiento en América Latina, centrándose en el uso y difusión de las TIC en la industria manufacturera argentina. Sobre este tema concluyen en lo siguiente:

Los indicadores más importantes que se consideran para analizar como implementa las TIC una organización son: el equipamiento e infraestructura informática y de comunicación que posee (hardware), los programas informáticos utilizados (software), y el uso e importancia de las nuevas herramientas de comunicación –en particular Internet, intranet y el correo electrónico– como factor de vinculación interna y externa.

Al evaluar la complejidad de la difusión de las TIC se considera la proporción del personal que accede a ellas, los objetivos con que las utilizan (en actividades generales, de innovación, de aseguramiento de la calidad, de organización del trabajo, de capacitación) y el tipo de vinculaciones que ayudan a desarrollar (comercial, institucional, etc.). En particular, en el caso de Internet se analiza, además de su uso, si la empresa tiene una página web y con qué fines la utiliza. En lo relativo a intranet también se toma en cuenta cuál es la plataforma con la que opera: interna a la empresa o vía Internet. Finalmente, se elabora un indicador para evaluar la importancia del comercio electrónico.

Dichas tecnologías sólo podrían tener un influjo importante sobre la competitividad si se verificara un cambio técnico y organizacional previo o simultáneo que permitiera optimizarlas, y que involucrara la definición de estrategias y políticas de gestión tecnológica, el desarrollo de modelos y sistemas de organización del trabajo encaminados a hacer viables la generación y circulación de conocimiento, y una estructura organizativa que facilitara procesos de comunicación y aprendizaje (Novick, Yoguel y otros, 2004, pp.141, 143, 144).

## **Análisis de situación**

A. J. & J. A. Redolfi Se mantiene competitivo en el mercado desde hace tanto tiempo debido a su estrategia de diferenciación, la cual combina economías de escala para obtener ganancias y a su vez mantener un nivel de precios competitivos frente a los demás proveedores, y una fuerte orientación a la satisfacción al cliente que se basa en ofrecer varios puntos de venta en distintas localidades de la provincia de Córdoba, tiempos de entrega acotados, asesoramiento comercial a sus clientes, mix de productos, entre otras.

Además, la compañía lleva adelante un plan estratégico de expansión y organización interna de la empresa, cuyo principal objetivo consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Esto implica el traslado del centro de distribución a un lugar estratégico en la ruta provincial N° 9. La construcción del mismo, resultará en la ampliación de la capacidad de la empresa en términos de infraestructura lo que le permitirá realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, evitar desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, el alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Es necesario acompañar este proceso de expansión, realizando una gestión estratégica de la comunicación interna y formación en liderazgo coaching para directivos y mandos medios, que sirvan como agentes impulsores del cambio organizacional.

Actualmente no poseen procesos de formación de líderes y empleados, las promociones se dan por antigüedad teniendo como principal criterio la confianza, en el pasado estas situaciones le han provocado inconvenientes a la empresa que se ha visto forzada a revertir sus decisiones, luego de designar como líderes a personal no capacitado para asumir dicha responsabilidad.

Acerca de este tema María A. Rosa Dominici, se refiere a la importancia del liderazgo coach de la siguiente manera:

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.... El líder como coach actúa como guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, desarrolla y comunica una visión y una estrategia, fomenta el empowerment (delega autoridad, transmite sentido de pertenencia a sus subordinados, potencia la seguridad en sí mismos), genera logros a corto plazo y reconoce o recompensa de manera visible a quienes participaron, consolida los resultados obtenidos en beneficio de la organización. Las empresas Pymes deben adaptarse a los cambios para poder crecer y desarrollarse, ésta no es una tarea sencilla para el líder, pues debe impulsar que toda la organización acepte el cambio. Actuando como coaching organizacional puede lograrlo y dicho accionar constituirá su factor estratégico más relevante. (María A. Rosa Dominici, 2016, p.138)

A.J. & J.A Redolfi, no cuenta con profesionales en gestión de recursos humanos, el área administrativa está dedicada únicamente al pago de salarios.

Sus procesos de reclutamiento y selección de personal son obsoletos, ya que se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios. Al no aprovecharse otros canales de reclutamiento, se reducen las posibilidades de encontrar candidatos idóneos para el puesto a cubrir.

La cultura de la empresa es de tipo paternalista, este estilo de dirección supone una falta de profesionalidad, tanto en las relaciones entre los colaboradores como en los procesos dentro de la empresa. Se caracteriza por: la confianza mutua y la reciprocidad dentro del seno de la empresa familiar. Ofrece un buen clima y estabilidad, a cambio de confianza y lealtad por parte de sus empleados, se anteponen los resultados de la empresa a los intereses individuales, con lo que es posible que se genere un sentimiento de equipo óptimo. No suelen tener un sistema para evaluar a los profesionales bajo parámetros objetivos, la gestión no es sistemática y no suelen existir planes de formación o de planificación del equipo.

A continuación, se analiza el contexto macro de la empresa, utilizando la herramienta PESTEL que permite analizar los factores políticos, económicos, sociales,

tecnológicos, ecológicos y legales, con el objetivo de identificar cuestiones que puedan influir de forma directa o indirecta en el desarrollo de la actividad de la empresa.

### *Análisis PESTEL*

Análisis PESTEL	
Variables políticas	El país ha ido avanzando en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, aunque todavía no se ha llegado a un acuerdo. (Santandertrade.com, 2022)
	Aunque la pandemia ha afectado significativamente a la economía argentina, el país ha comenzado a recuperarse. (Santandertrade.com, 2022)
	El gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia, entre las que se incluyen el aumento del gasto sanitario, el apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, el control de los precios de los alimentos y los suministros médicos y las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos. (Santandertrade.com, 2022)
	La situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas (Santandertrade.com, 2022)
Variables económicas	En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que la segunda economía de Sudamérica siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023. (Santandertrade.com, 2022)
	La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos,

	<p>en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza (Santandertrade.com, 2022)</p>
Variables sociales	<p>En el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 46,5%, la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total (INDEC, 2022)</p>
	<p>El gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población (Santandertrade.com, 2022)</p>
	<p>En la Argentina del 2021, 28 millones de ciudadanos reciben ingresos monetarios directos de parte del Estado nacional: en la mayoría de los casos, esa transferencia es la única vía de subsistencia de esos hogares; en otros, es un paliativo que se complementa con ingresos generados por el trabajo, formal o informal. (La voz, 2021)</p>
Variables tecnológicas	<p>En el cuarto trimestre de 2020, se registró que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2020)</p>
	<p>Internet facilita el contacto y la comunicación con países y mercados que hasta ahora eran inasequibles sobre todo para PYMES. No sólo para expandir mercado, si no para compartir conocimiento o encontrar posibles socios en cualquier rincón del mundo que permitan la internacionalización empresarial de cualquier negocio. (emprendepyme.net, 2018)</p>
	<p>El término feedback viene íntimamente ligado a la comunicación directa, de tú a tú, que las nuevas tecnologías facilitan entre las empresas y los destinatarios de sus servicios o productos. De forma inmediata y sin intermediarios, se puede saber la acogida entre los usuarios, se pueden intercambiar opiniones. Esta cercanía fideliza al consumidor que se siente una parte de esa empresa. (emprendepyme.net, 2018)</p>
	<p>Uno de sus mayores impactos en el mundo laboral, el que los trabajadores puedan realizar una parte de su trabajo desde su casa, acoplando los horarios a sus necesidades personales o familiares. Un aspecto que sólo</p>

	<p>ha empezado a despuntar, entre otras cosas porque se demuestra que esta flexibilidad repercute muy positivamente en la productividad.</p> <p>(emprendepyme.net, 2018)</p>
Variables ecológicas	<p>La Ley N°10.208 regula la Política Ambiental de la Provincia de Córdoba. 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.</p> <p>(fedecom.org.ar, 2020)</p>
	<p>La norma ISO-IRAM14001 de gestión ambiental cuya certificación por parte de una empresa establece que la firma se hace responsable de la acción que su actividad productiva provoca sobre el medio ambiente.</p> <p>La serie de normas ISO14000 son voluntarias, es decir que no son exigibles por las leyes que regulan el cuidado del medio ambiente pero sí constituyen un marco de referencia para que cada compañía construya su propio sistema de gestión ambiental. (La Nación, 1999)</p>
Variables legales	<p>Ley nacional N°20.744 de contrato de trabajo. Establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado. (Infoleg)</p>
	<p>Ley nacional N°19587/72 y Decreto 351/79 Higiene y Seguridad Laboral. Establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en la República Argentina. (Infoleg)</p>
	<p>Ley nacional N°24.557 Riesgos del trabajo. Establece como prevenir los riesgos del trabajo. Contingencias y situaciones cubiertas. Prestaciones dinerarias, entre otros. (Infoleg)</p>
	<p>Convenio colectivo de trabajo N°130/75 Establece las condiciones laborales y los beneficios de los empleados de comercio. (FAECYS)</p>

Tabla 1: Analisis PESTEL. (Fuente: elaboración propia)

Como siguiente paso, se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter, para analizar el nivel de competencia de la empresa dentro de la industria que la abarca y poder desarrollar una estrategia de negocio.

