



---

**Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. &  
J. A. Redolfi S. R. L.**

---

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Yaconis Ayelen Mailen

Dni: 33975749

Legajo VRHU1336

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi marido y a mis hijos por el apoyo incondicional durante tantos años, en los cuales siempre me han incitado e inspirado para continuar mi formación profesional.

Agradezco a mis padres que son mi orgullo, sostén y ejemplo a seguir a lo largo de mi vida; ya que fueron ellos quienes me convencieron que cuando quieres algo con todas tus fuerzas, el universo entero conspira para que realices tu deseo. Paulo Coelho, el alquimista. (1988).

## **Resumen**

El presente reporte de casos se basó en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, una empresa familiar, con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Dentro de las problemáticas actuales, se detectó que la empresa no cuenta con procedimientos claros y eficientes en lo que respecta a la gestión de RR.HH, y la comunicación interna es deficiente, lo cual no contribuye a los objetivos organizacionales; sumado a la situación atípica que atraviesa el País y el mundo dentro del contexto actual de pandemia, obliga a la organización a rever todos los procedimientos y adaptarse a la nueva realidad. Dichas problemáticas se consideraron relevantes ya que apuntan directamente a la rentabilidad de la organización. En base a lo mencionado, se propuso la implementación de una estrategia basada en la formalización de éstos procesos, y la implementación del liderazgo coach en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que permita potenciar los recursos personales y competencias de los colaboradores, e implemente procesos eficientes, con la incorporación de nuevas herramientas de comunicación digital. Con lo cual se lograría optimizar la comunicación interna entre los miembros de la firma e incrementar en un 10 % la rentabilidad de la empresa. Todo lo antes mencionado con el objetivo de contribuir al éxito organizacional.

*Palabras clave:* Comunicación interna – Liderazgo coach – Comunicación digital.

## **Abstract**

This case report was based on the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, a family business, with 50 years of experience in the marketing and distribution of food products and cigarettes in the interior of the country. Among the current problems, it was detected that the company does not have clear and efficient procedures with regard to HR management, and internal communication is deficient, which does not contribute to the organizational objectives; added to the atypical situation that the country and the world are going through within the current context of a pandemic, it forces the organization to review all procedures and adapt to the new reality. These problems were considered relevant since they point directly to the profitability of the organization. Based on the aforementioned, the implementation of a strategy based on the formalization of these processes was proposed, and the implementation of coach leadership in A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., which allows to enhance the personal resources and skills of the collaborators, and implement efficient processes, with the incorporation of new digital communication tools. With which it would be possible to optimize internal communication between the members of the firm and increase the profitability of the company by 10%. All of the aforementioned in order to contribute to organizational success.

*Keywords:* Internal communication - Leadership coach - Digital communication.

## Índice

<b>Introducción</b>	5
<b>Análisis de situación</b>	8
<b>Marco teórico</b>	17
La administración de RR.HH	17
Comunicación organizacional	17
Enfoque sistémico de la comunicación	18
Comunicación digital	18
Liderazgo coach	18
<b>Diagnóstico y discusión</b>	20
<b>Plan de implementación</b>	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
Alcance	22
Acciones a desarrollar	23
Marco temporal de la implementación: Diagrama de Gantt	26
Evaluación del impacto de la implementación: ROI	27
<b>Conclusiones</b>	28
Recomendaciones	28
<b>Bibliografía</b>	30
<b>Anexos</b>	31
Anexo 1: Curso de comunicación interna	
Anexo 2: plan de Inducción	
Anexo 3: Cuestionario para descripciones y especificaciones de puestos	
Anexo 4: Liderazgo con habilidades de coaching.	

## Introducción

Las empresas en estos tiempos se han preocupado por desarrollarse en ambientes competitivos; con el pasar del tiempo, se ha incrementado la necesidad de brindar mayor importancia a algunos aspectos empresariales que hasta el momento no habían sido considerados relevantes. La preocupación por mejorar los estándares y procedimientos en los diferentes ámbitos de la organización, es tomada en consideración, con el fin de lograr las mejorías necesarias que apunten siempre al óptimo servicio que brindan al cliente; por lo cual, el presente reporte, apunta a exponer y enfrentar la actual situación problemática que atraviesa la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R.L.

