

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de grado



**Plan de acción sobre Comunicación Interna y formación en Liderazgo Coach  
para líderes en la Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Patricia Johanna Alvarez Araya

D.N.I 36.169.718

Legajo N.º VRHU12753

Licenciatura en Gestión de Recursos humanos.

Año 2023. Buenos Aires, Argentina.

## **Resumen**

A.J & J.A Redolfi SRL, es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el rubro de la comercialización y distribución mayorista de productos, fundada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina. A partir del estudio de caso, se obtiene un diagnóstico detectando la ausencia de comunicación interna, e ineficiencia en liderazgo por parte de los gerentes y mandos medios, teniendo como consecuencia un impacto negativo en la toma de decisiones, como también conduciendo así a problemas de rendimiento en los distintos puestos de trabajo.

Desde la visión de recursos humanos, se contempla la importancia de lograr una coherencia en los objetivos organizacionales, proponiendo la implementación de un plan de acciones, que pretende aumentar la rentabilidad de sus ventas, en un 9% del total de sus ganancias.

*Palabras clave:* Plan de comunicación, Capacitación, Comunicación interna, Líder coach.

## **Abstract**

A.J & J.A Redolfi SRL, is a family business with more than 50 years of experience in the field of marketing and wholesale distribution of products, founded in the town of James Craik in the province of Córdoba. From the case study, a diagnosis is obtained detecting the absence of internal communication, and inefficiency in leadership by managers and middle managers, having consequently a negative impact on decision making, as well as leading to problems of performance in different jobs.

From the perspective of human resources, the importance of achieving coherence in organizational objectives is contemplated, proposing the implementation of an action plan, which aims to increase the profitability of their sales, by 9% of their total earnings.

*Keywords:* Communication plan, Training, Internal communication, Leader coach.

# Índice

<i>Introducción</i> .....	5
<i>Análisis de situación</i> .....	8
Análisis del contexto: PEST .....	12
5 fuerzas de Porter .....	15
FODA.....	16
<i>Marco Teórico</i> .....	18
Comunicación interna.....	18
Plan de Comunicación.....	18
Líderes coach .....	19
<i>Diagnóstico</i> .....	21
Conclusión diagnostica.....	21
<i>Plan de implementación</i> .....	22
Objetivos.....	22
Generales.....	22
Específicos.....	22
Alcance geografico.....	22
Alcance temporal.....	23
Alcance contenido.....	23
Acciones.....	23
Capacitación de Comunicación Interna.....	25

Plan de Comunicación Interna.....	25
Capacitación de Liderazgo Coach.....	25
Medición de la propuesta .....	26
Marco temporal de la implementación.....	26
Evaluación del impacto de implementación.....	27
<i>Conclusión.....</i>	<i>30</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>30</i>
<i>Referencias .....</i>	<i>32</i>
<i>Anexos .....</i>	<i>35</i>
Anexo I: Organigrama Organizacional.....	
Anexo II: Capacitación Comunicación Interna.....	
Anexo III: Análisis FODA.....	
Anexo IV: Acciones de comunicación.....	
Anexo V: Elaboración de Presupuesto.....	
Anexo VI: Perfil Programador Junior.....	
Anexo VII: Herramientas de Evaluación y seguimiento.....	
Anexo VIII: Capacitación Líder Coach.....	
Anexo IX: Estado de ganancias A.J & J.A Redolfi SRL, Diciembre 2018.....	

## Introducción

El presente trabajo de investigación es en referencia a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, la cual se encuentra activa hace más de 50 años. Experta en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, está instalada en James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Allí se encuentra su Centro de Distribución principal, donde se centralizan las compras de proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Sus fundadores, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, comenzaron el proyecto en 1959, comprando en la localidad de James Craik, un negocio de cigarrería, bazar y librería, nombrándolo Redolfi Hermanos.

En 1975 los hermanos deciden dividirse, quedando Miguel con la librería y Alonso junto a su hijo José, comenzaron a desarrollar el negocio de distribución mayorista, formando la sociedad A.J. y J.A. Redolfi, Sociedad de Hecho. Continuando con su etapa de crecimiento, en 1983 la tabacalera Massalini Particulares, les propone la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, abarcando las localidades de James Craik y Rio Segundo inclusive. En 1987 instalan en la ciudad de Rio Tercero, una nueva sucursal, logrando cubrir los alrededores.

En momento de expansión y crecimiento, la familia y empresa pasan por la pérdida de su socio fundador, Alonso Jacobo Redolfi. Este evento trajo conflictos en el funcionamiento de la empresa y relaciones familiares.

Los años siguientes fueron de total crecimiento, abriendo en el año 1999 el primer autoservicio en Villa María, en 2001 el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, incluyendo preventa y distribución. En el año 2003 se inaugura el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, brindando servicio de preventa y distribución. En 2005, se abre en Rio Cuarto un nuevo autoservicio mayorista. Su última apertura, fue en 2009 por medio de Massalini Particulares, donde se inaugura la sucursal de Bell Ville.

Actualmente la empresa cuenta con un total de 130 empleados, una flota propia de 73 vehículos, incluyendo utilitarios y camiones de gran dimensión, comercializando productos de grandes empresas.

Abordando la gestión de la empresa internamente, en la actualidad existe una carencia de procesos desarrollados relacionados a la comunicación interna. Otra dificultad que atraviesa la

empresa es el liderazgo, no logrando en ocasiones una comunicación clara y efectiva desde los cargos medios hacia los colaboradores, como también en ocasiones, no respetando el orden jerárquico de cada cargo al momento de tomar decisiones. Sumando a estas problemáticas, en tanto a gestión comercial, la empresa se encuentra en ocasiones, atravesando la pérdida de clientes.

Tomando como antecedentes y haciendo referencia a los temas tratados, es que se transcribe, la investigación científica de carácter cuantitativo, realizado en la publicación de la Revista Scielo Buenos Aires, Argentina, por las Autoras Margel Parra Fernández, Olga Visbal Franco, Sonia Ethel Duran y Greta Badde (2019). *La comunicación organizacional es parte del progreso y fortalecimiento de las organizaciones, expresándose con las acciones comunicativas originadas, y potenciando además, la comunicación como un proceso transversal a la organización, dado que todo acto de conducta es comunicación.* (<https://bit.ly/3OOZLbf>).

Acompañando lo argumentado, la publicación del Autor Nicolas Quaranta (2019), en su investigación científica con método cuantitativo, para la Revista Scielo. Entre Ríos, Argentina, agrega:

No podría haber comunicación si el receptor no escuchara y no actuara en consonancia con el mensaje del receptor. Pero cuando hablamos de una escucha empática, enfatizamos el nivel más elevado de la escucha, la capacidad de tener realmente la intención de comprender al otro y su mensaje con todo lo que implica y no la mera capacidad auditiva del individuo. (Nicolas Quaranta. 2019. Revista Scielo.

Entre Ríos, Argentina. <https://bit.ly/42p2Wt8>)

En referencia a la importancia de la formación de Líder Coach, el autor Alejandro Prats (2013) en su investigación científica de tipo cuantitativa, para la Revista Scielo. Buenos Aires, Argentina, expone:

En las organizaciones es vital el rol del líder para lograr una buena y eficaz comunicación que incluya a todo el personal, que permita un diálogo permanente para que los empleados puedan manifestar sus dudas y certezas como también sus fortalezas y ventaja. (Alejandro Prats. 2013. Revista Scielo. Buenos Aires, Argentina. <https://bit.ly/3ORkXNH>)

Tras lo declarado en los antecedentes , y tomando como apoyo el presente escrito, se puede destacar la importancia de trabajar en el capital humano de la empresa, para que A.J & J.A Redolfi S.R.L, adquiera herramientas de trabajo que le permita lograr mejorías sobre gestión interna, en relación a sus colaboradores y lideres. Preparándolos para los momentos de crisis o cambios estructurales, brindando la posibilidad de ampliar su desempeño profesional y personal.

## Análisis de situación

Las empresas familiares en Argentina son una tradición en nuestra cultura empresarial, en una nota publicada por la página oficial del gobierno, se detalla que “Según datos del sistema de información de la SEPyme, en Argentina hay unas 541.000 MiPyMEs activas, de las cuales al menos un 80% se constituyen bajo la lógica de empresa familiar de acuerdo a las estimaciones de IADEF.” (Argentina.gob.ar. 2022. Argentina. <https://bit.ly/42dARVG>)

Redolfi S.R.L tiene más de 50 años de actividad, y ha sabido sobrellevar todas las etapas y crisis atravesadas en el país. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, y 35 vendedores, pudiendo cubrir casi la totalidad de la Provincia de Córdoba, traspasando la frontera del sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Provee una variada línea de productos, y se destaca por contar con precios altamente competitivos. Sus clientes son despensas de barrios, minimercados, quioscos, entre otros, de escasos recursos y volúmenes de ventas acotados. Generalmente, no disponen del tiempo para transportar mercadería, ni realizar el proceso de compra, característica que refleja la poca posibilidad de realizar negociación con los vendedores. Así mismo, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor de manera rápida, según su conveniencia económica. La empresa trabaja firmemente en poder brindar a sus clientes el mejor servicio y a precios competitivos. Para que una empresa pueda permanecer a lo largo de los años, es importante tener presente y sólidos sus pilares organizacionales.