*Análisis de las 5 fuerzas de PORTER*

Poder de negociación de los clientes o compradores	Los clientes tienen reducido poder de negociación en lo que a precios y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	Los proveedores negocian ofreciéndole mejores descuentos por mayores volúmenes de compra realizados.
Amenaza de nuevos competidores entrantes	No hay amenazas, ya que es difícil tener una gran infraestructura para comenzar y posicionarse como nueva marca en el mercado.
Amenaza de productos sustitutos	No hay amenaza, ya que ofrece un surtido de productos de marcas importantes a precios competitivos.
Rivalidad entre los competidores	<p><u>Mayoristas con salones comerciales:</u> Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era., Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.</p> <p><u>Empresas con preventistas y entrega a domicilio:</u> Rosental y Micropack.</p> <p><u>otros competidores pequeños:</u> Luconi Hnos., Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo., Dutto y Vensall Hnos., Vensall Hnos., Parodi y Zaher.</p>

Tabla 2: Análisis PORTER. (Fuente: elaboración propia)

Por último, para realizar un diagnóstico organizacional, se utiliza el análisis FODA, para analizar sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

*Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, en constante crecimiento desde su fundación.</li> <li>• Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas.</li> <li>• Posee una flota propia de vehículos</li> <li>• Excelente relación con sus proveedores.</li> <li>• Comercializa productos de grandes empresas y sus precios son competitivos.</li> <li>• Ofrece financiación y asesoramiento comercial.</li> <li>• Los tiempos de entrega de sus productos son cortos.</li> <li>• No tiene problemas de endeudamiento.</li> <li>• Bajo nivel de rotación de personal.</li> <li>• El personal tiene sentido de pertenencia en la empresa.</li> <li>• Cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con área de recursos humanos.</li> <li>• No cuenta con una estrategia de comunicación interna.</li> <li>• No cuenta con proceso ni manual de inducción de nuevos empleados.</li> <li>• Proceso de selección de personal obsoleto.</li> <li>• No cuenta con un plan de carrera profesional.</li> <li>• Las políticas de ascensos se dan bajo criterios poco objetivos como lo son la antigüedad y la confianza, dejando de lado otros de mayor relevancia.</li> <li>• Descripciones de puestos desactualizadas.</li> <li>• No ofrecen financiación con tarjeta de crédito.</li> <li>• No se registran los resultados de las encuestas de clima laboral.</li> <li>• No tienen clasificados a sus clientes por volumen ni por comportamiento de compra.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo centro de distribución, en una ubicación estratégica, con mayor infraestructura.</li> <li>• Aumenta la capacidad de almacenar mercadería, y de control de la misma. De esa manera se evitan pérdidas por roturas, vencimiento, robo, etc.</li> <li>• Aumenta su capacidad de compra de mercadería, logrando economías de escala mejores, más atractivas para los clientes.</li> <li>• Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos.</li> <li>• Asociarse con una (o más) financiera o tarjeta de crédito puede permitirle captar más clientes</li> <li>• Menores recorridos para los autoelevadores, lo que representa un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro.</li> <li>• Abrir un área de Recursos humanos dentro de la empresa</li> <li>• Ofrecer capacitaciones al personal que ingresa a trabajar en la empresa, en lo relativo al puesto y en cuestiones de higiene y seguridad</li> <li>• Brindar capacitaciones sobre liderazgo/coaching a directivos y mandos medios.</li> <li>• Uso de nuevas tecnologías para mejorar la comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de competidores que ofrecen servicios similares, en la zona donde desarrolla su actividad y alrededores.</li> <li>• El contexto inflacionario del país, genera un impacto en el consumo de los clientes, los cuales puede optar por comprar otras marcas o una menor cantidad de productos.</li> </ul>

Tabla 3: Análisis FODA. (Fuente: elaboración propia)

## **Marco teórico**

En el siguiente apartado se presentarán los aportes de distintos autores acerca de los conceptos comunicación interna, liderazgo, coaching, TIC, inducción de personal.

### **Comunicación Organizacional**

Fernandez Collado (2009) define a la Comunicación organizacional como:

conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades, y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable”. (Fernández Collado, 2009, p.12)

Otra definición la da Annie Bartolí (1992), quien define la Comunicación Organizacional como la articulación entre organización y comunicación, explica que esta permite la organización del trabajo en la empresa mediante la definición de los mecanismos de comunicación necesarios para ponerlo en marcha. Menciona dos tareas básicas de la comunicación organizacional: La de organizar una empresa (Definir misión, distribuir actividades, responsabilidades, poderes, formular estrategias, etc.) y la de garantizar que fluya la comunicación, tanto entre las unidades que componen la empresa (Comunicación interna), como entre las unidades con las cuales se encuentra relacionada, tales como: clientes, sociedad, otras empresas (Comunicación externa)”.

### **Liderazgo - Coaching**

Acerca de Liderazgo – Coaching, se mencionan las definiciones de los siguientes autores:

Según Chiavenato (1993), El entrenamiento o coaching es una relación de dos personas: el líder (coach) y subordinado (aprendiz). El resultado de este entrenamiento/relación agrega valor a las partes que interactúan entre sí. Permite impulsar talentos, crear competencias y estimular potenciales. Este autor destaca el rol fundamental del coach, es quien lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e

impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño.

Otro autor que brinda su definición sobre Liderazgo Coach es Wolk, L. (2008):

“el coaching representa una poderosa herramienta para diseñar futuro y gestionar un mundo diferente. Ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo y gestión. El líder-coach no solo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo del equipo. En la sesión de coaching -que puede ser bipersonal o grupal- el coach no indica al otro (coachee) qué hacer, o cómo debe ser o actuar. Opera si, en el dominio del lenguaje, de la conversación, y también en los dominios corporal y emocional. Entre coach y coachee se establece un vínculo y una relación íntima y confidencial, con el objetivo de expandir la capacidad de acción efectiva en un ámbito específico o en una determinada situación. El coaching es un proceso bien definido, con inicio y fin, estableciendo metas claras y diseñando acciones para alcanzar los resultados deseados”. (Wolk, 2008, pp. 25,26)

Podemos ver como los autores mencionados, coinciden en la importancia del proceso de comunicación para ejercer la función de liderazgo.

### **Tecnologías De La Información y la comunicación**

También es importante destacar el rol de las TIC como herramientas facilitadoras de la comunicación organizacional.

Las TIC no sólo contribuyen al cambio, sino que además lo potencian, dándole flexibilidad a la empresa, permitiendo agilizar cambios tanto estructurales como culturales, distribuyendo la información a toda la organización de manera rápida y eficiente; por otro lado, concluyen también en su trabajo que las TIC son capaces de proporcionar sistemas de control y de planificación más integral, que favorecen un análisis global de los datos por parte de una persona en particular o la mayoría de actores que conforman la organización, en definitiva, se trata de proveer la herramienta necesaria para promover la toma de decisiones a cualquier área de la organización. (Laud & Thies, 1997 como se citó en Gandara, Mathison, Pineda, & García, 2007, p.8)

## **Inducción De Personal**

Por último, sobre Inducción De Personal Dessler & Varela afirman que:

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos. (Dessler G., Varela R., 2011, p. 184)

Tomando en cuenta el marco teórico mencionado, se puede concluir que la comunicación el liderazgo y los procesos de socialización y formación cumplen un papel esencial para las empresas, la comunicación permite la organización de tareas, el flujo de información, la transmisión de la cultura organizacional, entre otras funciones importantes. El rol del líder coach, es ejercido a través de la comunicación, e influye sobre los demás miembros de la organización, favorece el trabajo en equipo, la participación, facilita el aprendizaje, y el logro de los objetivos. A su vez, un proceso de inducción también se basa en una comunicación efectiva ya que, a través del mismo, se hace llegar al nuevo empleado la información necesaria para que pueda desenvolverse en su puesto adecuadamente, acercarlo a la cultura de la organización, y que pueda conocer lo que la empresa espera de él.

## **Diagnóstico y discusión**

A partir del análisis situacional de A.J y J.A REDOLFI, se detectaron algunas problemáticas respecto a la gestión de recursos humanos.

Para empezar la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, el área administrativa se ocupa únicamente del pago de los sueldos.

Por consiguiente, presenta procesos ineficientes, o directamente inexistentes en cuestiones relativas a gestión de personal, como ser:

No cuenta con un plan formalizado de comunicación interna, esto puede dificultar la forma en la que se transmite la información, permitiendo que se generen malos entendidos, rumores, lo que puede terminar afectando la forma de relacionamiento del personal.

En línea con lo mismo, no cuenta con un proceso de socialización y capacitación de nuevos empleados, siendo que esto le permitiría acercar al empleado a la cultura de la organización, identificarse con la misma, brindarle las herramientas para poder desenvolverse correctamente en su labor y evitar situaciones indeseables como pueden ser errores o accidentes y a su vez evitar en el aspecto emocional, la desmotivación y ansiedad que puede llegar a experimentar el empleado al verse desinformado y presionado por aprender sus tareas en el menor tiempo posible.

Su cultura es de tipo paternalista, esto produce como positivo que exista un buen clima laboral, con buena relación entre sus miembros y bajo nivel de rotación de personal. Como negativo se puede mencionar la informalidad en el relacionamiento con los superiores, la falta de criterios objetivos para la medición del rendimiento ya que no se realizan evaluaciones de desempeño, y para las promociones internas ya que el criterio de mayor peso es la confianza.

Los procesos de reclutamiento y selección son ineficientes, debido a que por un lado, no se tienen descripciones de puestos actualizadas, donde se detalle el perfil del puesto y requerimientos para orientar la búsqueda del reclutador a los candidatos que se adapten mejor al perfil deseado, y por otro lado, los canales de reclutamiento utilizados son anticuados, ya que para puestos operativos se reciben los curriculums en las sucursales, y para puestos de mayor responsabilidad se publican avisos en los diarios, no se consideran otras opciones más modernas como portales de empleo, consultoras, redes

sociales como LinkedIn, que permitan ampliar el alcance de la oferta de trabajo, y conseguir aplicantes en mayor calidad y cantidad.

Presenta necesidades de capacitación para sus niveles de mando, en lo relativo a desarrollar habilidades de liderazgo, para que estos puedan cumplir con sus funciones de forma adecuada, facilitando a su personal a cargo la adaptación a los cambios, el aprendizaje, la comunicación, y el mejoramiento de las relaciones personales.

Estos elementos mencionados, entre otros, hacen al correcto desenvolvimiento de la organización y su competitividad, para una adecuada gestión de los recursos humanos, es necesario que la empresa cuente con un sistema formal de comunicación interna, con personal capacitado para el puesto que ocupa, con líderes que desempeñen adecuadamente su función, con herramientas de gestión que faciliten la organización interna, la circulación de información a todas las áreas, los procesos de control, etc.