La mencionada firma es una empresa familiar, con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

En sus comienzos por el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compraron en la localidad de James Craik, un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de librería, Alonso fue quien se encaminó hacia el negocio de la distribución, viajando a las localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En septiembre de 1975, los hermanos de común acuerdo tomaron rumbos diferentes, siendo Alonso quien encara el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que posteriormente, se le une su hijo José, actual presidente de la empresa. En el año 1990 se construye la actual sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. Más tarde, luego del fallecimiento de Alonso Redolfi y terminando un proceso de sucesión, en el año 2006, José Redolfi incorpora a sus hijos a la sociedad. Logrando así la inclusión de la tercera generación.

Actualmente la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa y distribuye productos de grandes empresas a distintos minoristas en la Provincia de Córdoba y Provincias vecinas. Su plantilla de personal asciende a 170 empleados, con una fuerza de venta de más 35 vendedores, posee una flota de automóviles para una óptima distribución y servicio a sus clientes. Además cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Desde el centro de distribución ubicado en James Craik se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

En cuanto a la problemática observada, en primer lugar, es notable que la organización se caracteriza por la ausencia de gestión de la comunicación interna; dentro de un ámbito laboral, dicha comunicación, incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción, de convivencia; lo cual es necesario con el fin de optimizar tiempos y procesos, mejorando la competitividad de la organización; aspecto necesario para una correcta gestión integral.

En segundo lugar, es evidente, la ausencia del área de RR.HH; lo cual deja al descubierto muchos aspectos relevantes para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que la misión principal de dicha área es la de organizar y gestionar a las personas de una compañía con el fin de lograr los objetivos tanto personales como organizacionales de la mejor manera posible, además de cuidar que las tareas no se solapen y velar para que exista un buen clima laboral, entre muchas otras cuestiones.

Por último, se observa la informalidad de procesos y la necesidad de capacitación en cuanto al nivel jerárquico y mandos medios. Ya que son éstos últimos, los encargados de llevar al máximo, las competencias de cada uno de sus colaboradores.

La comunicación es elemental para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de la organización. Este es uno de los medios en el que se obtiene el mejor desarrollo de cada uno de los integrantes y así poder enfrentar los retos y necesidades que les exige su trabajo diariamente, por esto, es un tema vital para el constante desarrollo de las distintas organizaciones. José Gabriel Armas Sandoval, (2014) “comunicación interna y clima laboral” Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. (Tesis de grado). Investigación descriptiva. Su análisis ha sido muy valioso, ya que aporta conocimientos claves en cuanto a la importancia de la comunicación y su influencia en el clima laboral, evidenciando el desafío que genera para el trabajador, relacionarse con sus colegas y superiores, saber comunicar ayuda a organizar las ideas, facilita el trabajo en equipo, orienta la gestión al cumplimiento de objetivos y fomenta un buen clima organizacional, lo cual se relaciona directamente con la productividad laboral.

El Coaching es una técnica de administración moderna que presenta un enfoque especial sobre el recurso humano de las empresas, elemento de gran valía, al cual se busca promover y enriquecer mediante el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades y todos aquellos elementos que coadyuvan y le permita obtener altos resultados en el que hacer de sus labores desde su puesto de trabajo, sin importar cuál sea el nivel jerárquico que ocupen en la

organización. Álvaro José Monroy navarro, (2015) "coaching y desempeño laboral". Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. (Tesis de grado). Investigación descriptiva.

La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir que se desarrolle un clima laboral saludable y debe reproducir la cultura organizacional. Stevani Flavia Daniela, (2019) "Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L." Universidad Siglo 21, Argentina. (Tesis de grado). Reporte de casos.

Los antecedentes antes mencionados son de mucha importancia, ya que es vital, para nuestro plan de implementación, el hecho de poder lograr una comunicación interna que consiga el óptimo desarrollo de todos los partícipes de la organización, potenciando sus competencias, lo cual, con líderes capacitados para tal fin, mejoraría los resultados en materia de desarrollo, crecimiento y rentabilidad.