Para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, en su *VISIÓN*, proyecta:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abiertos 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. (CANVA, Universidad Siglo 21. 2023. p13)

Su razón de ser, su *MISIÓN*, anhela:

Atender las necesidades de sus 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 sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (CANVA, Universidad Siglo 21. 2023. p13)

Los *VALORES*, para la empresa se basan en el respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo. Confianza, esfuerzo y dedicación manteniendo el impulso comprometido generación tras generación. Honestidad, Sentido de equipo. Responsabilidad social y comunitaria. (CANVA, Universidad Siglo 21. 2023. p13).

Actualmente la empresa cuenta con un plantel de 130 empleados. Cada uno de los puestos, cuenta con su perfil de puesto detallado, donde se detallan las responsabilidades primarias de cada uno de ellos.

La estructura organizacional en el centro de distribución desde donde se controlan todas las sucursales, el mismo ubicado en James Craik, está conformado por: Gerente General el cual recibe reporte del Gerente de Administración y Finanzas, quien a su vez tiene a cargo los sectores de Cobranzas, Formación de precios, Bancos y Facturación. El gerente de Ventas, responsable de vendedores y del Supervisor de dicho sector. El Jefe de Depósito y Logística, a cargo de las sub áreas de Distribución, Picking, Mantenimiento y Control de Stock. Las áreas de Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad, reportan directamente al Gerente General.

Como puede observarse, su estructura es piramidal y vertical, esto mismo ocurre en cada una de las distribuidoras que la empresa tiene a su cargo. Esta forma de estructura elegida y sostenida, le está siendo ineficiente en algunos de sus aspectos organizacionales, por ser una empresa de cultura paternalista, teniendo en algunos casos dificultad para la comunicación, o inexistencia en la misma. A la vez, la falta de decisiones entre niveles de gestión y operativos, puede causar desmotivación en los niveles más bajos, causando bajo rendimiento o rotación de personal.

La empresa es fuertemente competitiva en el mercado, por los buenos precios que maneja. Tiene un tiempo de entrega acotado, entre 24 y 48 horas. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, entre ellos, supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumería.

Respecto a la gestión interna, si bien tienen una buena relación con sus empleados, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. El área de Administración se encarga de liquidar los sueldos, la nómina salarial se rige por el convenio colectivo del trabajo de empleados de comercio.

No tienen un proceso de selección de los empleados, siendo que cada responsable de área según necesidad, evalúa y contrata en acuerdo con el área de Gerencia. Para búsquedas de altos cargos, se publican los avisos en medios de comunicación, principalmente diarios locales. Tampoco cuentan con un proceso de inducción, esto genera dificultad al momento de ejercer las tareas a cargo, ya que el empleado va aprendiendo a medida que trabaja. Siguiendo su cultura empresarial, de mantener a los empleados, se basan en el proceso de promoción interna, esto puede causar en ocasiones inconvenientes si el empleado no está preparado para realizar una determinada tarea, tras no haber un previo entrenamiento.

A pesar de no contar con un área de Higiene y Seguridad, cumplen con las inspecciones regulares, respetando las recomendaciones técnicas del inspector que les deja en las memorias técnicas. Las observaciones que reciben principalmente son sobre ergonomía, instalaciones eléctricas y luminosidad. Los empleados cumplen con las normas de cuidado correspondientes.

Por otra parte, a la hora de atraer clientes, no cuentan con un sistema establecido para captar clientes; lo hacen de manera informal a través de las redes sociales, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. También patrocinan eventos y equipos deportivos, radios del pueblo y publican en las infoguías de Rio Cuarto. Otra forma de llegar al público es por

medio de los ploteos en todos sus vehículos. Además realizan acciones solidarias, colaborando con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo, realizando publicidad corporativa en los eventos.

Respecto al área de Compras y Ventas, se divide en tres etapas. En primer lugar el abastecimiento, donde los pedidos se realizan por medio de internet. La empresa cuenta con un sistema informático para realizar el pedido de compra, basándose en el histórico de pedido anterior, este mismo puede modificarse por medio del encargado de compras. Los pedidos de ventas realizados por los vendedores, se realizan con 24hs de anticipación.

La segunda etapa es recepción, luego de que los pedidos fueron realizados a cada uno de los proveedores. El control del stock recibido, se realiza de manera manual, esto puede generar demoras en el proceso, tras no contar con un sistema automatizado como código de barras. En caso de algún faltante, se informa al proveedor para que sea enviado en el próximo pedido. Para el almacenamiento de los productos, la empresa cuenta con 3 depósitos, 1 exclusivo para cigarrillos y sus vehículos.

La última etapa es la de ventas, la cual no tienen un límite de mínimos de compras. Como requerimiento para realizar los pedidos, deben ser monotributista o responsable inscripto. No cuentan con un plan de financiación para clientes, dependiendo la situación actual de cada cliente, el 80% de las ventas es al contado y luego el 20% restante se cobra a los 7, 15, o 21 días desde realizada la venta.

Actualmente la empresa presentó un plan de inversión estratégica que le permitirá expandir sus oportunidades comerciales. La instalación de un nuevo centro de distribución para ampliar su infraestructura y dar paso al crecimiento de las ventas, ya que una de las limitaciones que A.J. & J.A. Redolfi presenta con su depósito actual, es el acotado espacio para almacenar stock a gran escala, así como también ocurre el “desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control.” (CANVAS, Universidad Siglo 21. 2023. P34).

Con la intención de poder comprender el contexto en el que se desarrolla la actividad de A.J & J.A Redolfi, e identificar y analizar factores del macroentorno referidos al ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, se realiza el siguiente análisis PESTEL.

### *Análisis PESTEL*

Factor Político	2023 Año de elecciones - Política de ajuste - Precios cuidados.
Factor Económico	Inflación - Pobreza
Factor Social-Cultural	Presencia en eventos sociales - Contribuciones benéficas.
Factor Tecnológico	Sistemas de automatización en procesos - Tecnologías Ágiles.
Factor Ecológico	Aspectos e impactos ambientales y cuidado del medio ambiente. - Ley 9088/2003
Factor Legal	S.R.L - Decreto N.º 1564/07.

Tabla N.º 1 – PESTEL. Elaboración propia

### *Aspecto Político*

Estamos atravesando un año de elecciones presidenciales, lo que genera incertidumbre social y empresarial por sobre la gestión que pueda comenzar o continuar a partir de Diciembre 2023.

Es de gran importancia para la empresa A.J. & J.A. Redolfi, estar constantemente buscando la manera de captar clientes y mantener los actuales. Con la política aplicada de precios cuidados, muchos de los productos que se distribuyen, pueden ser contenidos de los aumentos de precios de la canasta básica alimentaria, favoreciendo no solo al consumidor sino al comerciante. El programa tiene como objetivo, “reducir la expectativa inflacionaria y tender a la estabilidad de los precios en el corto plazo”. (Argentina.gob.ar. 2023. <https://bit.ly/43qufVy>).

Por otra parte, el Ministerio de Salud, declaró el 05 de Mayo 2023, el fin de la Emergencia sanitaria por COVID-19 (Infobae. Mayo 2023. <https://bit.ly/3CZ14xf>). La pandemia, declarada el 30 de enero de 2020, generó un cambio radical en la vida de las personas y en la actividad empresarial, las empresas han aprendido a adaptarse a la nueva modalidad de trabajo durante y post pandemia, teniendo presente la importancia de tener un plan de acción para poder brindar respuesta a estos posibles escenarios antes jamás pensados.

### *Aspecto Económico*

Actualmente se vive en el país, una tasa de inflación sumamente elevada, lo que causa precios constantemente variables, inestabilidad e incertidumbre económica, reajustes constantes de precios en los productos, aumento de la moneda extranjera. Según el último informe en Septiembre 2022, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) la pobreza fue de 39,2% y la indigencia de 8,1%. (INDEC. 2023. <https://bit.ly/3qnn1Tw>)

Actualmente el país tiene una tasa de inflación registrada en el mes de Marzo de 7,7%. (INFOBAE.2023. <https://bit.ly/3MLSaYf>).

La inestabilidad económica y el post de la pandemia mundial, es un desafío de resiliencia en la necesidad de encontrar constantemente, estrategias de negocios para continuar a flote, principalmente para las empresas familiares. Como es el caso de nuestra empresa de análisis, donde apostaron al crecimiento y realizaron una inversión económica importante, con la construcción de un nuevo centro de distribución, cuyo fin es centralizar la distribución de sus productos.

### *Aspecto Social-cultural*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. establece su compromiso social colaborando con instituciones y asistiendo en la Fiesta Nacional del Tambo anualmente, en su localidad James Craik. También es patrocinador de eventos y equipos deportivos, como el club de básquet local, Club Chañares. Es importante destacar, la buena imagen que la empresa supo formar en sus 50 años de actividad. (CANVAS, Universidad Siglo 21. 2023)

### *Aspecto Tecnológico*

La empresa presenta una falta de inversión para el desarrollo de nuevas tecnologías, tanto para las actividades diarias que debe realizar la distribuidora, como así también para la comunicación interna y externa, que pone a la empresa en una desventaja competitiva frente a las demás del mismo rubro. En una publicación realizada por La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el Director Institucional afirma: “Si bien el crecimiento del 2021 fue más moderado que el año anterior, observamos que más allá de la vuelta paulatina a la normalidad, los consumidores argentinos

incorporaron el comercio electrónico como un hábito, el cual alternan con los locales físicos.” (CACE. 2022. <https://bit.ly/3ITsVBY>)

### *Aspecto Ecológico*

La empresa no cuenta con personal capacitado para abordar los temas relacionados a aspectos e impactos ambientales, como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), además de ser una actividad estratégica en la competencia comercial, y sumar un valor agregado a la empresa, permite poder transmitir a los empleados, tomar conciencia de la importancia del cuidado ambiental y sus efectos por la industria. “La principal barrera de que esta no sea implementada dentro del ámbito organizacional es que la mayoría de los directivos la consideran más un gasto que una inversión a largo plazo” (HERRERA, José; VASQUEZ, María del Carmen y OCHOA, Eneid. Revista Scielo. 2020. <https://bit.ly/45L6I2O>).