En vista del contexto actual de A.J y J.A REDOLFI, se plantea la necesidad de implementar un plan de acción con el objetivo de formalizar el proceso de comunicación interna, apoyado sobre herramientas digitales, que permita generar nuevos canales de comunicación, donde circule información clara y coherente hacia y entre todas las áreas de la organización.

También debe desarrollarse un plan de inducción de personal, para facilitar la integración de los nuevos colaboradores a la empresa.

A su vez estos procesos deben ir acompañados de un plan de capacitación para líderes coach, dirigido a mandos medios y altos, que sirvan como agentes de cambio para asegurar que la implementación de la propuesta sea exitosa, y facilitar la adaptación del personal, cuidando la relación con los mismos, despejando las dudas, reduciendo las resistencias que puedan surgir, y motivándolos.

Este plan debe aplicarse en forma paulatina para favorecer la adaptación del personal, y se los debe formar sobre el puesto y en el uso de los nuevos canales digitales de comunicación.

Con esto se pretende lograr una mejora en la productividad y un aumento en la rentabilidad de un 5%.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

- Diseñar un plan de comunicación interna facilitado a través del uso de TIC, un plan de formación para líderes y empleados de la empresa A.J. y J.A. Redolfi SRL, y un proceso de inducción de personal para nuevos empleados. De manera que permita la formalización de la comunicación interna, y una mejora en el desempeño de los empleados a la vez de un aumento en la rentabilidad del 5%.

### *Objetivos específicos*

- Incorporar Bitrix24 (software gratuito), como herramienta de comunicación interna digital, que permite acceso móvil, almacenamiento seguro de datos, chat y mensajería, web mail, gestión de calendario, gestión de grupos, gestión de documentos, gestión de la comunicación, permite definir niveles de jerarquía en los perfiles de sus usuarios, entre otras funciones interesantes.
- Implementar un plan de capacitación para mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching, que permitan facilitar la adaptación de los colaboradores a los cambios, favorecer el trabajo en equipo, el aprendizaje de nuevas habilidades y colaborar en la consecución de los logros organizacionales.
- Diseñar e implementar un proceso de inducción de personal con el objetivo de formar e integrar al personal de la organización, para acercarlos a la cultura de la empresa, generar sentido de pertenencia y brindarles las herramientas necesarias para poder desarrollar sus tareas adecuadamente.

### *Alcance*

- Límite geográfico: A.J. y J.A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.
- Marco temporal: 14/11/22 al 14/03/23.
- De contenido: comunicación interna, liderazgo coach e inducción de personal.
- Público: toda la planta.
- Metodología: Herramientas TIC, capacitaciones.

## *Acciones*

### *I- Desarrollo e implementación de plan de comunicación interna a través de una intranet empresarial*

Para formalizar el plan de comunicación interna, se implementará el uso de bitrix24, por dicha razón se contratarán los servicios de un profesional en programación y diseño web (tercerizado), el cual mantendrá reuniones con los gerentes de área y el gerente general en distintas oportunidades a lo largo de un mes para la personalización y correcta adecuación de la herramienta a las necesidades comunicacionales de la organización, como ser creación de los canales de comunicación, grupos de trabajo, creación de usuarios y web mail para el personal.

Cuando se termine con el diseño de la intranet, se capacitará al personal en el uso de la misma, se les brindaran sus usuarios, se les explicara cada una de las funciones que necesitaran utilizar de esta herramienta, y los beneficios que trae aparejado su uso. Ver anexo 1.

Dicha capacitación será dada en el transcurso de 1 mes, de forma online o presencial en las oficinas de la empresa. Se brindará por grupos de hasta 5 personas y en distintos momentos, de manera de no afectar el correcto desenvolvimiento de las tareas. Ver anexo 2.

A través de la implementación de esta acción se planea mejorar la comunicación dentro de la organización en todos sus niveles, reduciendo los errores que puedan presentarse por falta de información y malos entendidos.

- Recursos físicos: celular o computadora personal con acceso a internet para poder utilizar Bitrix24. Para la capacitación también es necesario contar con dichos dispositivos, en caso de brindarla de forma presencial se precisará disponer de alguna de las oficinas de la empresa, computadora y proyector para que el formador pueda dictarla.
- Recursos humanos: la herramienta será gestionada principalmente por el área de administración. La capacitación será brindada un profesional designado de la misma área y el material de formación será diseñado por el mismo.
- Alcance: toda la planta.
- Marco de tiempo: desde el 14/11/22 al 06/01/23.

- Costos:

Actividad	Tiempo de implementación	Costo hora de trabajo	Cantidad	características	Costo total
Servicios del profesional en programación y diseño web	40 hs.	\$1.260,00	1	Adecuación de la herramienta a las necesidades la empresa	\$50.400,00
Desarrollo de la propuesta Gerentes y mandos medios	10 hs.	\$1020,00	4	Horas pagas Destinadas a reuniones con el programador	\$40.800,00
Diseño de material didáctico	10 hs	\$695,00	1	Horas pagas formador destinadas al desarrollo Del material	\$ 6.950,00
Formación	28 hs.	\$695,00	1	Horas pagas formador Destinadas a la formación	\$19.600,00
Capacitación de los empleados en el uso de la aplicación	2 hs.	\$745,00	140	Horas pagas empleados	\$208.600,00
Notebook	-	\$78.000,00	1	Para uso del formador	\$78.000,00
Proyector	-	\$30.000,00	1	Para uso del formador	\$30.000,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 434.350,00</b>

Tabla 4: Costo de desarrollo de la acción I. (Fuente: elaboración propia)

*II - Plan de capacitación para mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching.*

Esta acción está orientada a mandos medios y personal jerárquico de la organización a través de un curso brindado por la facultad regional de Buenos Aires (UTN.BA) tiene una duración de 8 semanas, ofrece certificación universitaria, el objetivo es que aprendan a dominar las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos. Ver anexo 3.

La actividad incluye al siguiente personal: gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, supervisor de vendedores, jefe de depósito y logística, que pertenecen a la sucursal de James Craik en la cual se centralizan las operaciones.

- Marco de tiempo: el desarrollo de la propuesta iniciara el 16/11/22 y finalizara el 06/01/23.
- Modalidad: Online, de forma directa o grabadas.
- Recursos físicos: computadora o celular con acceso a internet, cuaderno y lapicera para tomar nota. Las clases serán tomadas fuera del horario laboral desde los respectivos hogares, y se abonarán como horas extra.
- Recursos Humanos: gerentes y mandos medios que formaran parte del programa.
- Costos:

Actividad	Tiempo total del programa	Costo	Cantidad	Características	Costo total
Programa de capacitación	60 hs.	\$33045,00	4	Participantes del curso	\$132.180,00
Artículos de librería	-	\$1000,00	4	Cuadernos y lapiceras	\$4000,00
Horas pagas gerentes y mandos medios	60 hs.	\$1.020,00	4	Valor por hora participantes	\$244.800,00
TOTAL	-	-	-	-	\$380.980,00

Tabla 5: Costo de desarrollo de la acción II. (Fuente: elaboración propia)

### *III - Diseño e implementación de un proceso de inducción de personal*

En esta propuesta se planea diseñar un proceso de inducción para su posterior implementación, a través de este proceso el nuevo empleado se familiarizará con la empresa, así este podrá conocer su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta, el puesto que ocupará, su posición dentro del organigrama, el trabajo que realizará, etc.

Dicho diseño será efectuado por un consultor en RRHH (tercerizado) el cual elaborará el material para el proceso de inducción, en base a su experiencia profesional, los perfiles de puestos previamente establecidos por la empresa, y en consulta con los gerentes de cada área de la organización.

El proceso de inducción consta de tres etapas:

#### *Inducción general*

Esta primera etapa inicia con una cálida bienvenida del empleado a la institución, que estará a cargo del responsable de área, el cual brindará un recorrido por las instalaciones, presentará al empleado a sus compañeros de trabajo, le brindará información institucional general, políticas de la empresa y de la actividad principal.

Tendrá una duración aproximada de 1 hora, en esta etapa se le brindará al empleado un manual de inducción como material de apoyo y consulta (Ver anexo 4), el cual contará con la siguiente información:

- ✓ Aspectos relativos a la relación contractual.
- ✓ Generalidades sobre seguridad social.
- ✓ Historia, misión, visión, valores, organigrama y objetivos de la empresa.
- ✓ Información de la actividad principal de la Empresa.
- ✓ institucional pertinente.
- ✓ Localización de la institución y las distintas sucursales.
- ✓ Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés.
- ✓ Políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y seguridad.
- ✓ Productos que comercializa y mercado.
- ✓ Programas de desarrollo y promoción.

### *Inducción específica*

En esta etapa se orienta al trabajador sobre aspectos específicos en el oficio o puesto de trabajo que desempeñara. Estará a cargo de su superior directo, tendrá una duración de 2 días, dicha etapa de formación se dictará de manera presencial en las oficinas de la empresa. Al finalizar se designará a un compañero tutor que acompañe al empleado durante los primeros meses a prueba.

En esta etapa se dicta el plan de formación en el que se informa:

- ✓ Las tareas atinentes al puesto.
- ✓ Responsabilidades y objetivos.
- ✓ Ubicación del puesto en el organigrama y respecto a la actividad general de la empresa.
- ✓ Relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias.
- ✓ Procesos o diagramas de flujo.
- ✓ Planes de contingencia.

### *Evaluación*

Esta etapa se da luego de finalizar el proceso de inducción, la evaluación está a cargo del superior directo, y se realiza en dos momentos, a los 40 días del ingreso del empleado con el fin de identificar cuáles son los puntos claves de la inducción, que no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos, otros) y una segunda evaluación a los 80 días, antes de finalizar el periodo de prueba del empleado, para determinar su continuidad o no en base a los resultados obtenidos. Ver anexo 5.