Se considera conveniente el análisis de la comunicación interna en la empresa ya que a partir del mismo, se busca mejorar el flujo y la dinámica de las interacciones en los diferentes niveles de la organización; incrementar el sentido de pertenencia; crear y mejorar procedimientos y desarrollar al máximo las capacidades de todos los miembros activos de la organización, con el feedback necesario para lograr el alineamiento estratégico de la misma.



## **Análisis de situación**

A continuación, se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de encontrar las dificultades que se presentan en el desarrollo diario de las actividades en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., partiendo del conocimiento de su micro y macro entorno. Motivo por el cual se aplican diversas herramientas diagnósticas de notoria eficiencia.

La empresa ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, esto lo logra a través de su marcada estrategia, en cuanto al servicio “altamente orientado al cliente”. Lo antes mencionado sumado a los precios bajos que ofrecen y su ubicación estratégica, le ha permitido a la empresa sostenerse en los diferentes momentos políticos y sociales que atraviesa el país hace décadas.

Por otro lado su visión y misión como empresa, denotan la idea de ser una organización líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio y con una diversificada cartera de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada; sin descuidar las necesidades de sus clientes y proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad. Con valores tales como la honestidad y el respeto, que promueven el trabajo en equipo, la dedicación y el esfuerzo.

Toda organización se encuentra limitada, condicionada y regulada por un entorno externo e interno; con el fin de identificar los condicionantes de dicho entorno y como pueden afectar a la misma, es que se realizara a continuación un análisis Pestel; seguido por un análisis del micro entorno como son las Cinco Fuerzas Porter y culminando con un análisis del macro entorno Foda, que nos permita establecer, y potenciar fortalezas como así también; distinguir y disminuir debilidades.

### *Análisis Pestel*

- *Factores Políticos:* Como primera instancia, se debe mencionar que el mundo está atravesando una situación muy particular y difícil ya que desde noviembre del año 2019, un nuevo coronavirus (COVID-19) se identificó en Wuhan, China; el cual se expandió rápidamente por el resto del mundo; convirtiéndose en Pandemia. Por lo cual, todos los ámbitos, tales como políticos, sociales, económicos y demás, se vieron muy perjudicados. El primer caso detectado de Covid 19 en Argentina se informó el 3 de marzo en la Ciudad

Autónoma de Buenos Aires. Sin ningún precedente de esta situación en el país, se comenzaron a tomar medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio a partir del 20 de marzo del corriente año 2020. Al 30 de agosto de 2020, la cantidad total de casos acumulada en todo el país es de 401.239 positivos y de 8.353 fallecidos.

- *Factores económicos:* La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). “Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la combinación de estos factores excepcionales llevará a que la economía argentina caiga un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país”. Por lo cual en Argentina se profundiza la crisis, teniendo en cuenta que incluso antes de que estallara el impacto del coronavirus, el país era un de las naciones que tenía pronósticos de caída del PBI. Pese a las medidas adoptadas por el gobierno, que busca contener el impacto en los sectores más vulnerables, en particular mediante el bono de Anses denominado IFE (ingreso familiar de emergencia); la actividad económica sufre las consecuencias y según estiman economistas, podría registrar su peor golpe desde el derrumbe del 2002, tras el estallido de la convertibilidad.

Una segunda etapa de contención, busca atender las necesidades de las empresas, particularmente de las pymes. A este sector se destinó el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) para dar alivio económico inmediato a aquellas empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica debido a la emergencia sanitaria. A este panorama absolutamente negativo se suma otra seria dificultad que tiene que ver con el estado de virtual default, mientras el Gobierno continúa con la renegociación de la deuda pública con tenedores de bonos locales emitidos bajo jurisdicción de EEUU. Según datos oficiales de Afip, la caída de la recaudación y el desplome del consumo son de gran impacto, detallando que la recaudación de IVA cayó en abril 27% en términos reales, mientras que la de Ganancias lo hizo en 31% real interanual. En cuanto a la caída del empleo, Por el impacto de la pandemia del coronavirus y las medidas de aislamiento social, el 75% de las empresas presenta una disminución en su nivel de ventas, la cadena de pagos se deterioró y el 40% estima que será necesario reducir su cantidad de empleados. Por otro lado

se registra una mayor emisión y proyección de inflación ya que el Banco Central no detiene la emisión monetaria para asistir al Tesoro ante este exceso de gasto público.