La provincia de Córdoba cuenta con una ley de gestión de residuos urbanos. Algunos de los objetivos de esta ley es fomentar la educación ciudadana y alentar la actividad de reciclaje. (Ley 9088/2003. Legislatura Provincia de Córdoba. Argentina.gob.ar. 2003. <https://bit.ly/43G9kgy>)

### *Aspecto Legal*

Redolfi es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), la cual se caracteriza por ser un tipo de sociedad mercantil en la que la responsabilidad está limitada al capital aportado. En tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios. (Sociedad de responsabilidad limitada, SRL. Wikipedia. 2011. <https://bit.ly/3IUKu4G>)

En el año 2003, se sancionó el Decreto N.º 1564/07, cuyo fin es el de promover el desarrollo de la producción más limpia mediante regulaciones ambientales y el mejoramiento continuo de las prestaciones en materia de seguridad, salud y medio ambiente. (Departamento de Gobierno. DECRETO 1.564. 2007. Provincia de Córdoba, Argentina. <https://bit.ly/3qoZly7>)

La misma solicitaba trasladar las grandes infraestructuras fuera del tejido urbano antes del 2012, y para quienes lo hicieran antes del 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N°10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista

de Córdoba-Rosario, reemplazando a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Continuando con un análisis detallado del microentorno, se aplica la herramienta de Las 5 Fuerzas de Porter, la cual permitirá identificar las fuerzas que influyen en la rentabilidad de la empresa.

#### *Las 5 Fuerzas de Porter*

Poder de negociación de los clientes	Los clientes son comercios pequeños que generalmente no cuentan con el espacio o acceso monetario para realizar pedidos de gran tamaño, esto dificulta la posibilidad de ofrecerles descuentos por cantidad de lote, sobre el precio de lista.
Poder de negociación de los proveedores	Actualmente son grandes marcas, que ya tienen bien definidos sus descuentos por volumen y plazos de pago. Una opción puede ser negociar con proveedores alternativos, empresas chicas, que permitan mayor financiación. El desafío será cómo imponerlos en el mercado donde muchas veces las primeras marcas se encuentran mayor posicionadas.
Amenaza de productos sustitutos	El cliente puede optar por cambiar a la competencia, con productos sustitutos que le permitan acceder a un mejor precio por misma calidad. Los precios elevados, las pocas posibilidades de financiación, pueden causar que el cliente opte por productos de segundas marcas, que se encuentran queriendo ingresar en el mercado, brindando mejores propuestas.
Amenaza de competidores entrantes	La demanda del mercado, genera la aparición de nuevos competidores. La variedad de la oferta, puede causar que el cliente opte por la competencia.
Rivalidad entre los competidores	La variedad existente en el mercado, facilita que el cliente pueda tener mayor amplitud de elección. La empresa tiene la laboriosa tarea, de generar estrategias comerciales que la diferencien de la competencia y permita mantener sus clientes, y atraer nuevos.

Tabla N.º 2 – Las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia.

Para completar el análisis interno de la empresa y a fin de poder evaluar las características internas y su situación externa, tanto actuales y futuras, se utiliza la herramienta que permite detectar las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*, dentro de la empresa.

### Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a la satisfacción del cliente.</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Sucursales en puntos estratégicos.</li> <li>- Sistema informatizado de pedidos.</li> <li>- Gran variedad de marcas y productos.</li> <li>- Visión de crecimiento constante.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No posee Departamento de RRHH</li> <li>-No posee plan de reclutamiento, Desarrollo, Selección, Inducción, capacitación de empleados.</li> <li>-No posee Plan de Comunicación y Liderazgo.</li> <li>-Inexistencia área de Seguridad e higiene.</li> <li>-Falta de estrategia comercial.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer plataformas, medios digitales para que los clientes puedan realizar pedidos virtuales.</li> <li>- Planes de financiación , planes con bancos.</li> <li>- Planes de Fidelización para clientes fijos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto índice de Inflación.</li> <li>- Competidores mayoristas con productos sustitutos y precios más accesibles.</li> <li>- Pérdida de cliente.</li> </ul>

Tabla N.º 3 – FODA. Elaboración propia.

Con el análisis FODA, se puede inferir que en los puntos fuertes como FORTALEZAS y OPORTUNIDADES, la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, tiene aspectos que le permiten ser considerada una compañía con grandes posibilidades de seguir creciendo en el tiempo. La importancia de mantener fuerte su cultura corporativa, sus valores y metas a futuro, le permitirán seguir posicionándose en el mercado como lo ha hecho hasta ahora.

A pesar de que la compañía ha sabido mantenerse en el tiempo, y tras los cambios por los que fue atravesando, lo cual denota su fortaleza y estabilidad en el mercado, es de vital importancia no perder el foco en las DEBILIDADES y AMENAZAS que se presentan. El país se encuentra en un momento crítico de crisis económica, grieta política, reajustes de precios constantemente, suba de moneda extranjera y sumado a la competencia del mercado, con la variación de precios, la falta de formas de financiación, que puede causar pérdida de clientes. Por otra parte, la empresa se centró siempre en la satisfacción del cliente, perdiendo foco en el empleado, su crecimiento, desarrollo profesional. La falta de un área de Recursos Humanos, marca inestabilidad en la estructura interna,

no explotando los recursos e ignorando captar las oportunidades que pueden sumar en el crecimiento corporativo.

Desde el análisis profesional de Recursos Humanos, la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L cuenta con marcado perfil paternalista, que si bien en su larga trayectoria ha crecido y tiene potencial para continuar su crecimiento, presenta dificultad a la hora de delegar responsabilidades, asignar y formar lideres para fortalecer y desarrollar a los colaboradores. A esto acompaña la manera de comunicarse con sus empleados, no teniendo herramientas que accedan a una forma clara y efectiva. Lo mismo sucede con la desmotivación que puede causarse en el colaborador y la falta de motivación por las tareas, así como la ausencia del sentido de pertenencia, que ocurre cuando el empleado no se siente parte del proyecto, o no considera que sus actividades tienen un sentido importante en el funcionamiento de la compañía. Por ultimo y no menos importante, que los procesos de búsquedas sean internos o los cargos se asignen en su mayoría por antigüedad del empleado, puede causar desmotivación o bajo rendimiento si la persona promovida no se encuentra capacitada correctamente para el puesto asignado.

## Marco Teórico

A continuación se aborda mediante la visión de diversos autores, los conceptos de comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

*Marco Arru (2013)*, director de *COMUNIX*, especialista en *Comunicación Interna*, en su Blog titulado *Comunicación Interna por Marco Arru*. Refiere a la importancia de tomar la comunicación en la organización como fin de lograr que las metas y objetivos sean bien recibidos por todos los colaboradores y así fortalecer los procesos y obtener los resultados esperados. El autor destaca que a pesar de sus beneficios, aún se siguen encontrando empresas donde ven un gasto en esta herramienta y no una inversión para la compañía.

*Paul Capriotti (1998)*, Doctor en Ciencias de la Comunicación. En su artículo publicado en Reporte C&D. Define a la Comunicación Interna como *el intercambio de información entre todos los niveles de una organización*. La comunicación se vuelve bidireccional, es decir de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando el diálogo entre todos los colaboradores. Una correcta Comunicación Interna, logra mejorar la interacción entre los participantes desde los profesional en temas laborales, como en lo personal desde como vincularse con el otro. Mejorar el clima laboral, logrando una mejor dinámica y coordinación de actividades entre las áreas de la organización.

### *Plan de comunicación*

*Pedro Irusta (2019)*, periodista dedicado a la comunicación corporativa e institucional. Escribe en su blog, *los pasos a seguir y los datos a tener en cuenta a la hora de armar un Plan de Comunicación*. En su redacción, destaca que es primordial, Realizar un *análisis FODA* previo. *Establecer objetivos*, estratégicos o específicos, para determinar los resultados que se esperan alcanzar en un determinado tiempo, transmitiéndolos de manera clara y concisa. *Dividir los públicos* en principales y secundarios, para orientar el mensaje que se quiere transmitir dependiendo su

estrategia y las acciones a realizar. *Definir el mensaje*, ya sea estratégico o general, se debe de adaptar al público según sus intereses, necesidades. Establecer *Acciones de comunicación*, y definir los medios de comunicación interna y externa, implantar *canales de comunicación* para agilizar la toma de decisiones. Crear un *Cronograma*, que esquematice de manera gráfica el contexto temporal de las acciones a realizar. Elaborar un *Presupuesto*, contemplar gastos de personal interno o externo, acciones publicitarias, subcontratación de servicios, producción de merchandasing. Establecer *Métodos de evaluación y seguimiento*, que permitirán un control y acompañamiento de cada acción tomada. Detallar *Bibliografía*, recolectando las referencias bibliográficas que traten sobre el tema. Agregar *Anexos*, con elementos adicionales, referentes a los apartados, que puedan sumar al plan.

El autor *Paul Capriotti* (1998), anteriormente nombrado, afirma que el responsable de ejecutar un plan de comunicación interna, tiene un gran labor a la hora de presentar el plan, por el costo de inversión que este requiere, siendo que los resultados no se ven en lo inmediato. Sugiere su justificación y defensa relacionando el costo que podría implicar a la empresa *No comunicar* o comunicar de manera ineficiente. Así la comunicación interna se refleja como una inversión de recursos (humanos, de tiempo y económicos) para mejorar los resultados y el funcionamiento en la empresa.