A través de este proceso de inducción de personal se busca lograr una adaptación rápida de los nuevos empleados a su puesto, disminuir los errores, y encausar el potencial del nuevo integrante en la misma dirección de los objetivos de la organización.

- Recursos físicos: manual de inducción, computadora y proyector para que el formador pueda presentar las diapositivas, cuaderno y lapicera para anotar.
- Recursos humanos: consultor en gestión RRHH (tercerizado), superior directo del área correspondiente al puesto del empleado.
- Alcance: nuevos empleados.

- Marco de tiempo: el diseño del material de capacitación y manual de inducción deberá ser diseñado y entregado en el transcurso de dos semanas a partir del 03/01/2023, el proceso de inducción propiamente dicho se aplicará a los nuevos ingresos y durará 10 semanas entre capacitación, y evaluación.
- Costos:

Actividad	Duración	Costo	cantidad	características	Costo Total
Desarrollo del material para el proceso de inducción	50 hs.	\$894,00	1	Valor hora de consultor de RRHH. Destinados a su elaboración	\$44.700,00
Manual de inducción	-	\$140,00	1	Copia que se entrega al ingresante (por ingresante)	\$140,00
Formador	12 hs.	\$1020,00	1	Hs. Pagas	\$12.240,00
Empleado	12 hs.	\$745,00	-	Hs. Pagas (por ingresante)	\$8940,00
Art. librería	-	1	-	Cuaderno y lapicera (por ingresante)	\$1000,00
Notebook	-	Contemplado en calculo propuesta I	1	Para uso del formador	-
Proyector	-	Contemplado en calculo Propuesta I	1	Para uso del formador	-
<b>TOTAL</b>					<b>\$67.020,00</b>

Tabla 6: Costo de desarrollo de la acción III. (Fuente: elaboración propia)

### Diagrama de Gant

A continuación, se desarrolla el marco temporal de implementación de la propuesta con fecha tentativa de inicio el 14/11/2022.

Meses	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23
Desarrollo e implementación de plan de comunicación interna a través de una intranet empresarial					
Capacitación para mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching.					
Diseño e implementación del proceso de inducción de personal					

Tabla 7: Diagrama.de Gantt. (Fuente: elaboración propia)

### Retorno de la inversión (ROI)

A continuación, se analiza el retorno de la inversión para medir la eficiencia de la propuesta realizada en base a su impacto financiero.

Actividad	Costo total
I - Desarrollo e implementación de plan de comunicación interna a través de una intranet empresarial	\$ 434.350,00
II - Plan de capacitación para mandos medios y nivel jerárquico en técnicas de coaching.	\$380.980,00
III - Diseño e implementación de un proceso de inducción de personal	\$67.020,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$882.350,00</b>

Tabla 8: Costo total de implementación del plan de acción. (Fuente: elaboración propia)

PROYECCIÓN DE RENTABILIDAD ANUAL NETA SEGÚN INFORMACIÓN FINANCIERA	% INFLACIÓN	MONTO
Dic-2018	34,28 %	\$10.924.261,00
Dic-2019	53,55 %	\$16.750.839,33
Dic-2020	42,2%	\$23.786.191,84
Dic-2021	50,9%	\$35.679.287,77
Sep-2022	78,5%	\$63.509.132,23

Tabla 9: Proyección de rentabilidad anual neta. (Fuente: elaboración propia)

Inversión total de plan de implementación, suma una totalidad de \$882.350,00. Este valor en relación al porcentaje anual a recuperar de \$3.175.456,61 (5%).

$$\text{ROI} = (\text{beneficio} - \text{costo}) / \text{costo} \times 100\%$$

$$(\$3.175.456,61 - \$882.350,00) / \$882.350,00 \times 100\% = 259,88\%$$

El resultado obtenido muestra la mejora en las ganancias finales que obtendrá la empresa reflejada en porcentaje, por la implementación del plan en el periodo de un año luego de calcular los beneficios del proceso y los costos que implico realizarlo.

## Conclusiones y recomendaciones

Redolfi S.R.L ha venido enfocando sus esfuerzos en el plano comercial, hasta ahora con buenos resultados, logrando una posición consolidada en el mercado, con una expansión comercial explosiva y aumento de patrimonio, que le permitió acentuar sus ventajas competitivas, logrando economías de escala, diversificar la cantidad de productos y marcas que comercializa y abarcar mayor cantidad de territorio. Sin embargo, esto no ha sido igual en relación a la gestión de personal, siendo estos un factor clave a considerar, ya que son los encargados de llevar adelante las estrategias trazadas y de lograr los objetivos que la organización plantea.

A lo largo de este trabajo se ha planteado como una deficiente comunicación interna dificulta el funcionamiento integral de la organización, debido a que:

- No se recibe la información en tiempo y forma.
- Genera ambigüedad en los roles de mandos medios y empleados.
- Aumenta el riesgo de que se cometan errores.
- Produce que no se lleven de forma adecuada procesos de seguimiento y control, entre otras cuestiones.

A su vez, la falta de formación para liderar de los mandos medios, repercute negativamente en como cumplen con sus funciones, lo cual afecta al mismo tiempo, el desempeño del personal a su cargo.

Debido a esto se propone dar solución a esta situación realizando una gestión estratégica de la comunicación interna, mediante la creación de nuevos canales comunicación digitales, al que todos los empleados tendrán acceso, para que la información fluya de manera adecuada hacia todas las áreas de la organización, introduciendo la práctica del coaching, para que líderes y mandos medios adquieran habilidades comunicacionales que faciliten el desarrollo del potencial de las personas a su cargo y por último, diseñar un proceso de inducción de personal para formar e integrar a los nuevos colaboradores, permitir que estos puedan identificarse con la cultura de empresa, y alinear sus objetivos personales con los objetivos de la organización.

Como recomendación de cara al futuro, además de la implementación de la propuesta realizada, la empresa debería ampliar su área administrativa incorporando a profesionales en gestión de RR.HH., para que dicho personal se encargue de tareas como:

- Difusión de información institucional.
- Rediseño de puestos y consecuente actualización de descripción de puestos.
- Desarrollo de procesos formales de reclutamiento, selección y formación de personal.
- Mantener a la empresa actualizada en el marco de las leyes laborales relativas a la rama de su actividad y de sus trabajadores.
- Desarrollo de un programa de beneficios.
- Diseño de procesos de control (evaluaciones de desempeño, planificación de personal, etc.).
- Otras tareas vinculadas directamente al área que optimicen el empleo de recursos y mejoren el funcionamiento de la organización.

También, se debería ampliar los modos de financiación, incorporando pago con tarjeta de crédito, lo cual permitirá a la empresa adquirir nuevos clientes, y aumentar la satisfacción de los clientes actuales.

Por último, para mantener la competitividad en el mercado y aumentar las ventas, se recomienda que se digitalicen los procesos de control y actualización de stock, y se desarrolle catálogos digitales visibles desde la página web de la empresa y agregarle un carro de compras online.

## Bibliografía

Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización; la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, España: Paidós.

Brandolini A. Gonzales Frigoli. M. (2009). comunicación interna: claves para una gestión exitosa. La Crujía, p. 71.

Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos - Mc Graw Hill

Dessler, G. & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación, p. 184.

Dominici, M. (2016) La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio, p. 138.

Fernández Collado, C. (2009). la comunicación en las organizaciones – Trillas, p. 12.

Gándara J., Mathison L., Primera C., García L. (2007). Efectos de las TIC en las Nuevas Estructuras Organizativas: de la Gerencia Vertical a la Empresa Horizontal, p. 8, disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28210620\\_Efectos\\_de\\_las\\_TIC\\_en\\_las\\_Nuevas\\_Estructuras\\_Organizativas\\_de\\_la\\_Gerencia\\_Vertical\\_a\\_la\\_Empresa\\_Horizontal](https://www.researchgate.net/publication/28210620_Efectos_de_las_TIC_en_las_Nuevas_Estructuras_Organizativas_de_la_Gerencia_Vertical_a_la_Empresa_Horizontal)

Novick, M., G. Yoguel y otros (2004): Información y conocimiento: la difusión de las tecnologías de información y comunicación en la industria manufacturera argentina - Revista de LA CEPAL N°82, pp.141-144.

Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. La Crujía, p. 7.

Wolk, L. (2008). Coaching: El arte de soplar brasas (7<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores. p. 25-26.

Santander (2022) Argentina política y economía, recuperado de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

INDEC (2022) Mercado de trabajo, recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim22756BA7CC2D.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf)

La Voz (2021), el 62% de los argentinos recibe ingresos del estado, recuperado de:

<https://www.lavoz.com.ar/politica/el-62-por-ciento-de-los-argentinos-recibe-ingresos-del-estado/>

INDEC (2020), informes técnicos: ciencia y tecnología, recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)

Federación comercial de Córdoba (2020), política ambiental de la provincia de Córdoba ley N°10.208, recuperado de:

<https://www.fedecom.org.ar/wp-content/uploads/2020/10/Ley-de-Ambiente-Gui%CC%81a-para-empresas.pdf>

La Nación (1999), Una responsabilidad empresarial, recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/una-responsabilidad-empresarial-nid140964/>

Infoleg, régimen de contrato de trabajo, ley N°20.744, recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Infoleg, ley de higiene y seguridad en el trabajo, ley N°19.587, recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Infoleg, ley de riesgos del trabajo, Ley N°24.557, recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/norma.htm>

FAECYS, convención colectiva de trabajo N°130/75 de empleados comercio, recuperado de:

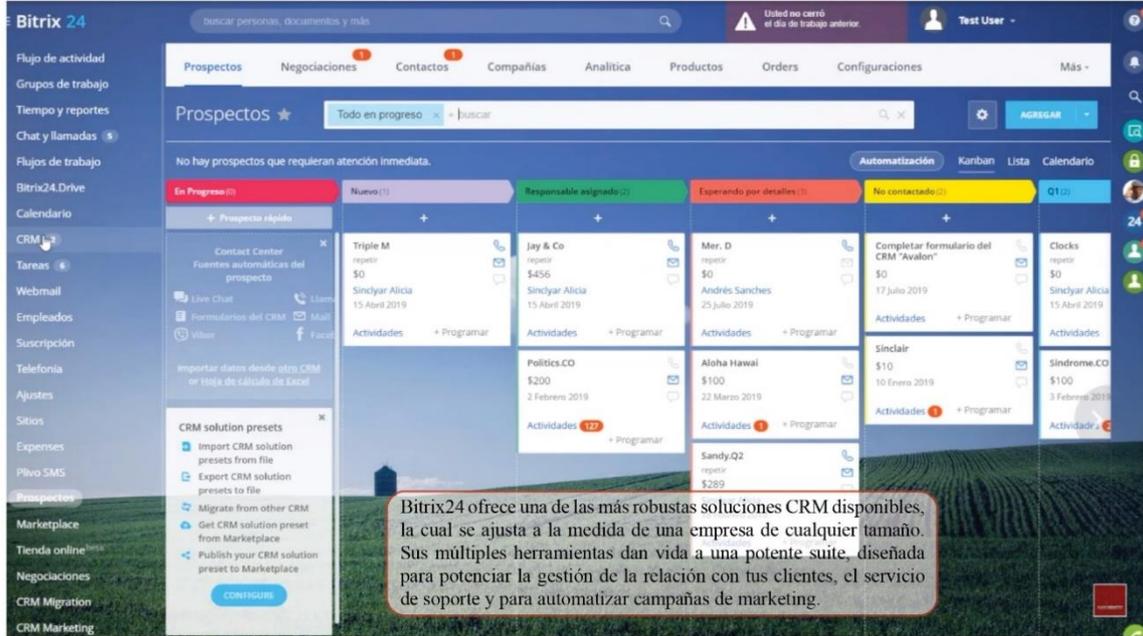
<https://www.faecys.org.ar/convencion-colectiva-de-trabajo-no-13075/>

Emprendepyme.net (2018), ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías a las empresas?, recuperado de:

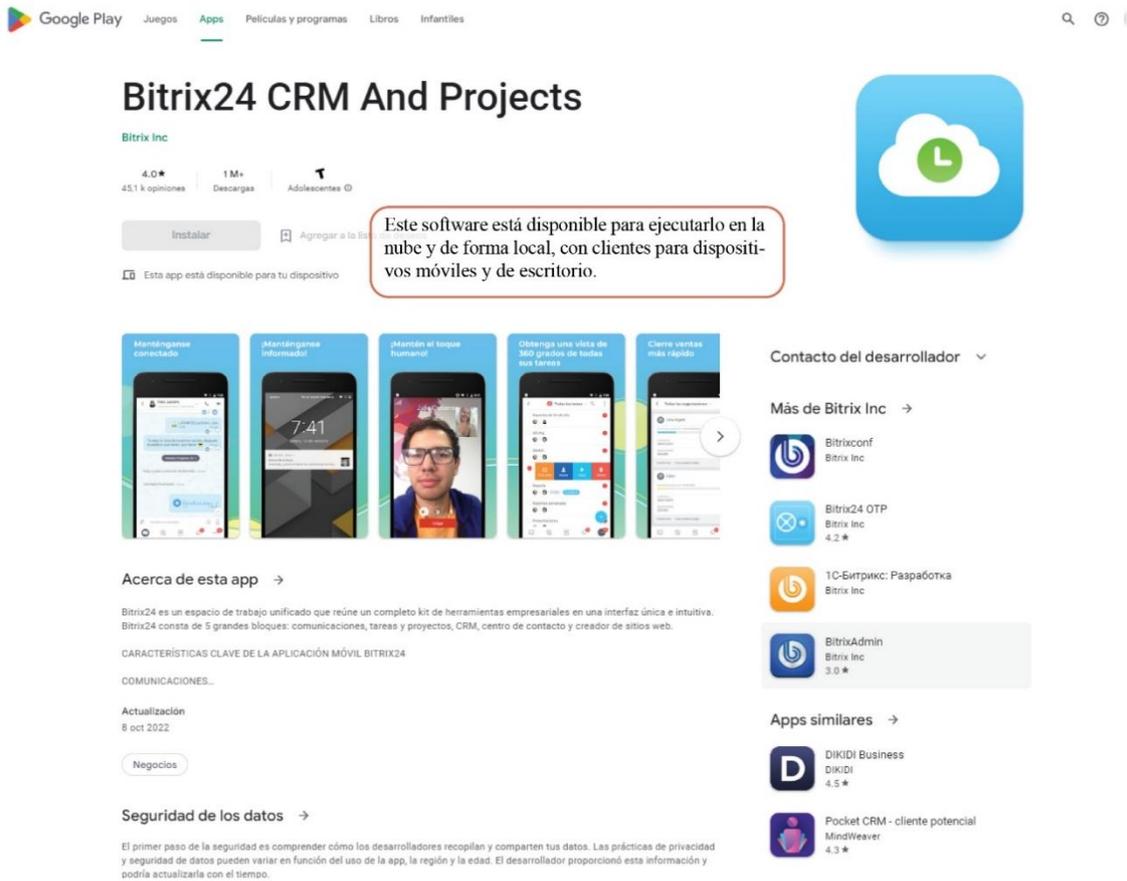
<https://www.emprendepyme.net/como-afectan-las-nuevas-tecnologias-a-las-empresas.html>

## Anexo 1. Diapositivas para proceso de formación en uso de Bitrix24

### Bitrix 24



Bitrix24 ofrece una de las más robustas soluciones CRM disponibles, la cual se ajusta a la medida de una empresa de cualquier tamaño. Sus múltiples herramientas dan vida a una potente suite, diseñada para potenciar la gestión de la relación con tus clientes, el servicio de soporte y para automatizar campañas de marketing.



**Bitrix24 CRM And Projects**

Bitrix Inc

4.0★ | 1M+ Descargas | Adolescentes ID

Instalar | Agregar a la lista

Este software está disponible para ejecutarlo en la nube y de forma local, con clientes para dispositivos móviles y de escritorio.

**Contenido de la página:**

- Acerca de esta app:** Bitrix24 es un espacio de trabajo unificado que reúne un completo kit de herramientas empresariales en una interfaz única e intuitiva. Bitrix24 consta de 5 grandes bloques: comunicaciones, tareas y proyectos, CRM, centro de contacto y creador de sitios web.
- Características clave de la aplicación móvil Bitrix24:**
  - Comunicaciones...
  - Actualización: 8 oct 2022
  - Categoría: Negocios
  - Seguridad de los datos
- Apps similares:**
  - DIKIDI Business (4.5★)
  - Pocket CRM - cliente potencial MindWeaver (4.3★)

## Sección Empleados

Comenzando a explorar la interfaz de Bitrix24 CRM, nos detendremos en la sección de empleados. Consideramos este como el punto de partida de nuestro recorrido por la app, puesto que desde aquí se gestiona el organigrama de la empresa. Junto con administrar la información de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, se les puede asignar puestos de trabajo o departamentos en concreto. También, en esta sección puedes revisar la ficha de cada miembro con su actividad reciente y acceder a su información de contacto para iniciar una conversación de audio, video o chat, la cual puede ser individual o grupal.

## Sección Grupos de Trabajo y Proyectos

En la sección grupos de trabajo y proyectos, puedes gestionar a tu personal bajo estas dos categorías, las cuales se diferencian según lo que su mismo concepto indica: los grupos de trabajo se refieren a áreas específicas (por ejemplo: marketing, ventas, diseño) y los proyectos se refieren a actividades puntuales, que para concretarlas pueden requerir del trabajo de más de un grupo (por ejemplo: para crear una campaña orientada a YouTube, se requiere del trabajo tanto del grupo de trabajo de marketing, como también del de diseño).

## Sección Tareas

¿Qué es Bitrix24? CRM para PYMEs en Español

Mis tareas NUEVA TAREA En progreso + buscar

Lista Fecha límite Planificador Calendario Gantt | Tareas: 6 atrasado Automatzación

Tareas

Tareas	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nueva tarea																				
Test de usuarios																				
Análisis de usuarios																				
Crear plantilla diseño campaña en wordpress																				
Revisar Anuncio Facebook Ads Campaña Flo																				

El apartado de tareas está diseñado para planificar los pasos a seguir durante el desarrollo de un proyecto. Junto con la posibilidad de crearlas y asignarlas a equipos de trabajo, se puede monitorear la planificación de las mismas y el desempeño del equipo en torno a ellas, mediante su visualización como lista, carta gantt o calendario.

## Sección Calendario

Febrero, 2020

Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
27	28	29	30	31	Feb 1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11					16
17	18					23

La sección del calendario de Bitrix24 agrupa de forma práctica tu agenda personal y el calendario general que se maneja a nivel de empresa. La adición de nuevas entradas al calendario es bastante sencilla e intuitiva. En caso de que tu calendario crezca y necesites encontrar algo de una fecha más lejana, un buscador presente en el encabezado de la sección te facilitará esa tarea.

## Sección Flujo de Actividad

The screenshot displays the Bitrix24 Activity Feed. At the top, there's a search bar and a notification. The main area shows a post from Katy Lopez dated 27 September 2019 9:07. The post content is: 'Fiesta de fin de año. Colegas. ¡Tenemos que elegir el lugar del evento de la fiesta corporativa! ¿Qué opinan? 😊'. Below the post is a poll titled 'Eliga un opción' with three options: Hilton, Matrix, and Doble W. There are 'VOTO' and 'PARAR' buttons. Below the poll, there are interaction options: 'Me gusta', 'Comentario', 'No seguir', 'Más', and '11'. A comment by Nahuel Marcharpe is visible. The right sidebar contains widgets for 'INVITAR A USUARIOS', 'PULSO DE LA COMPAÑÍA' (0/0%), 'MIS TAREAS' (5 in course, 0 participants, 1 assigned, 0 observers), and 'CUMPLEAÑOS' (Sergio Alfano on 3 March, Melissa Fernandina on 5 May).