Por último, cabe destacar, que la volatilidad en el tipo de cambio de la divisa o moneda utilizada en un determinado país también afecta directamente a la cuenta de resultados de una empresa. Las fluctuaciones pueden deberse, no obstante, a muchos motivos. En algunos casos, la corrupción política genera una reacción en cadena en los mercados bursátiles haciendo que la moneda local se devalúe frente a aquella utilizada en el país de la empresa extranjera. En otras ocasiones, la inflación desmedida y la falta de control por parte de las entidades reguladoras del mercado financiero local imposibilitan hacer un cálculo fiable de los resultados de un determinado ejercicio, tras aplicar el tipo de cambio correspondiente.

- *Factores sociales:* Según el análisis inicial de las Naciones Unidas (covid-19 en argentina - impacto socioeconómico y ambiental actualizado al 19/06/2020). Se prevé que los canales a través de los cuales la pandemia afectará el desempeño económico, tendrán un impacto diferenciado en cada uno de los sectores de actividad; entre los principales se destaca la industria alimentaria, como uno de los menos afectados.

Por lo cual se considera que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L sufrirá cambios relevantes como toda la industria en general, pero no tan importantes como en otros rubros más azotados por dicha pandemia. A pesar de los diferentes contextos sociopolíticos que le ha tocado atravesar a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, la empresa familiar sigue apostando al crecimiento de ventas sostenido, realizando una gran inversión económica como es la creación de un nuevo centro de distribución, dicho proyecto se considera de gran ayuda en cuanto al factor social ya que generaría nuevos puestos de trabajo dentro de la difícil situación actual del país.

Cabe recordar, que los factores sociales de una empresa, siempre se encuentran determinados por las influencias culturales de la época, tendencias a nivel de consumo, modas y costumbres, por lo cual, más allá de la pandemia actual, la empresa no debe olvidarse estos aspectos ya que hoy en día, las personas intentan cambiar los malos hábitos alimenticios, y priorizar la salud. Esto disminuye la frecuencia de compra de ciertos artículos, lo que lleva a la organización a tener más demanda de productos saludables que otros más solicitados en épocas anteriores.

- *Factores Jurídicos:* para dicho proyecto se aprovecharon algunos beneficios en materia legislativa, ya que la ordenanza N° 1564/07 sancionada en el año 2003, impulsó el crecimiento productivo y al desarrollo social generando fuentes de trabajo. La misma instaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera del ejido 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 principal objetivo del emprendimiento es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo.

El financiamiento de este nuevo centro de distribución se obtuvo en parte por la compra del terreno de 84 hectáreas, ya que una parte del mismo se usaría para la construcción del centro, otra para lotear y revender y el restante para ser alquilado con fines agropecuarios. Por otro lado, se solicitaran créditos bancarios como medio de financiación.

- *Factores tecnológicos:* Los más diversos cambios tecnológicos están afectando a todo tipo de empresas, grandes o PYMES, y a cualquier emprendedor a escala individual, desde los autónomos a los freelances en sus más diversas variantes. No siempre se trata de innovaciones profundas, sino que también importan variantes que afectan al día a día de responsables empresariales o emprendedores.

La técnica y la ciencia avanzan significativamente y es necesario como recurso competitivo. En el actual contexto influenciado por la pandemia, se considera un aspecto fundamental, ya que toda la industria se ha visto obligada a innovar en el aspecto tecnológico, con el fin de contactar al cliente, ofrecer los productos o servicios y/o hacer el seguimiento necesario de manera virtual.

- *Factores ecológicos:* se debe mencionar que la empresa supone una amenaza para el medio ambiente por el uso de distintas maquinarias y medios de transporte; por lo cual existe la ley 25.675 que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

#### *Análisis de micro entorno / Las Cinco Fuerzas de Michael Eugene Porter*

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

*1 - El poder de negociación de los clientes:* Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc. Unipersonales o con pocos empleados, con volúmenes de venta reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Lo cual, reduce el poder de negociación como comprador en lo que a precio y financiación se refiere; aunque la altísima competencia hace que los clientes puedan cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento, pero sí tiene la libertad de cambiarse de proveedor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste. La estrategia que la empresa plantea es la de marcar una “diferenciación” con los competidores con base en un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” lo cual es posible ya que cuenta con un amplio surtido de productos, y un nivel de precios bajos en comparación con la competencia, los cuales son dos puntos muy valorados por los clientes del sector.