*Jessica Cruz Osorio* (2016), escribe en su artículo titulado *Comunicación efectiva en las organizaciones*, sobre la importancia de una buena comunicación para los gerentes en las organizaciones, a fin de realizar las funciones básicas de gestión. Los líderes como administradores, deben mantener una comunicación clara y eficaz con los colaboradores con el propósito de conseguir cumplir las metas propuestas en la compañía.

*Liderazgo Coach.*

*Fred Kofman* (2018), *economista argentino y coach, asesor de Desarrollo de Liderazgo en Google. En una entrevista realizada por El Cronista.* Argumenta que Líder es quien inspira a ser parte de un proyecto de raíz, con mismos valores y propósitos. Sostiene que un líder, logra lo que no puede lograrse con premios o incentivos monetarios, mucho menos con amenazas.

Rafael Echeverría (2018), considerado uno de los padres del coaching ontológico, en entrevista para Infobae. Destaca las competencias necesarias, fundamentales que un líder debe presentar, en primer lugar, *competencias conversacionales*, saber diseñar conversaciones, poner foco y lograr los objetivos propuestos y resolver a tiempo los conflictos que pueden surgir. Segundo, la *capacidad de escucha*, esto permite facilitar espacios emocionales, empatizar con el sentir de la otra persona, para que pueda expresarse libremente. Por otra parte, *capacidad de enseñar a tener autonomía de aprendizaje*. Que los colaboradores, puedan cuestionar los conocimientos ya adquiridos para incorporar nuevos. La última competencia a la que hace referencia, son las *técnicas y funcionales*. Estas permiten, poder saber cómo obrar o hacer determinada acción.

Oscar Anzorena (2020), Director de la Carrera de *Coaching Personal y Organizacional*. Brinda una *Masterclass* y aborda el tema de *Líder-Coach*. Afirma que las personas no se administran, sino que las personas se pueden conducir.

Destaca 5 responsabilidades básicas que definen las conductas del Líder-Coach. La primera, *construir una visión compartida*, generar pasión y entusiasmo en la tarea cotidiana. Segundo, *delegar poder y crear responsabilidad*. Constituir un equipo donde las personas puedan comprometerse con las tareas, colaboren con su conocimiento y en el logro de los objetivos. Tercero, *Generar sinergia y trabajo en equipo*. Lograr que el equipo trabaje por un mismo fin, más allá de los objetivos individuales, que exista coordinación y cooperación para lograr mayores resultados. Cuarta responsabilidad, *Facilitar el desarrollo de las potencialidades*. Generar herramientas y acompañar el desarrollo personal. Por último, *Predisponer emocionalmente*. Generar un clima emocional, facilita a que las personas puedan desarrollar su potencialidad y capacidad para la acción.

Tomando en cuenta lo expuesto por los autores, es que se puede vislumbrar la vinculación que existe entre los términos mencionados. Ya que para poder conllevar una óptima comunicación interna, será importante desarrollar un plan de comunicación organizacional, donde se incluya el desarrollo y formación de líderes que puedan transmitir de manera idónea los valores corporativos, guiando a cada empleado, con el propósito del desarrollo profesional y personal del mismo.

## Diagnóstico

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, es una empresa familiar que en su larga trayectoria ha sabido instalarse y destacarse en el sector que se desempeña, brinda trabajo a las personas de la ciudad donde se instala, pone foco en brindar un buen servicio de atención al cliente.

Pero dentro de su estructura, carece de herramientas que fomenten la comunicación interna y el buen clima laboral. En el caso de los líderes, no cuentan con habilidades para vincularse de una manera empática con los colaboradores, carecen de herramientas para brindar una comunicación clara y efectiva, que motiven al personal que necesita saber con exactitud sus responsabilidades y lo que se espera en su desempeño. En este contexto, es necesario que los gerentes y mandos medios cambien su forma de dirigir a las personas, ya que son factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas. Se deben considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores para lograr competitividad y sostenibilidad de la empresa, lo cual ayudará a comunicarse mejor con sus empleados.

### *Conclusión Diagnóstica*

Por todo lo expresado, se llega a la conclusión de la necesidad de trabajar en el diseño de un plan estratégico de comunicación interna, contemplando el uso de canales de comunicación, mediante herramientas que permitan acortar distancias, promover conexiones entre las personas y aumentar el sentido de pertenencia. Y en la formación de gerentes y mandos medios en Liderazgo Coach, con el fin de incrementar las ganancias económicas en la organización.

Implementar el desarrollo de un plan de comunicación, con el propósito de otorgar múltiples beneficios, tales como eficacia en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

La formación de Líderes Coach, aportará a los mandos medios herramientas y mejoras en su habilidades comunicativas, con el objetivo de transmitir ideas claras, desarrollar la escucha activa y la empatía hacia todos los colaboradores.

Aplicar dichos cambios en su estructura, tendrá un impacto positivo que se reflejará por una parte, en variables cuantitativas, como mejoras en la rentabilidad económica, impactando positivamente en los resultados de las ventas. Y por otro lado, en el análisis de variables cualitativas, como contribución a los objetivos de la organización.

## **Plan de Implementación**

A continuación, se propone un plan de acciones con la intención de que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, amplíe su rentabilidad económica, mejorando sus resultados de ventas.

### *Objetivos*

#### *Objetivos generales*

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna y formar a líderes en Liderazgo Coach para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, con el fin de incrementar las ventas en la organización.

#### *Objetivos específicos*

- Crear un plan de comunicación interna, que defina políticas, procesos, y periodicidad. A través de los canales de comunicación 2.0, es posible agilizar la toma de decisiones y mejorar el feedback en las relaciones, mediante el uso de herramientas como Microsoft Teams, OneDrive, Outlook, blogs, Redes Sociales, Foros, Mensajería instantánea y Apps móviles.
- Capacitar a todos los colaboradores de la empresa en Comunicación Interna.
- Capacitar a los líderes en Liderazgo Coach, formar líderes estratégicos que aporten al cambio de paradigma en la organización.

#### *Alcance geográfico*

La implementación del *Plan de Comunicación Interna*, al igual que las capacitaciones de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach, se realizarán en la sede central de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, instalada en calle José María Salgueiro 445, localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba. Dicho proceso se ejecutará en simultáneo de manera virtual, en las sucursales de Córdoba Capital, Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto.

#### *Alcance temporal*

El Plan de acciones tendrá una duración de 5 meses. El mismo comenzará en Agosto finalizando en el mes de Diciembre 2023. Con la proyección de comenzar el siguiente año, aplicando las nuevas metodologías de trabajo.

#### *Alcance de contenido*

Los planes de acción, tendrán un cronograma de realización consecutivos. Empezando por la capacitación de Comunicación Interna a todo el personal, seguido la formación a Gerentes y mandos medios, en Liderazgo Coach y en paralelo a las capacitaciones, la elaboración del Plan de comunicación interna.

Las capacitaciones tanto de comunicación interna, como la formación de líderes, serán realizadas de manera física en la sede central de James Craik, siendo las mismas ejecutadas de manera virtual, para las demás sucursales.

#### *Acciones*

##### *Plan de Comunicación interna*

Anteriormente, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa desde el aspecto comunicacional, utilizando la herramienta de *análisis FODA* (Ver anexo III).

Partiendo de este análisis, para la realización del *Plan de Comunicación interna*, se tomarán en cuenta los siguientes pasos a modo de guía:

- Establecer *objetivos reales*, para determinar los resultados que se esperan alcanzar en un determinado lapso de tiempo.
- Dividir los públicos en *principales* y *secundarios*, para que la comunicación sea directa y clara. Orientar el mensaje que se quiere transmitir, dependiendo su estrategia y las acciones a realizar.
- Establecer *Acciones de comunicación*, definir las herramientas de comunicación 2.0 a utilizar, como ser: correo electrónico, chat interno, videoconferencia, reuniones, red social, intranet , blog

corporativo, buzón de sugerencia, newsletter, eventos, formaciones, encuestas, ticketing. (Ver anexo IV).

- Elaborar un *Cronograma*, que permita esquematizar el contexto temporal de las acciones a realizar.
- Proyectar un *Presupuesto*, contemplando los gastos totales, de recursos intangibles y físicos. (Ver anexos V).
- Establecer *herramientas para evaluación y seguimiento*. Saber si se están cumpliendo los objetivos y, por tanto, si hay que realizar o no modificaciones. Para la obtención de estas métricas pueden utilizarse software de medición, encuestas, entrevistas, grupos de discusión. Una de las herramientas comúnmente utilizadas, es la Evaluación de clima organizacional y Evaluación de Desempeño. (Ver anexos VI).

La creación del Plan de comunicación estará a cargo de un profesional en Recursos Humanos, el cual deberá ser contratado entre la 1° y 3° semana de Agosto, por el Gerente General para trabajar en el proceso. Será responsable de este proyecto durante los 5 meses de implementación, y posterior seguimiento. Trabjará en conjunto con la asesora externa, Patricia Alvarez Araya, quien colaborará desde la 3° semana de Agosto hasta la 1° semana de octubre.

Para la instalación del sistema, correspondiente a la aplicación Microsoft 365, se realizará la contratación del profesional externo que va a brindar además, la capacitación del sistema a los mandos medios, tarea que se llevará a cabo de manera articulada entre la asesora y gerencia. El plazo para este proceso se proyecta en la 2° semana del mes de Septiembre, hasta la 4° semana de dicho mes. (Ver anexo VII).