El flujo de actividad es un feed muy al estilo de una red social, similar a Facebook o LinkedIn, mediante el cual pueden verse las principales actualizaciones que surjan en la red, como la integración de nuevos miembros y las publicaciones generadas por otros integrantes del equipo. Al momento de publicar, puedes optar entre crear un “mensaje”, que se asimila bastante en formato a las actualizaciones de estado de Facebook; así como también puedes crear tareas, eventos, encuestas, cargar archivos, generar anuncios especiales, entre otros formatos más que puedes escoger para publicar. Estas publicaciones se pueden filtrar por grupos, departamentos o individualmente por usuarios.

## Sección Bitrix24.drive

The screenshot displays the Bitrix24 Drive interface. At the top, there's a search bar and a notification. The main area shows a file named 'quote\_8.pdf' with a PDF icon. The interface includes a search bar, a 'PAPELERA DE RECICLAJE' button, and an 'AGREGAR' button. The right sidebar contains various icons for navigation and settings.

El sistema de almacenamiento de archivos en la nube de Bitrix24 es una solución práctica para almacenar y compartir archivos sin la necesidad de acudir a un servicio de terceros. Según la cuota de almacenamiento que te asignen según tu plan contratado, tendrás acceso a una nube personal y otra compartida con la empresa. Para trabajar con documentos, este servicio se integra con MS Office Online, Google Docs y Office 365, herramientas ampliamente usadas, las cuales garantizan la compatibilidad de los documentos creados con los formatos estándar.

## Anexo 2: Cronograma para formación de los empleados en uso de Bitrix24

DIA	HORARIO	GRUPO
31/11/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 1 (5 personas)
01/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 2 (5 personas)
02/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 3 (5 personas)
03/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 4 (5 personas)
04/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 5 (5 personas)
07/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 6 (5 personas)
08/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 7 (5 personas)
09/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 8 (5 personas)
10/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 9 (5 personas)
11/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 10 (5 personas)
14/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 11 (5 personas)
15/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 12 (5 personas)
16/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 13 (5 personas)
17/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 14 (5 personas)
18/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 15 (5 personas)
21/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 16 (5 personas)
22/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 17 (5 personas)
23/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 18 (5 personas)
26/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 19 (5 personas)
27/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 20 (5 personas)
28/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 21 (5 personas)
29/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 22 (5 personas)
30/12/2022	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 23 (5 personas)
02/01/2023	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 24 (5 personas)
03/01/2023	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 25 (5 personas)
04/01/2023	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 26 (5 personas)
05/01/2023	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 27 (5 personas)
06/01/2023	9:00 a 11:00 A.M.	grupo 28 (5 personas)

## Anexo 3: Programa de capacitación en liderazgo Coach



### **Fundamentos del Liderazgo y el coaching**

#### *Objetivo general*

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

#### *Objetivos específicos*

- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.
- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.

Inicio de cursada 16/11/2022

Duración 8 Semanas

#### *Temario*

2 Módulos • 8 Unidades • Carga Horaria 60 horas

#### Modulo 1: Liderazgo y motivación

- Unidad 1: Liderazgo Parte 1
- Tema 1: Concepto de liderazgo
- Tema 2: Competencias del liderazgo
- Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo
- Unidad 2: Liderazgo Parte 2
- Tema 1: La comunicación efectiva
- Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

- Unidad 3: Motivación Parte 1
- Tema 1: Qué es la motivación
- Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación
- Unidad 4: Motivación Parte 2
- Tema 1: Cómo motivar
- Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

#### Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching

- Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1
- Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo
- Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2
- Tema 1: El proceso del trabajo en equipo
- Tema 2: En conflicto en el trabajo en equipo
- Unidad 3: Coaching Parte 1
- Tema 1: Qué es el coaching
- Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
- Tema 3: Tipos de coaching
- Unidad 4: Coaching Parte 2
- Tema 1: La sesión de coaching
- Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo

#### *Metodología de enseñanza-aprendizaje:*

Toda la comunicación con los tutores la tendrás por medio de nuestro Campus Virtual, el cual está disponible las 24hs y donde encontrarás:

- Foros de debate.
- Consultas al tutor por medio de foros y mensajería interna.
- Material de lectura obligatoria.
- Contenidos complementarios.
- Actividades y trabajos integradores individuales y/o grupales.

- Clase en tiempo real, mínimo 1 encuentro cada 15 días, a través de Zoom.

#### *Modalidad de evaluación y acreditación:*

Para la acreditación de un trayecto formativo se tiene en cuenta:

- La lectura y visualización de todos los contenidos.
- Grado de participación en todos los foros de debate y actividades propuestas.
- La entrega y aprobación de todas las actividades y ejercicios que se consignent como obligatorios.
- El alumno deberá finalizar la cursada dentro de la duración del trayecto sin excepción. Terminado el mismo, no podrá entregar ninguna actividad obligatoria adeudada.
- La aprobación de la Evaluación Integradora Final, la cual puede ser un Trabajo Práctico o un Cuestionario Multiple Choice.

Al culminar el trayecto formativo, de haber cumplido con lo anteriormente nombrado se te otorgará un Certificado de Aprobación. En caso de haberlo hecho parcialmente, se te entregará un Certificado de Participación. Para conocer más acerca de nuestros certificados, consulte este artículo.

#### *Así enseñamos*

##### *Clases en tiempo real*

Tendrás clases en tiempo real periódicamente para desarrollar y profundizar las unidades temáticas. Su participación no es obligatoria y quedan grabadas para que accedas a ellas en todo momento.

##### *Seguimiento docente activo*

Para poder desarrollar correctamente tu aprendizaje contás con profesores a tu disposición para poder despejar cualquier duda o inquietud que tengas sobre el material de estudio y la cursada. Asimismo, tendrás disponible un servicio de mensajería directa con ellos, además de los foros de intercambio.

##### *Especialistas en e-Learning*

Aprendé con docentes experimentados en educación a distancia que se actualizan constantemente para dar clases con nivel académico de excelencia. Contamos con 17 años de trayectoria en educación online.

### *Campus Virtual 24/7*

Nuestra plataforma no tiene restricciones y te permite estudiar en el horario más conveniente para vos. Además, te damos todo el material que necesitás para aprender en formato descargable.

### *Foros de intercambio*

Espacios de interacción con docentes y pares, especiales para potenciar el aprendizaje colaborativo a través de la comunicación, discusión y feedback proactivo.

### *Somos UCAP*

Estamos registrados como Unidad Capacitadora. Todos los cursos que dictamos pueden canalizarse a través del Régimen de Crédito Fiscal para capacitación, que permite a las PyMES acceder a crédito fiscal para la capacitación de su personal.

### *Certificación Universitaria UTN BA*

Nuestros certificados son extendidos en formato digital por el Centro de e-Learning de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de UTN FRBA. Contamos con un Sistema de Verificación de Certificados (SVC) a través del cual se pueden verificar los diplomas emitidos, tanto por parte de un alumno o un tercero que requiera validar el historial académico. Diploma digital verificable a través del sistema de verificación de autenticidad



## Anexo 4: Manual de inducción de personal



### MANUAL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

- Denominación social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Cantidad de socios: cuatro.
- CUIT: 30-56783883-4.
- Persona jurídica.
- Provincia: Córdoba; localidad: James Craik.
- Fecha de contrato social: 1997-07-31.
- Ganancias: SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto.
- Empleador: sí.

## **¡Bienvenido!**

Estamos encantados de tenerte entre nosotros. En nombre de todos los miembros y de la dirección de A.J y J.A Redolfi, nos gustaría extender nuestra más cálida bienvenida y buenos deseos.

### **Conocé nuestra empresa**

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

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

Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

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 niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

## 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.

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

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

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

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

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

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

En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.

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

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

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

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

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

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

## **Visión, misión y valores de A.J. y J.A. Redolfi**

### *Visión*

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

### *Misión*

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

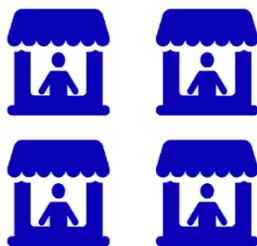
### *Nuestros valores*

- 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.

### **Características que nos diferencian**



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



ofrecemos varios puntos de venta en distintas localidades de la provincia de Córdoba.



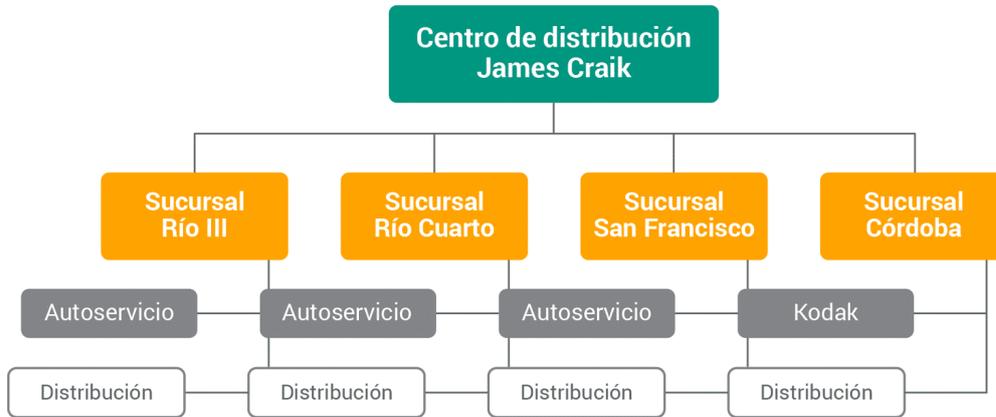
Nuestros vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.