*2 - Poder de negociación de los proveedores:* con el fin de mantener y ampliar la cantidad y calidad de clientes es que se apunta a un servicio de asesoramiento comercial dado por los mismos vendedores, donde se tiende a diferenciar a la empresa con servicios tales como el tiempo de entrega acotado que oscila entre 24 y 48 horas dependiendo la distancia; la financiación, realizando un descuento a los clientes de entre el 2% y el 3% por pago de contado y la financiación a 30 días; Ofrece asesoramiento comercial, donde los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesiten; con visitas de seguimiento cada 15 días.

*3 - Amenaza de nuevos competidores entrantes:* barreras de entrada: en cuanto a las económicas se debería contar con un gran capital inicial, que haga frente a la competencia. Y en cuanto a las demás, se considera fundamental, lograr una economía de escala, que mejore el precio actual del producto ya que es una de las características diferenciadoras de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cuyo Mark Up oscila entre un 10% y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, alcanzando descuentos que le otorga el proveedor.

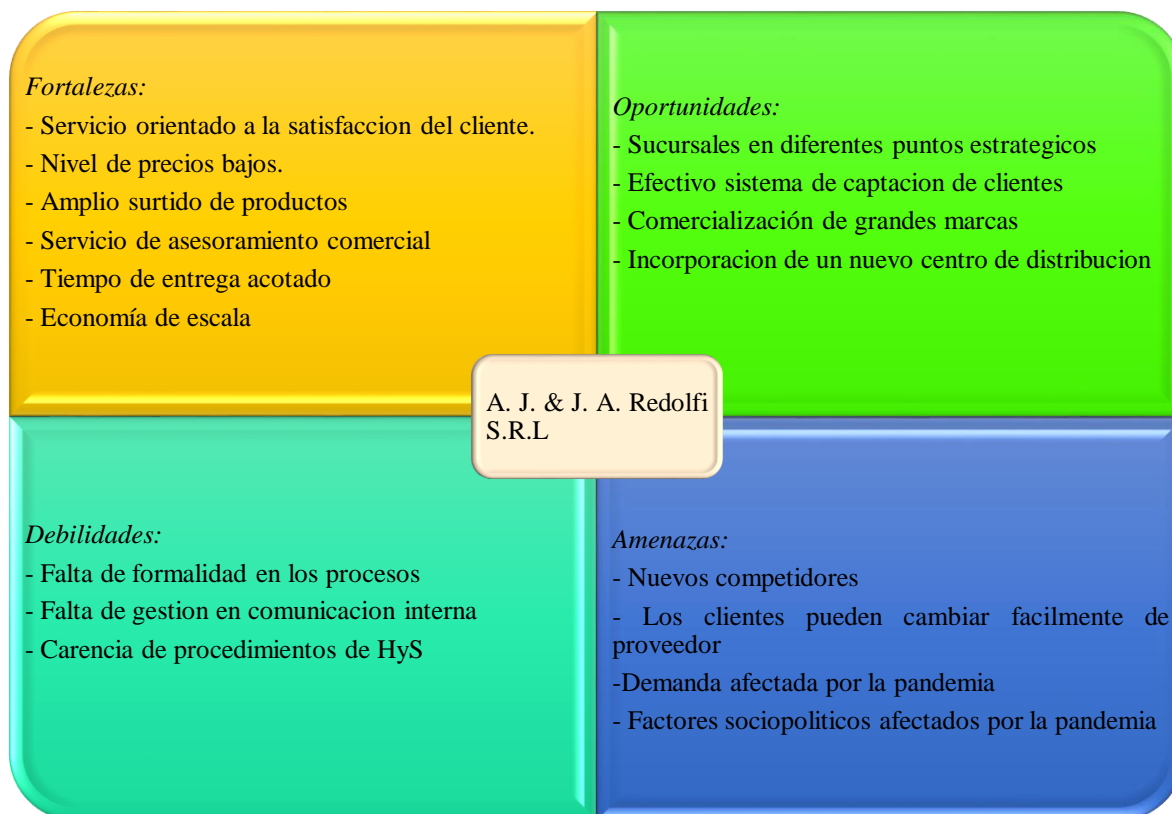
*4 - Amenaza de nuevos productos sustitutos:* la amenaza en cuanto a los productos sustitutos surge en el hecho de que el cliente puede alterar su decisión de compra, generalmente al conseguir mejor precio, menor tiempo de entrega, o mejor calidad. Como así también, descuidar los canales de captación de clientes. Con respecto a esto, A. J. & J. A.