Recursos	Costo mes/ unidad	Costos totales
Artículos de librería	\$5.000	\$25.000
Sueldo de la Licenciada en Gestión en RRHH	\$400.000	\$2.000.000
Notebooks	-	
Sala de reuniones para formación	-	
Servicio de internet	-	
Honorarios de Asesora externa	\$157.260	\$314.520
Profesional Junior en Sistemas informáticos	\$120.000	\$120.000
5(cinco) Licencias de Microsoft Office 365	\$13.000	\$65.000

Fuente: elaboración propia.

### *Capacitación de Comunicación Interna*

La intención de esta capacitación es mejorar la calidad de las conversaciones, las cuales influyen en la efectividad laboral y en la productividad organizacional; de ahí la importancia de desarrollar la competencia de una comunicación efectiva.

Se hará uso del curso que ofrece *Educación IT*, titulado Curso de Negociación y Comunicación Efectiva. Esta formación consta de cuatro módulos, y está orientada a cualquier miembro de la empresa, adaptándose al nivel y función de los participantes.

La duración del curso es de 3 semanas, teniendo una carga horaria de 12 hs en total, distribuidas en 4hs por semana, el mismo comenzará la 3° semana de Octubre y finalizará en la 1° semana de Noviembre. En este caso, el curso será brindado de manera virtual para el total de los empleados, tanto para la sede de James Craik, como en las sucursales de Córdoba Capital, Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto. Comenzando en Ver anexo II)

Recursos	Costos
Curso de Negociación y Comunicación Efectiva	\$1.944.540
Notebook	-
Servicio de internet	-
Materiales de librería	\$10.000
Sala de reuniones para formación	-

Fuente: elaboración propia.

### *Capacitación Liderazgo Coach*

Continuando con las formaciones y la puesta en marcha del Plan de acción. Se dará inicio a la formación de Lideres, en especialización de liderazgo Coach. Apoyándose en la formación que brinda *Educación IT*, *Curso de Liderazgo y Gestión de equipos*. Con el fin de que los lideres actuales, Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Logística, incrementen sus competencias de comunicación, liderazgo y coaching facilitando el desarrollo y fortalecimiento de sus equipos de trabajo a los efectos de mejorar su desempeño y optimizar su productividad.

El programa, consta de cuatro módulos donde se articulan distintas estrategias de capacitación, entrenamiento y coaching, con el objetivo de garantizar el proceso de aprendizaje. Dicho curso, es totalmente adaptado a la demanda de cada organización. La duración del mismo es de 12 horas, distribuido en 2 días por semana con carga horaria de 2 horas cada día. El mismo dará inicio en la 2° semana de Noviembre, finalizando en la 4° semana de dicho mes. (Ver anexo VIII).

Recursos	Costos
Curso Liderazgo y Coaching Organizacional	\$62.856
Notebook	-
Material de librería	\$5.000
Servicio de internet	-
Sala de reuniones para formación	-

Fuente: elaboración propia.

Para dar cierre al proceso de capacitación, una vez finalizados ambos cursos de formación, es decir Comunicación Interna y Liderazgo Coaching. Se procede a realizar la retroalimentación de todo el proceso de manera presencial, a cada Líder y mando medio, durante el mes de Diciembre por parte de la Asesora externa, Patricia Alvarez Araya. Generando un espacio libre de feedback, donde también puedan evacuar cualquier inquietud.

Recursos	Costos
Honorarios Asesora externa	\$157.260
Servicio de internet	-
Sala de reuniones	-

Fuente: elaboración propia.

*Medición de la propuesta*

*Marco temporal de la implementación.*

DIAGRAMA DE GANT																				
Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ajustes/ reuniones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación profesional Recursos Humanos	■	■	■																	
Elaboración Plan de Comunicación interna			■	■	■															
Implementación Plan Comunicación interna.					■	■	■	■												
Contratación profesional IT					■	■	■													
Capacitación herramientas de comunicación 2.0									■	■	■									
Capacitación Comunicación Efectiva											■	■	■							
Capacitación Liderazgo Coach														■	■	■				
Feedback cierre de proceso																	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de implementación*

A fin de poder cuantificar el impacto económico de las mejoras planteadas en el plan de acciones, se utiliza la herramienta ROI (por sus siglas en Inglés Retorno sobre la Inversión), la cual permite analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Costos totales de la propuesta	
Acciones	Costos
Capacitación Comunicación Interna	\$1.954.540
Plan de Comunicación Interna	\$2.524.520
Capacitación Liderazgo Coach	\$67.856
Feedback asesora externa. Final de Plan de acción	\$157.260
Total costos : \$4.704.176	

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo del retorno o beneficio que tendrá la propuesta, se contempla el Estado de ganancias de A.J & J.A Redolfi SRL obtenidas con fecha Diciembre 2018, actualizando los montos en base a los índices de inflación detallados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC). (Ver anexo IX).

Índice de Inflación Anual Argentina	
Año	Inflación
INDEC 2019	53,8%
INDEC 2020	36,1%
INDEC 2021	50,9%
INDEC 2022	94,8%
INDEC 2023 (Marzo)	32%

Total ventas de ejercicio	
Año	Ganancias Netas
2018	\$ 10.417.452,07
2019	\$ 16.022.041,28
2020	\$ 21.805.998,18
2021	\$ 32.905.251,26
2022	\$ 64.099.429,46
2023 (Marzo)	\$ 84.611.246,89

Fuente: elaboración propia.

La implementación de esta propuesta, pretende aumentar la rentabilidad de A.J & J.A Redolfi SRL, en un 9% del total de sus ganancias al día de hoy. Obteniendo como resultado un beneficio total de \$7.615.012,22.

Beneficio de la propuesta	
Ganancias A.J & J.A Redolfi SRL año 2023	\$ 84.611.246,89
Porcentaje aumento rentabilidad	9%
Beneficio total de la propuesta	\$7.615.012,22

Fuente: elaboración propia

Se realiza a continuación, el cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI), con fórmula correspondiente  $[(\text{Beneficios del Plan} - \text{Costos totales del plan}) / \text{Costos totales del plan}] \times 100$ .

ROI
$\frac{\$7.615.012,22 - \$4.704.176}{\$4.704.176} \times 100 = 61,88\%$

Fuente: elaboración propia.

Sobre los resultados, el rendimiento de la inversión será del 61,88%, siendo que por cada \$1 que A.J & J.A Redolfi SRL invierta, obtendrá \$1,618 , teniendo como ganancia \$0,618.

## Conclusión

La empresa A.J & J.A Redolfi SRL, tiene más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, cuenta con cuatro sucursales distribuidas en el país y una dotación de 130 empleados.

A lo largo del presente análisis sobre la estructura interna de la compañía, se ha podido notar que si bien demuestra un continuo crecimiento en cuanto a clientes, mercados alcanzados y expansión territorial, no ha sabido acompañar la estructura organizacional con procedimientos formales en distintos ámbitos necesarios para una empresa de tal magnitud.

En la actualidad, es importante que la compañía se encuentre en la constante búsqueda de obtener una ventaja competitiva y aumentar sus ganancias, por esto mismo, es necesario dar rápida respuesta a las necesidades y exigencias del mercado, en base a una estructura sólida y funcional.

Entre las problemáticas notables, se diagnosticó que una de las deficiencias de esta empresa, era la falta de un plan de comunicación interna, por lo que se propuso mejorar la misma mediante la capacitación de los empleados de todas las jerarquías de puestos en comunicación interna, y la puesta en marcha de canales de comunicación 2.0. Otro factor importante a tratar, es la capacitación de gerentes y mandos medios en liderazgo coach. Contar con líderes preparados que generen fuertes vínculos entre los colaboradores, compartiendo misión, visión y valores de la empresa, disminuyendo errores y guiando al crecimiento personal y profesional de cada persona a cargo.

Desde una visión de recursos humanos, se considera que aplicar de manera efectiva el plan de acciones propuesto, conseguirá lograr los objetivos organizacionales, teniendo por efecto, la mejora en la calidad de los servicios brindados que se verán a su vez, reflejados positivamente en resultados económicos sobre las ventas, ante el desarrollo de la productividad.

Es importante destacar el crecimiento constante de la compañía familiar. Todo este tiempo han tenido presente y como meta, el crecimiento económico de la empresa, mantenerse estable pese a todas las alteraciones económicas y sociales que supo atravesar el país. Sin embargo han dejado de lado la importancia de invertir en el capital humano para una mejor organización y gestión interna de la empresa, cuidar al personal y potenciar al máximo el talento con el que cuenta la empresa, formar a los ejecutivos y mandos medios. Enfocarse en utilizar herramientas de comunicación interna, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus empleados, dándoles los instrumentos necesarios y guiándolos para seguir creciendo en la empresa y fortalecer a la misma.

*Recomendaciones.*

Luego de aplicar e implementar el plan de acción propuesto, se recomienda continuar con la creación formal de un área de Recursos Humanos. Cuyo fin sea poder profesionalizar y formalizar los procesos que representa, como el reclutamiento y selección de personal, el proceso de inducción, diseño de manuales de puestos y evaluaciones de desempeño.

Contar con un departamento de Recursos Humanos, permite mejorar y ayudar al desarrollo y retención del talento humano que compone la empresa, y que puede suponer el éxito o el fracaso de la misma.