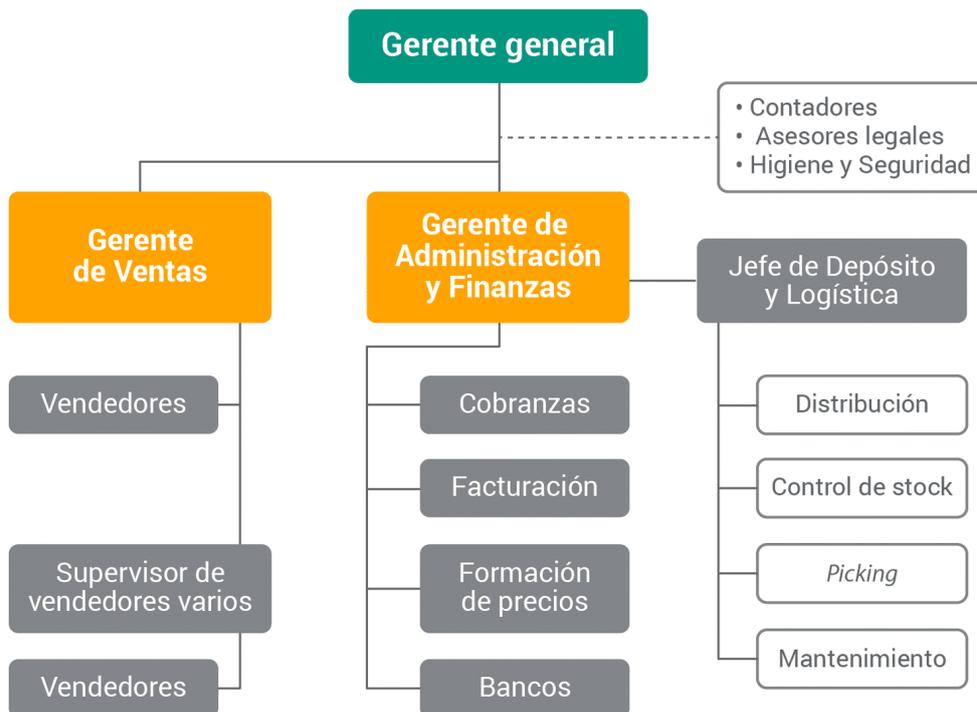
Cuidamos el bolsillo de nuestros clientes, nuestro nivel de precios es competitivo frente a los demás proveedores.

## Organigrama

*Organigrama de sucursales.*



*Organigrama James Craik.*



## **Reglamento interno**

### **GENERALIDADES.**

El presente reglamento interno contiene un conjunto de pautas esenciales para el correcto funcionamiento de la organización, contiene lineamientos que rigen para todo el personal en relación de dependencia y empleador. Se hará entrega al comienzo de la relación laboral a cada nuevo integrante para su lectura. El mismo permanecerá actualizado y a disposición de los empleados en lugar asignado. Podrá ser consultado cuando sea necesario.

Art. 1 - A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una Empresa dedicado a la venta y distribución de productos de distintas marcas y usos.

Art 2 - Para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es fundamental el servicio al cliente, ganar su confianza y lealtad, por tanto, requiere darle constantemente un servicio eficaz, eficiente y de alta calidad, lo cual se logra con la cooperación de todo el personal.

Art. 3 - La Empresa está bajo el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio, que comprende a todo el personal con o sin cargo jerárquico.

Art. 4 - La Remuneración, contraprestación por trabajo cumplido, es derecho del trabajador y exige obligación de prestar servicio, bajo las condiciones prescriptas por Ley de Contrato de Trabajo 20744 y sus modificaciones.

Art. 5 - El presente reglamento interno, previo debe ser aprobado, será puesto a disposición de todos los trabajadores de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para su uso. Ambas partes deberán respetar las normas que aquí se detallan.

### **EMPLEADOR. REPRESENTANTE LEGAL.**

Art. 6 - El representante legal de la Empresa, el Gerente General, es el único facultado para contratar a nombre de esta, conforme a modalidades que establece la Ley de Contrato de Trabajo. Quienes desempeñen funciones de dirección y administración, podrán contratar y dar por finalizados contratos previa autorización escrita del representante legal.

### **DE LOS TRABAJADORES.**

Art. 7 - Quienes deseen prestar servicios en la Empresa deberá reunir algunos requisitos que se detallan a continuación:

- Reunir requisitos de edad que especifica la Ley de Contrato de trabajo, teniendo en cuenta la insalubridad que caracterizan la actividad de la Empresa.
- Hacer entrega de una copia de Cédula Nacional de Identidad.
- Estar legalmente habilitado para prestar servicios a la Empresa.
- Realizar examen pre ocupacional con el médico que la Empresa designe.

Art. 8 – Todos los empleados con apto pre ocupacional y aceptados por la Empresa a prestar sus servicios, serán registrados ante autoridad competente y deberán suscribir un Contrato de Trabajo regido por la Ley de Contrato de Trabajo y sus modificaciones, y de igual manera por el presente reglamento interno.

#### DEBER DEL TRABAJADOR.

Art. 9 - La Empresa dispone de supervisores para efectuar control de ausentismo, es deber del trabajador el cumplimiento de horarios y turnos de acuerdo a lo pactado previamente.

Art. 10 – Todo el personal deberá ser puntual con el inicio de sus labores y respetar los horarios y turnos de trabajo. La tolerancia es de 15 minutos para ingreso. Superado este tiempo o se le permitirá el ingreso a la Institución.

Art. 11 - Cuando el trabajador no pudiera concurrir a prestar servicios, deberá avisar durante las primeras 4 hs. de su jornada normal y habitual, a su superior inmediato quien le aconsejará como proceder; y cuenta con un máximo de 24 hs. para justificar la inasistencia. La Empresa se reserva el derecho de aceptar o rechazar la justificación de acuerdo a lo que prevé la ley de contrato de Trabajo, y determinar su incidencia en la remuneración. Además, el empleador podrá efectuar el respectivo control a domicilio con su médico laboral o el que designe.

Art. 12 – Queda prohibido retirarse del establecimiento sin previa autorización de jefes de área, y no podrá dejar el puesto de trabajo si aún no concurrió su relevo. Si éste último supera los 15 minutos de tolerancia desde el comienzo del turno, quien está presente quedará atendido a la medida que disponga el jefe inmediato superior.

Art. 13 – Las reiteradas llegadas tarde y las inasistencias injustificadas, serán pasible de sanción, guardando proporcionalidad con la gravedad del caso que se trate; es

decir, acorde a la cantidad de advertencias, historial del legajo personal y días de inasistencia.

Art. 14 – Todos los trabajadores deberán ejecutar sus labores respetando la modalidad de contrato de trabajo, la Ley de contrato de trabajo vigente y convenio colectivo de trabajo, actuando siempre de buena fe.

#### CONDUCTA LABORAL.

Art. 15 – Todos los trabajadores deberán tener un trato cordial con toda persona que se desenvuelva dentro de la Empresa, compañeros de trabajo, superiores y clientes, dirigirse con respeto y amabilidad.

#### DERECHOS Y DEBERES DEL TRABAJADOR.

Art. 16 – Es derecho y deber de todos los trabajadores respetar las condiciones de Higiene y Seguridad que la Empresa disponga, utilizar los elementos de protección, vestimenta y calzado. Concurrir a los controles periódicos con prestadores de ART contratada, los cuales se efectúan cumpliendo lo establecido en la Ley de Riesgos de Trabajo vigente.

Art. 17 - Son derechos de todos los trabajadores los siguientes:

- Cobrar una remuneración, respetando el contrato de trabajo, leyes y convenios vigentes. No se considera horas excedentes de las horas normales trabajadas para el personal jerárquico, con función de dirección y no sujeto a horarios fijos de trabajo.
- Gozar de todas las licencias especiales establecidas en la ley de contrato de trabajo y convenios colectivos de trabajo para la actividad, en la proporción que más favorezca al trabajador.
- Solicitar certificados de trabajo cuando le sea necesario con motivo de movilidad o solicitud de créditos o préstamos personales.
- Postularse para puestos sindicales y votar, sin que ello perjudique su relación laboral.
- Solicitar se le reintegren viáticos con motivo de pernoctar fuera de su domicilio particular, cuando por la naturaleza de su actividad la empresa lo solicite.
- Solicitar al empleador le entregue todos los elementos de trabajo necesarios para desarrollar su tarea diaria, como así también vestimenta.
- Guardar las pertenencias personales en el lugar que la empresa asigne a tal fin.

Son obligación de todos los trabajadores lo siguiente:

- Proporcionar datos personales reales al empleador, además informar cambios de domicilio.
- Respetar y mantener la higiene del lugar de trabajo y establecimiento.
- Cumplir con todas las directivas que imparta su jefe inmediato superior, sin perjuicio de realizar observaciones y reclamos, siempre dirigirse con respeto.
- Responder a todas las peticiones de informes que le sean solicitados.
- Tener disponible toda información de su puesto de trabajo en el lugar de trabajo.
- Cumplir con los horarios fijados y tareas, no tomarse recreos, no utilizar celulares personales sin autorización, solo en casos de urgencia.
- Dar aviso a un superior en casos que detecte alguna falla en el establecimiento que ponga en peligro el desempeño normal de los trabajadores y la organización, independiente del puesto de trabajo que en que se encuentre e independiente de aviso a su jefe inmediato superior.
- Mantener en buen estado de conservación e higiene los elementos y ropa de trabajo; caso contrario, por extravío, roturas o mal uso correrán a cargo del trabajador todos los gastos para reponer estos elementos.
- No consumir alimentos o bebidas fuera de lugar asignado a tal fin.
- Queda prohibido arrojar desperdicios en cualquier lugar dentro del establecimiento, respetar cestos de basura.
- Utilizar solo maquinaria y herramientas de trabajo a fines solo de tareas laborales asignadas y en horario laboral, no para uso personal.
- Cumplir con responsabilidad las tareas asignadas y confidencialidad por la información que maneja en el puesto de trabajo.
- En caso de peligro inminente a otras personas e instalaciones, cumplir con horas extras a su jornada para salvaguardar la seguridad de todos.
- Está prohibido abandonar el lugar de trabajo o delegar tareas a un compañero, sin previa autorización de jefe inmediato superior.
- Se prohíbe al personal de jefatura aceptar obsequios, gratificaciones o dinero de su personal a cargo.
- No es aceptado realizar actividades de recreación durante el horario de trabajo, tales como, leer diarios o revistas, practicar juegos, y cualquier otra actividad que perjudique a la empresa y descuide el puesto de trabajo.