Redolfi S.R.L, ofrece una gran variedad de productos, un servicio de asistencia personalizado, cortos plazos de entrega logrado con la incorporación de sucursales estratégicas que acortan distancias, y un sistema de captación de clientes que se ha visto beneficiado con el actual contexto social, modificado por la pandemia, ya que el mismo se desarrolla principalmente a través de las redes sociales en general: fanpage en Facebook, 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. Un sistema que se ha incrementado e incorporado en gran medida durante el transcurso de este aislamiento social, y que muchas empresas han tenido que incorporar con urgencia ante este nuevo escenario.

*5 - Rivalidad entre los competidores:* Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. Destacando como estrategias fundamentales de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, su actual economía de escala y la diferenciación en sus productos. Como así también lograr la implementación de un plan de acción basado en la comunicación interna con intención de mejorar también aquella dirigida al cliente externo.

#### *Análisis FODA*

Con el fin de adentrarnos más en el macro entorno de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, se desarrolla un análisis Foda, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuyo objetivo principal es identificar las líneas de acción y planes estratégicos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis de lo mencionado anteriormente, se destaca, como mayor fortaleza de la empresa, su “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente”, lo cual sumado a su economía de escala, mix de productos y precios bajos, hacen de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, una empresa bien consolidada en el mercado, con una larga trayectoria, que ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Con una estratégica distribución de sucursales que hacen posible acotar los tiempos de entrega de sus productos, una acertada vía de captación de clientes; la incorporación de reconocidas marcas, y su nuevo centro de distribución, que incluirá un depósito para todo tipo de productos enlatados, alimenticios, etc. También incluirá las oficinas comerciales, el área de mantenimiento y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga. Se espera que la incorporación de este centro de distribución, genere nuevas alternativas de negocio y lograr la exclusividad de la comercialización de Molinos del Rio de la Plata y Cepas, en toda la provincia de Córdoba.

Como mayor debilidad se destaca la falta de formalidad en los procesos, tales como el reclutamiento, selección e inducción de personal, como así también, la ausencia de mejoras en cuanto a la comunicación interna y la capacitación del personal.

Se observa la necesidad de incorporación de procesos claros y bien definidos de Seguridad e Higiene, ya que aunque se cuenta con un bajo índice de siniestralidad, son medidas obligatorias a las que no se les puede restar importancia, sumando a éstas, los nuevos protocolos de seguridad, establecidos por el COE en lo que respecta al virus del Covid 19.

Todo lo antes mencionado, disminuiría la posibilidad de que afecten en la empresa las amenazas detectadas, como la incorporación de competidores al mercado, el posible cambio de proveedor que pueda contemplar el cliente y todos aquellos factores sociopolíticos que se han visto afectados profundamente con la declaración de la pandemia.

Ofreciendo una mirada profesional desde el área de Recursos Humanos, cabe destacar que la empresa, ha logrado un desarrollo comercial óptimo, posee los medios correctos de captación y seguimiento de clientes; y su servicio destinado a la satisfacción del mismo cumple los objetivos de la organización. Pero a su vez, las herramientas diagnósticas utilizadas, demuestran que la empresa no gestiona de manera formal la comunicación interna, lo cual se refleja en el clima laboral de la misma; sumando la falta de formalidad en los procesos, lo cual impide el desarrollo de una cultura empresarial y de su capital humano, ya que no se han incorporado políticas ni procesos correctos, creados y controlados por profesionales para una óptima administración del trabajo. Las descripciones de puestos están desactualizadas, los procesos de reclutamiento y selección para todas las áreas son inadecuados; se observa que no cuentan con un manual de inducción por lo que el empleado aprende en su puesto de trabajo, la promoción interna se hace por antigüedad y el criterio de la confianza, y no por capacidad o aptitud del personal; tampoco existe un plan de capacitación en mandos medios y puestos gerenciales.