Por otra parte, para una mejor gestión y organización, se recomienda focalizar en el buen desarrollo de comunicaciones internas, llevar a cabo reuniones periódicas entre gerentes y mandos medios, utilizar herramientas de comunicación organizacional, que permitan mejorar la productividad, la innovación, el ambiente laboral, aportando de manera positiva a la imagen de la empresa. Otra recomendación, es utilizar indicadores de medición, con el propósito de exponer el desempeño de los procesos y trabajar en las estrategias de negocio.

## Referencias

CANVAS. (2023). *A.J & J.A Redolfi S.R.L.* Material estudio CANVAS. Universidad Siglo 21. Buenos Aires, Argentina. P13.

CANVAS. (2023). *A.J & J.A Redolfi S.R.L.* Material estudio CANVAS. Universidad Siglo 21. Buenos Aires, Argentina. P34.

Alejandro Prats. (2013). *La importancia de la comunicación en el marketing interno*. Revista Scielo. Buenos Aires, Argentina.

<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a22.pdf>

Argentina.gov.ar. (2022). 800 empresarias y empresarios participaron de un seminario sobre PyMEs familiares en la Plataforma Capacitar. Argentina.

<https://www.argentina.gov.ar/noticias/800-empresarias-y-empresarios-participaron-de-un-seminario-sobre-pymes-familiares-en-la#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20del%20sistema%20de,a%20las%20estimaciones%20de%20IADEF>

Argentina.gov.ar. (2023). Precios Justos. Precios acordados para los productos que más consumimos las argentinas y los argentinos. Argentina.

<https://www.argentina.gov.ar/economia/comercio/preciosjustos>

CACE (2022). El comercio electrónico creció un 68% y superó los 1,5 billones de pesos en ventas en 2021. Argentina.

<https://cace.org.ar/prensa/el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021/>

DEPARTAMENTO DE GOBIERNO - DECRETO 1.564 (2007). Córdoba, Argentina.

<https://normas.gba.gov.ar/documentos/Vm5gvSIV.html>

Fred Kofman, (2018) El coach argentino que asesora a Google y LinkedIn sobre liderazgo. Argentina.

<https://www.cronista.com/clase/dixit/Fred-Kofman-el-coach-argentino-que-asesora-a-Google-y-LinkedIn-sobre-liderazgo-20181214-0008.html>

GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS URBANOS (RSU) Y RESIDUOS ASIMILABLES A LOS (RSU) LEY 9.088. Argentina.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-9088-123456789-0abc-defg-880-9000ovorpyel/actualizacion>

HERRERA, José; VASQUEZ, María del Carmen y OCHOA, Eneid. Revista Scielo. 2020. Argentina.

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1668-87082020000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-87082020000200003)

INDEC. (2023). Buenos Aires, Argentina.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

INFOBAE. (2023). La OMS declaró el fin de la emergencia sanitaria global por COVID. <https://www.infobae.com/salud/2023/05/05/la-oms-declaro-el-fin-de-la-emergencia-sanitaria-por-covid/>

INFOBAE. (2023). La inflación fue de 7,7% en marzo y alcanzó 104,3% en el último año <https://www.infobae.com/economia/2023/04/14/la-inflacion-fue-de-77-en-marzo-y-alcanzo-1043-en-el-ultimo-ano/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20fue%20de%207,7%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o%20%2D%20Infobae>

INFOBAE. Rafael Echeverría (2018). "El coaching será una de las profesiones más requeridas del futuro". Argentina.

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/03/el-coaching-sera-una-de-las-profesiones-mas-requeridas-del-futuro/>

LÍDER-COACH, Masterclass de Oscar Anzorena en AEAPro. (2020). DPO Consulting - Escuela de Liderazgo y Coaching. Argentina.

<https://www.youtube.com/watch?v=hABmTUteeLM>

Marco Arru. (2013). Comunicación Interna por Marco Arru  
<http://marcoarrucomunicacioninterna.blogspot.com/> <https://comunix.com.ar/>

Margel Parra Fernández, Olga Visbal Franco, Sonia Ethel Duran y Greta Badde. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. Revista Scielo. Buenos Aires, Argentina.

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-70272019000100011](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272019000100011)

Nicolas Quaranta. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. Revista Scielo. Buenos Aires, Argentina.

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1669-27212019000100003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-27212019000100003)

Paul Capriotti . (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA - Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7.

[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Pedro Irusta Mendieta. (2019). Plan de comunicación: qué es y cómo elaborarlo en 10 pasos

<https://pedroirustamendieta.com/es/plan-de-comunicacion-que-es-y-como-elaborarlo-en-10-pasos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20plan%20de,los%20objetivos%20que%20se%20proponga.>

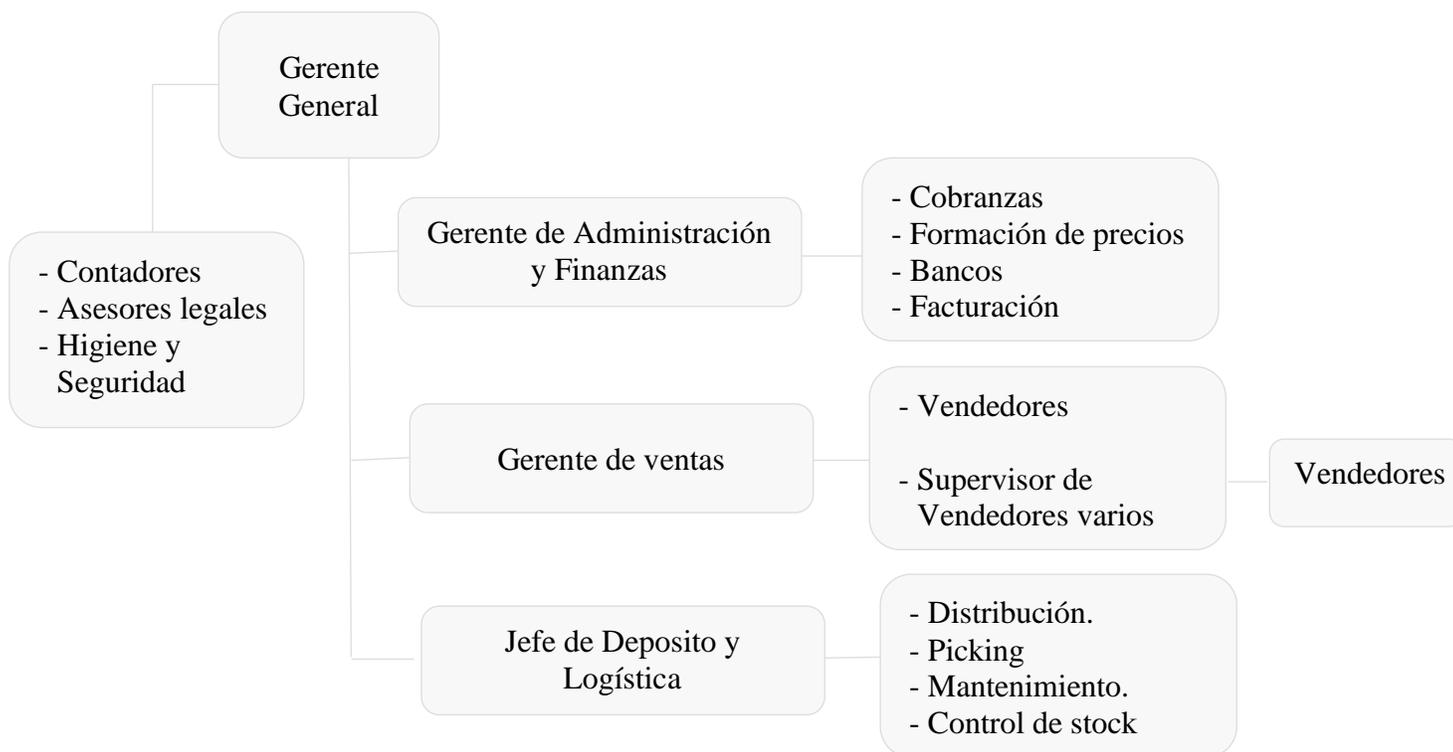
(<https://pedroirustamendieta.com>)

Sociedad de responsabilidad limitada. (2011). WIKIPEDIA. Argentina.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_de\\_responsabilidad\\_limitada](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_responsabilidad_limitada)

## Anexos

### Anexo I: Organigrama Organizacional.

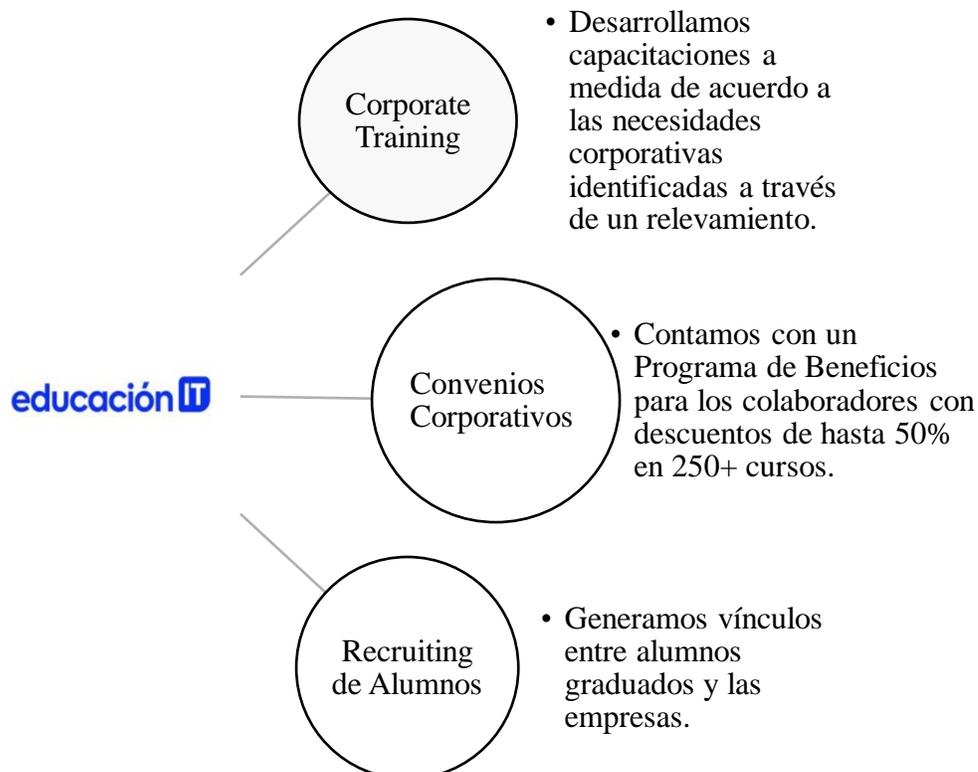


Organigrama empresa A.J & J.A REDOLFI. Elaboración propia, según TFG de Pablo Redolfi (2018)