- Se prohíbe cualquier acto u omisión en contra de la moral o disciplina que establece la empresa que perjudique a esta en cualquier medida.
- Cumplir con tareas encomendadas con responsabilidad y dedicación, cumpliendo con todos los requerimientos de su actividad, higiene y seguridad.

#### NORMAS GENERALES.

Art. 18 - Incurrir en cualquier indisciplina o acto que perjudique el normal funcionamiento del establecimiento o genere pérdidas importantes por negligencia, será pasible de sanción en proporción a la magnitud de la indisciplina, su reiteración y acumulación es causal de despido.

Art. 19 - Además de lo mencionado en el artículo anterior, son causa de despido:

- concurrir a laborar bajo efecto de bebidas alcohólicas o estupefacientes;
- no respetar normas de tránsito, poniendo en peligro la integridad física propia, de compañeros de trabajo y de los ciudadanos en general;
- utilizar vehículos automóviles y de gran porte de la empresa, para actividades de origen personal, como así también retirar del establecimiento herramientas de trabajo para uso personal.

Art. 20 - Se hará entrega de todos los elementos de trabajo y vestimenta por parte del empleador, llevando un registro que el empleado deberá firmar al momento de cada entrega, acorde a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo.

Art. 21 - A los empleados de planta producción, conductores y acompañantes y personal de mantenimiento, queda bajo responsabilidad del trabajador mantener diariamente con la debida limpieza la vestimenta, pudiendo cargar con la misma a su domicilio particular, siempre retirándose e ingresando de civil.

Art. 22 - Cada trabajador debe informar a su superior inmediato cualquier desperfecto rotura que sufra sus elementos y herramientas de trabajo.

Art. 23 - El empleador no es responsable por pérdidas o roturas de los elementos de trabajo, excepto en caso de deterioro por uso.

Art. 24 - En caso de sufrir un accidente laboral, el trabajador debe avisar a su superior inmediato lo sucedido, siempre que las circunstancias lo permitan, quien le

indicará el proceder y realizará las acciones necesarias para brindarle la atención adecuada.

Art. 25 - Nadie puede acercarse a una máquina en funcionamiento o realizar cualquier actividad que implique riesgo a la integridad física, sin las debidas medidas de seguridad. Así mismo antes de arreglar o poner en funcionamiento una máquina y cualquier otra herramienta de trabajo, debe tomar la debida precaución.

Art. 26 - Al ingresar y retirarse del establecimiento serán controlados por personal a cargo en la guardia del establecimiento, siempre con respeto y a fin de salvaguardar la dignidad del trabajador, los hombres serán controlados por personal del mismo sexo y el personal femenino será controlado por personal femenino.

#### JORNADA LABORAL.

Art. 27 - Conforme a la naturaleza de la actividad los horarios de trabajo serán pactados por la patronal, la Entidad Gremial correspondiente ante Ministerio de Trabajo; el comienzo de la actividad productiva está pactada a las 07:00 hs., el empleador está facultado para realizar cambios por razones de productividad y pactar horarios distintos.

Las jornadas laborales se extienden según la naturaleza de la actividad y conforme a lo establecido en la ley de contrato de trabajo.

Cualquier cambio en los respectivos turnos serán notificados con 24 horas de anticipación, y los turnos rotativos serán coordinados semanalmente.

Queda exceptuado de cumplir horarios fijos de trabajo el personal jerárquico con función de dirección y vendedores, ateniéndose a lo que detalla el contrato de trabajo.

Art. 28 - Cuando la empresa por razones de productividad y demanda, considere necesario aumentar las horas laborales, deberá coordinar con los trabajadores dichas horas suplementarias, y éstas serán abonadas según corresponda conforme a la ley de contrato de trabajo.

Art. 29 - Todas las horas suplementarias a la jornada laboral deben ser autorizadas por personal a cargo o jefe inmediato superior, el trabajador no está facultado para tal fin.

Art.30 - El jefe inmediato superior coordinará el trabajo, trabajadores y horas suplementarias que sean necesarias realizar para responder a la demanda de clientes.

Art. 31 - Las horas y días injustificados hacen perder el jornal correspondiente a esas horas y días, con más de los presentismos que la empresa abona con motivo de asistencia perfecta.

Art. 32 - En el cómputo de horas diarias se considera como tiempo trabajado aquel en el cual el trabajador estuvo a disposición del empleador, aun no habiendo realizado tarea alguna.

Art. 33 - Cuando por razones ajenas a voluntad del trabajador y empleador, se interrumpiera el normal funcionamiento del establecimiento no llegando a cumplir con el total de horas semanales laboradas, los trabajadores serán igualmente remunerados, respetando lo siguiente:

- A fin de cumplimentar con las horas semanales faltantes, se podrá extender la jornada laboral, respetando el tope diario establecidos ley de contrato de trabajo; hasta cubrir el total de horas no laboradas.
- Todos los trabajadores en esta condición están obligatoriamente sujetos a estas cláusulas, caso contrario deberá devolver el total de remuneración que percibió y no realizó trabajo efectivo.
- La situación ajena a empleados y empleador, deberá ser debidamente notificada ante autoridad competente y cumplir con todos los requisitos legales.

Art. 34 - La documentación referida horarios acordados y turnos de trabajo, cumplirán con todos los requisitos de aprobación ante autoridad competente y serán colocados a la vista de todo el personal.

Art. 35 - Las vacaciones anuales serán fijadas con el tiempo establecido por ley de contrato de trabajo e igualmente serán expuestas a la vista de todos los trabajadores, pudiendo ser modificadas posteriormente en mutuo acuerdo entre trabajador y su jefe inmediato superior siempre que no altere el normal funcionamiento del equipo de trabajo y área a la que pertenece el trabajador.

Art. 36 - Cuando un trabajador necesite cambiar su horario de entrada y salida, o cuando necesite desplazarse de un lugar a otro durante la jornada laboral, por motivos particulares, deberá dar aviso y solicitar permiso a su jefe inmediato superior, caso contrario será pasible de sanción e incluso incurrirá en abandono de tareas. El empleador está facultado para conceder el permiso o negarlo.

## PLANES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.

Art. 37 - Todos los trabajadores deberán cumplir con los planes propuestos por el empleador en materia de Higiene y Seguridad, y todo aquel que considere necesario y oportuno implementar con el fin de mejorar la calidad de vida laboral.

Art. 38 - Todos los trabajadores deberán cumplir con todos los planes de capacitación y formación que sean propuestos con el fin de mejora continua. Atendidos a la siguiente regla:

- Cuando por razones de tiempos y atendidos al cumplimiento diario de labores sea necesario extender la capacitación fuera de horario laboral, dichas horas serán devueltas al trabajador en el día inmediato posterior o, serán abonadas al trabajador, previo acuerdo.

Art. 39 - El presente reglamento regirá una vez aprobado por autoridad competente, pudiendo ser modificado posteriormente para mejorar las condiciones laborales y ambiente laboral, respetando las leyes en materia laboral vigente.

Los casos que no se encuentren contemplados en este reglamento, serán resueltos por el empleador que no se oponga a normas constitucionales y leyes vigentes.

### **Políticas de la empresa**

Horario laboral: se establece el horario de trabajo siguiente de acuerdo a cada sector:

Por la mañana: 08:00 hs. a 12:30 hs. Por la tarde: 15:30 hs. a 19:30 hs.

Sereno: 19:30 hs. a 08:00 hs. de lunes a viernes;

12:30 hs. a 08:00 hs. – 08:00 hs. a 24:00 hs. sábados y domingos

Remuneración: se efectúa mensualmente y se abona el tercer día hábil posterior al cierre de mes, para todo el personal de todas las sucursales. Incluye a personal jerárquico, administrativo, vendedores y logística fuera de la Provincia de Córdoba, mensualmente y se abona el tercer día hábil.

Beneficios: Los empleados podrán comprar Mercadería propia, a precio de costo, la que será oportunamente descontada del recibo de sueldo correspondiente al siguiente pago inmediato posterior.

### Anexo 5: Planilla de evaluación del proceso de inducción

 <p><b>A.J. &amp; J.A.</b> <b>REDOLFI</b></p>		<b>EVALUACION DE INDUCCIÓN</b>						
		<b>FECHA:</b>						
		<b>CALIFICACIÓN (1 a 5):</b>						
<b>NOMBRE:</b>								
<b>LEGAJO:</b>			<b>PUESTO:</b>					
<p>Su retroalimentación es muy importante para el mejoramiento continuo de la inducción que se realiza a personas que se vinculan en nuestra empresa. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo con el siguiente criterio. Marque con una "X" la casilla que corresponda.</p>								
<b>E</b>	la información fue completa y detallada							
<b>B</b>	la información fue suficiente							
<b>R</b>	la información fue general e incompleta							
<b>N</b>	no obtuve ninguna información al respecto							
<b>PREGUNTAS</b>					<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>N</b>
<b>1</b>	Organigrama							
<b>2</b>	Visión							
<b>3</b>	Misión							
<b>4</b>	Objetivos de la empresa							
<b>5</b>	Políticas de la empresa							
<b>6</b>	Contractual laboral							
<b>7</b>	Funciones y responsabilidades de su cargo							
<b>8</b>	Derechos y deberes del trabajador							
<b>9</b>	Reglamento interno de la empresa							
<b>10</b>	Normas de higiene y seguridad							
<b>11</b>	Capacitaciones							
<b>12</b>	Jornada laboral							
<b>13</b>	Remuneración							
<b>14</b>	Beneficios							
<p>En el campo debajo, indique si desea, si posee alguna inquietud o comentario que considere de su interés o que deba ser tratado de manera complementaria a su proceso de inducción</p>								
Firma del empleado			Firma del facilitador					