La empresa no ha logrado comprender la necesidad de la implementación del coaching, como herramienta que permite desarrollar al trabajador desde un plano personal y profesional, llevándolo a su máximo desempeño y profesionalismo. Lo que demuestra la necesidad de capacitar a los mandos medios a través de la implementación del liderazgo coach, como estrategia para su competitividad global.



Por otra parte, la tecnología con la que trabajan está desactualizada, teniendo en cuenta que las nuevas formas de pensamientos y necesidades demanda el uso de herramientas digitales que sean necesarias para colaborar con el cumplimiento de los planes estratégicos a incorporar en la empresa.

La oportunidad está en la comercialización de grandes marcas que le da a la empresa posibilidades de ventas en volumen y crecimiento. La inversión de un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico y con más capacidad y control para evitar la falta de stock y vencimientos de productos, también posibilita la distribución más efectiva.

Se observa también que los competidores, son una amenaza por el hecho de vender los mismos productos, por lo cual, la empresa debe mantener constante sus bajos precios y buena calidad de servicio para poder mantener su volumen de venta, y no olvidar otra de sus grandes fortalezas, como son las entregas sin demoras, según lo pactado, diferenciando sus servicios de las otras empresas.

En el organigrama de la empresa A.J. & J. A. Redolfi podemos observar una organización bien consolidada cuyas principales actividades se distribuyen en ventas, distribución, comercialización, facturaciones y cobranzas, pero la ausencia de un área de recursos humanos, por consiguiente, evidencia que el manejo del personal es deficiente en cuanto a una gestión estratégica del mismo. La falta de este sector tiene como consecuencia no poner énfasis en procesos importantes para lograr el desarrollo y motivación en el personal, con el fin último de una mayor productividad y eficiencia.

## Marco Teórico

Para el desarrollo del siguiente marco teórico, se toman como principales conceptos; los objetivos de la administración de RR.HH, la comunicación organizacional interna, el enfoque sistémico de la comunicación como eje central del alineamiento estratégico de la organización; la comunicación digital, considerada una herramienta necesaria dentro de los procesos organizacionales y un refuerzo implacable dentro del nuevo contexto, y el liderazgo coach como medio para generar la planificación de una mejor comunicación interna.

### *La administración de RR.HH*

El accionar del departamento de recursos humanos se considera fundamental a la hora de implementar nuevas políticas y procedimientos en una organización; Según I. Chiavenato (2004), “la administración de recursos humanos consiste en “planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar” técnicas capaces de promover el desempeño del personal”. (p.165) al mismo tiempo que la organización, ofrece el medio por el cual cumplimentar dichos objetivos. La ARH busca que las personas den lo máximo de sí mismas, con buena actitud, aportando de forma espontánea al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### *Comunicación organizacional*

En primera medida se comparte la teoría de Horacio Andrade (2005), ya que a diferencia de otros autores, reconoce la dificultad de definir el concepto por el hecho de que se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes. Por lo cual, con la intención de definir el concepto que se aplicará al presente reporte de casos, es que se define a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades, encaminadas a facilitar el flujo de mensajes e información que se dan entre los miembros de una organización, la cual es esencial para la integración de las funciones administrativas, la selección, evaluación y capacitación de los gerentes y demás mandos medios; teniendo presente en todo momento que el liderazgo eficaz y la creación de un buen ambiente laboral que propicie la motivación del factor humano, dependen de esta comunicación. (Fernández, 1999). Desde un punto de vista estratégico, la comunicación cuando es eficaz, ayuda a resistir a las organizaciones frente a los posibles cambios que puede haber de manera eventual. (Francisco Trujillo Pons, 2019).

Resulta de vital importancia el conocimiento de las teorías que sustentan el comportamiento organizacional para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente,

cómo obtener mayor productividad, cómo hacer coincidir los objetivos de una empresa con los del personal y para obtener los mejores resultados y oportunidades para ambos. (Yalenys Cruz Batista & Ana Fernández Pérez, 2012).