*Anexo II: Capacitación Comunicación Interna.*

*Plan de estudio Educación IT, Curso de Negociación y Comunicación Efectiva.*

*Nuestros servicios*



### Contenido del curso

Potencia a tu equipo utilizando las claves para una comunicación efectiva. Desarrolla vínculos saludables en tu ambiente laboral a través de la negociación.

## ¿Qué aprenderás?

- Fundamentos de la Comunicación Efectiva
- Rol del lenguaje no verbal
- Negociación e Influencia
- Influir en las personas para obtener el "sí"
- Cómo manejar las concesiones
- Incorporar la mentalidad ganar-ganar
- Trabajar en equipos de alto rendimiento
- Gestión de reuniones efectivas
- Resolución de Conflictos Interpersonales
- Estilos de negociación

## Plan de estudio

### 2- Comunicación Efectiva

- ¿Por qué no nos entendemos?
- Comunicación Asertiva vs Agresiva y Pasiva
- Separando hechos y opiniones
- Escalera de inferencias
- Escucha activa
- Actitudes del buen oyente
- Diálogo interno y manejo de emociones

### 1- Negociación e Influencia

- ¿Qué pensamos y sentimos cuando estamos negociando?
- Desarrollando la mentalidad ganar-ganar
- El rol de la empatía y cómo desarrollarla
- Cómo influir en las personas para obtener el "sí"
- Presentación de propuestas
- Presentación de alternativas a la negociación

#### 4- Trabajo en Equipo

- ¿Qué es un equipo de alto rendimiento?
- Diferencias entre posiciones y roles en un equipo
- Pautas de trabajo, convivencia, respeto y comunicación
- La confianza como factor clave y sus enemigos
- Cómo actuar con perspectiva sistémica
- Cómo fomentar la participación y cooperación

#### Gestión de reuniones efectivas

- Resolviendo problemas y evitando los escalamientos

#### 3- Resolución de Conflictos Interpersonales

- Tipos de conflictos
- Entendiendo el problema
- Herramientas que siempre funcionan para resolver conflictos
- Estilos de negociación y resolución de conflictos
- Cómo negociar con personas inflexibles
- Cómo actuar con "personas emocionales"  
Manejando agresiones y malos tratos

### Modalidad del Curso

Duración: 3 semanas / 12 h

Frecuencia semanal: 2 encuentros de 2 h

Modalidad: Online en vivo

Nivel: Intermedio Nivel: Intermedio

Requisitos : No se necesita experiencia previa ni conocimientos técnicos.

## ¿Cómo será tu experiencia?

Aprender haciendo: Ejercita y pon en práctica lo estudiado.

Trabajo en equipo: Une esfuerzos y potencia los resultados.

Clases grabadas: Consúltalas las veces que quieras.

Profesores expertos: Aprende de gigantes de la industria.

Asistente académico: Recibe soporte dentro y fuera de clase.

Plataforma Alumni: Encuentra recursos, materiales y clases.

## Preguntas frecuentes

- Si me pierdo una o más clases, ¿puedo recuperarlas?

Todas las clases quedan grabadas de por vida en tu plataforma Alumni. ¡Siempre podrás volver a verlas cada vez que lo necesites!

- ¿Cómo voy a aprender?

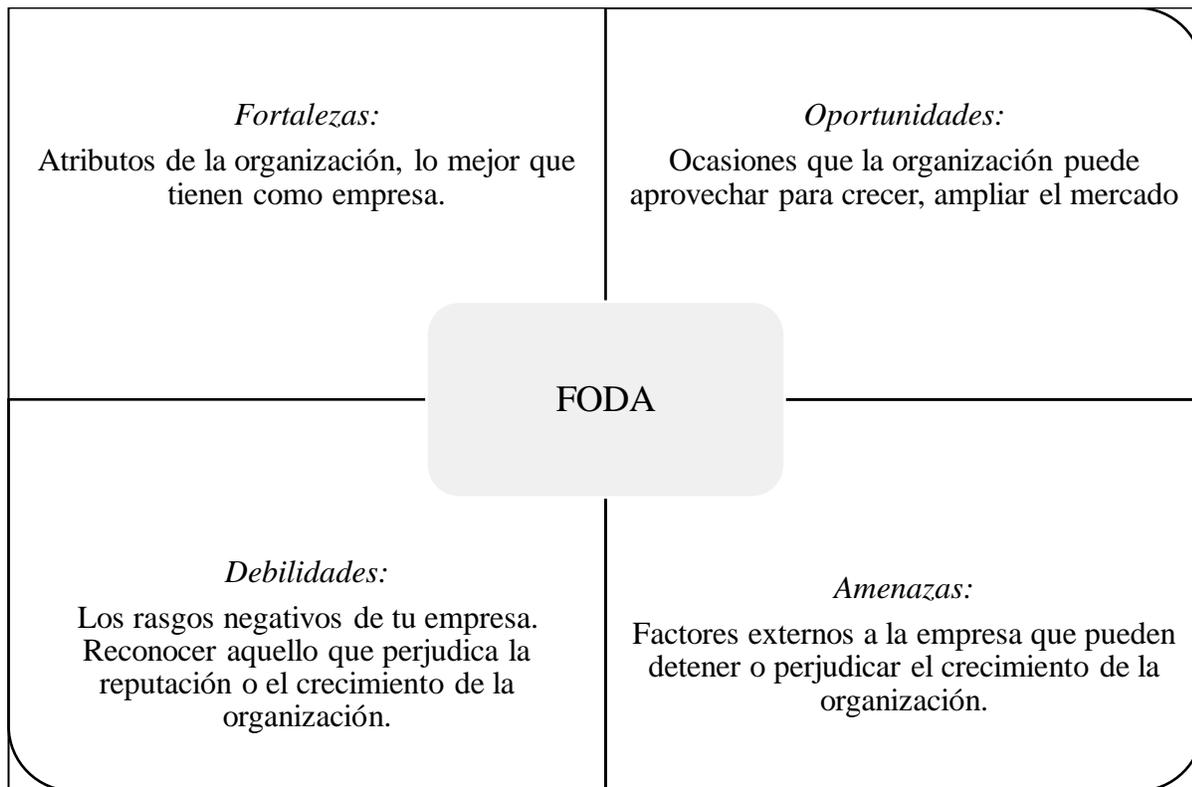
Te enfrentarás a situaciones de trabajo reales, en donde tendrás que aplicar lo aprendido de forma individual y en equipo. Por medio de la prueba y el error, irás superando desafíos y obteniendo nuevas habilidades que luego podrás aplicar en el ámbito laboral.

- ¿Cómo son las clases online en vivo?

Las clases duran entre 2 y 3 horas de lunes a viernes (sábados 3 o 4 hs) y se desarrollan de forma online en vivo en aulas virtuales, donde vas a poder interactuar con el instructor y tus compañeros. Manejamos cupos reducidos para que puedas tener un seguimiento más personalizado durante tu aprendizaje.

### Anexo III: Análisis FODA

Para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es necesario saber qué implica cada una.



#### *Anexo IV: Acciones de comunicación.*

##### *Herramientas Microsoft 365*

Microsoft 365 permitirá hacer más eficiente los procesos de colaboración, comunicación y productividad de una empresa. A partir del uso de las herramientas, es posible compartir archivos o programas para comunicarse entre colaboradores, así como también disponer de software en la nube.

Se describen a continuación, algunas de las herramientas que podrán favorecer la gestión operativa y comunicacional, tanto interna como externa de la empresa.

Outlook	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de correo electrónico basado en la web de Microsoft. Permite enviar y recibir mensajes de correo electrónico, administrar su calendario, almacenar nombres y números de los contactos y realizar un seguimiento de sus tareas.</li></ul>
Microsoft Teams	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creada para el trabajo híbrido, con el fin de que los integrantes de la empresa estén informados, organizados y conectados, todo en un solo lugar. Combina chat instantáneo, reuniones de video, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones.</li></ul>
OneDrive	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de alojamiento y conexión de archivos. Permite almacenarlos y protegerlos, asimismo, compartirlos con otros usuarios y acceder a ellos desde cualquier lugar en todos los dispositivos.</li></ul>
Ticketing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son ágiles y a la vez “formales”, como los correos electrónicos, pero presentan la información de una manera más ordenada. Son rápidas, como los chats, pero más estructuradas. Permiten tanto el intercambio de ideas como dar resolución a problemas concretos, y fomentan la mejora continua de la empresa.</li></ul>

## Anexo V: Elaboración de Presupuesto

PRESUPUESTO		
AÑO 2023		
PRESUPUESTO	UNIDAD	PRECIO
Curso de Negociación y Comunicación Efectiva		\$1,944,540
Artículos de librería		\$40,000
Curso Liderazgo y Coaching Organizacional		\$62,856
Sala de reuniones para formación		
Servicio de internet		
Honorarios de Asesora externa		\$314,520
Profesional Junior en Sistemas informáticos		\$120,000
5(cinco) Licencias de Microsoft Office 365		\$65,000
Sueldo de la Licenciada en Gestión en RRHH		\$2,000,000
Notebooks		
Feedback asesora externa. Final de Plan de acción		\$157,260
<b>TOTAL</b>		<b>\$4,704,176</b>

## *Anexo VI: Perfil Programador Junior.*

### *Descripción del puesto: Programador Junior*

El Programador Junior es un profesional en el campo de la programación que se encuentra en las primeras etapas de su carrera. Este rol es responsable de apoyar en el desarrollo, mantenimiento y mejora de aplicaciones informáticas, programas y sistemas de software bajo la supervisión de programadores senior o líderes de proyecto.

### *Responsabilidades:*

- **Desarrollo de software:** Colaborar en el diseño, codificación, prueba y depuración de programas y aplicaciones informáticas siguiendo los estándares establecidos.
- **Mantenimiento y soporte:** Realizar actualizaciones, correcciones y mejoras en el software existente, así como brindar asistencia técnica y resolución de problemas a los usuarios.
- **Investigación y aprendizaje:** Mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías, lenguajes de programación y herramientas relacionadas con el desarrollo de software. Investigar y aprender nuevas habilidades y técnicas para mejorar su desempeño.
- **Colaboración en equipo:** Trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del equipo de desarrollo, como programadores senior, analistas y diseñadores, para asegurar la entrega exitosa de proyectos.
- **Documentación:** Crear y mantener documentación técnica y manuales de usuario relacionados con los proyectos de desarrollo de software.
- **Pruebas y control de calidad:** Participar en actividades de pruebas y control de calidad para garantizar que los programas y aplicaciones cumplan con los requisitos funcionales y de rendimiento establecidos.

### *Requisitos:*

- Estudiante de último año en carreras de informática, ingeniería de software o recibido.
- Experiencia laboral de 2 años.

- Conocimientos básicos de programación en uno o varios lenguajes de programación, como Java, Python, C++, etc.

- Familiaridad con los conceptos de desarrollo de software, incluyendo diseño orientado a objetos, estructuras de datos y algoritmos.

- Capacidad para trabajar en equipo y comunicarse eficientemente.
- Habilidades analíticas y resolutivas para identificar y solucionar problemas técnicos.
- Capacidad de aprendizaje rápido y adaptación a nuevos entornos y tecnologías.
- Conocimiento básico de bases de datos y consultas SQL.
- Experiencia con herramientas de control de versiones como Git es deseable, pero no imprescindible.

## *Anexo VII: Herramientas de Evaluación y seguimiento.*

### *Evaluación de desempeño.*

La Evaluación de Desempeño es un proceso que tiene como finalidad principal, medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo.

Para realizar una Evaluación de Desempeño, en primer lugar, será importante decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas.

*Se pueden destacar dos tipos de competencias:*

- **Competencias Generales.** Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización así como requerimientos que la organización quiere hacer extensibles a todos sus miembros.
- **Competencias Específicas.** Competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada puesto de trabajo o requerir de un nivel de exigencia diferente.

Luego de analizadas las competencias, se podrá decidir para cada puesto de trabajo que metodología vamos a aplicar: 90, 180, 270 o 360 grados.

90° si a una persona solo le evaluará su superior inmediato.

180° si además le evaluarán sus colegas.

270° si además le evaluarán sus subalternos.

360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.

La evaluación de 360° es la más completa y real ya que brinda una visión más completa sobre una persona.

Una vez decididas las competencias y metodología aplicada a cada puesto de trabajo será necesario, crear los modelos de encuesta para cada puesto y distribuir entre los evaluadores para su realización.

Realizadas las encuestas, y completas se procede a su recogida y análisis de resultados, tanto globales como individuales por persona, para los que se establecería al menos una entrevista personal para discutir el informe de resultados obtenido con cada evaluado.

A continuación, un ejemplo de Evaluación de Desempeño.

<b>Evaluación de Desempeño 360°</b>							
Escribir nombre y apellidos							
Escribir el puesto							
Evaluador nivel superior:				Puesto:			
Evaluador nivel igual:				Puesto:			
Evaluador nivel inferior:				Puesto:			
				Fecha:			
* Anotar calificaciones asignadas por los				↓	↓	↓	
3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)							
				<b>CALIFICACIONES</b>			
<b>COMUNICACIÓN</b>				<b>SUP.</b>	<b>IGUAL</b>	<b>INF.</b>	
<b>1</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.						
<b>2</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.						
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.						
<b>4</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.						

5	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.							
	<b>LIDERAZGO</b>							
1	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.							
2	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.							
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.							
4	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.							
5	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.							
	<b>MOTIVACION</b>							
1	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.							
2	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.							
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.							
4	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.							
5	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.							
	<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>							

1	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos ) en el las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva récord sin accidentes.							
2	Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen récord sin accidentes.							
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.							
4	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.							
5	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s área/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.							
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>								
1	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.							
2	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.							
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.							
4	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.							
5	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.							

<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>								
<b>1</b>	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.							
<b>2</b>	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.							
<b>3</b>	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.							
<b>4</b>	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.							
<b>5</b>	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.							
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>								
<b>1</b>	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.							
<b>2</b>	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.							
<b>3</b>	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.							
<b>4</b>	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.							
<b>5</b>	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.							
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>								

1	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.							
2	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.							
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.							
4	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.							
5	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.							
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>								
1	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.							
2	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.							
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.							
4	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.							
5	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.							
<b>PRODUCTIVIDAD</b>								

1	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.							
2	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.							
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.							
4	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.							
5	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.							

*Anexo VIII: Capacitación Líder Coach.*

*Plan de estudio Educación IT, Curso de Liderazgo y Gestión de Equipos.*

### **Contenido del curso**

Domina las herramientas para motivar y conducir un equipo de alto rendimiento. Aprende a dar y recibir feedback, asignar tareas y realizar seguimientos.

### **¿Qué aprenderás?**

- Fundamentos del Liderazgo de equipos
- Rol y funciones del líder
- Incorporación de Objetivos y Feedback
- Inteligencia Emocional
- Manejo de situaciones difíciles
- Delegación Efectiva
- Cómo conducir un equipo de alto rendimiento
- Estrategias de motivación
- Destapando potenciales en el equipo
- Herramientas para el seguimiento de tareas

### **Modalidad del Curso**

Duración: 3 semanas / 12 h

Frecuencia semanal: 2 encuentros de 2 h

Modalidad: Online en vivo

Nivel: Intermedio Nivel: Intermedio

Requisitos : No se necesita experiencia previa ni conocimientos técnicos.

## Plan de estudio

### 1- Introducción al Liderazgo de Equipos

- Qué es el Liderazgo
- Liderazgo versus Poder
- ¿Se hace o se nace?
- La diferencia entre jefe y líder
- Tareas fundamentales y características del líder
- Liderazgo situacional
- El rol del líder según la madurez del equipo
- La escalera de la iniciativa

### 2- Definición de Objetivos y Feedback

- Proceso de evaluación de desempeño
- Objetivos de negocio, liderazgo y desarrollo
- Visión, Misión, Valores y Estrategia
- Modelo de Definición de objetivos SMART
- Definición compartida de objetivos
- Monitoreo de objetivos y relación con el feedback
- Preparación para dar feedback
- Modelo de feedback proactivo
- Comportamiento, Impacto, Cambio y Monitoreo
- Guías para recibir feedback

### 3- Delegación Efectiva

- La importancia de la delegación para un líder
- Tareas delegables e indelegables del Líder
- El tiempo del líder y la delegación
- La diferencia entre responsabilidad primaria y delegación
- Qué es y qué no es delegar
- La delegación como proceso de desarrollo
- Los 05- pasos para delegar de forma efectiva
- Cómo superar las barreras para la delegación
- Cómo vencer el miedo a delegar
- Delegar versus Abdicar
- Cómo elegir qué delegar y a quién

### 4- Motivación

- ¿Qué motiva realmente a las personas?
- Errores típicos al asumir qué motiva a las personas
- Introducción a las teorías de la motivación
- Motivación por Incentivos - Premios y castigos
- Modelos de las Necesidades
- Relación entre motivación y equidad
- Motivación por desafíos
- Nuevas teorías de motivación
- Alineando los intereses de vida con el trabajo, sin cambiar de trabajo
- El impacto del balance vida/trabajo y la flexibilidad en la motivación
- Las diferencias generacionales en la motivación
- Herramientas para identificar qué motiva a mi equipo
- Herramientas de motivación de alto impacto y cero costo

## Anexo IX: Estado de ganancias A.J &amp; J.A Redolfi SRL, Diciembre 2018.



<b>A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>85.149.328,34</b>	<b>78.787.669,52</b>	<b>39.802.345,87</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839,32</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>133.734.167,66</b>	<b>105.992.972,23</b>	<b>68.197.915,05</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
<b>Resultado NETO</b>		<b>10.417.452,07</b>	7.904.774,94	8.221.354,18