### *Enfoque sistémico de la comunicación*

El mismo puede ser definido como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992, p. 39). En este sentido, la comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscriptas siempre en un contexto determinado.

La manera de organizar los procesos varía de acuerdo a diferentes estilos conceptuales. El enfoque sistémico considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente, significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tiene que verse como parte de un todo. (Martín P. Pantoja-Aguilar y José Rodrigo Salazar Garza-Treviño, 2019).

### *Comunicación Digital*

Este concepto engloba todos los métodos y herramientas utilizados para transmitir mensajes a través de un medio digital, incluyendo los diferentes emisores y receptores de dicha comunicación, y el efecto que el mensaje produce en ellos. En la actualidad, la comunicación digital es algo que está presente en todas las empresas, y que es responsable, en gran parte, de su éxito. Se trata de un método muy sencillo que permite compartir mensajes de un modo más rápido y eficaz. (Patricia Bertolotti. Abril 2009)

### *Liderazgo coach*

Partiendo de la noción de líder; “en términos generales las teorías concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona - el líder- y sus seguidores” (A. Castro y M.L. Lupano, 2005,p. 90). Pero se considera, que a pesar de la definición antes mencionada, hoy en día el carácter de líder no está ligado solo a este proceso natural, sino también al puesto o rol que una persona ocupa en la organización; por lo cual debemos ayudar y capacitar constantemente a los líderes organizacionales con el fin de potenciar sus competencias, y ellos a su vez, las de sus seguidores. Quien lidera debe simbolizar los valores que sustenta y debe convocar a los demás a partir de sus actitudes y comportamientos. Es desde este lugar de coherencia entre lo que el

líder dice y lo que hace, en donde construye la autoridad que, esencialmente, le es otorgada por las personas. (Oscar Anzorena, 2018).

Cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera éste sea el estilo de liderazgo para el Siglo XXI. Ahora bien, ¿qué entender por coaching? Si se considera a Leonardo Wolk (2003) autor de uno de los libros sobre Coaching más leídos en el mundo: *Coaching: el arte de soplar brasas*, “el Coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial” (p.27).

Y tomando la visión de (Rafael Echeverría, 2007), que se refiere al proceso de Coaching desde la perspectiva del Coach, obtenemos lo siguiente: “Lo que busca el coach, es identificar los obstáculos conversacionales que bloquean las posibilidades de cambio de un determinado individuo y ayudarlo a intervenir en la remoción de tales obstáculos para permitirle alcanzar lo que desea en la vida y de lo que se siente impedido en el presente” (p.47)

Con el fin de aportar a la comprensión del término, podemos decir que el coaching es una disciplina que se encarga de potenciar los recursos personales y competencias de los seres humanos para facilitar la gestión de su autodesarrollo, se basa en el aprendizaje como proceso, ofreciendo al coachee (que sería la persona que recibe la asistencia del coach) las herramientas necesarias para que encuentre en sus propias fortalezas la solución a sus problemas. Considerando de vital importancia la conformación de equipos directivos transformacionales, como el camino correcto para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Por lo antes mencionado, se llega a la conclusión de que las organizaciones son sistemas abiertos, donde podríamos encontrar la clave del éxito en la sistematización de procesos; con personal idóneo que ejecute y controle los mismos, desarrollando una óptima comunicación interna mediante la implementación del coaching organizacional.

## **Diagnóstico y discusión**

Luego de un exhaustivo análisis de la empresa, y según lo que se ha podido observar de la misma, se encuentran grandes fallas en la comunicación interna, lo cual se observa en la falta de interacción entre las diferentes áreas y sectores de la empresa. Algo sumamente importante si observamos por ejemplo el vencimiento de mercadería almacenada en depósitos, lo cual influye en la rentabilidad de la empresa.

La misma no cuenta con procesos y procedimientos específicos, diseñados por personal idóneo; necesario para el correcto funcionamiento de cada área. A modo de ejemplo, los recibos de sueldo son liquidados desde el área de administración, lo cual puede traer aparejado muchos errores, y reclamos por parte de los empleados, ya que no se cuenta con profesionales que registren datos relevantes para la liquidación de sueldos, como licencias médicas, licencias ordinarias, extraordinarias, días de A.R.T, etc.

El proceso de reclutamiento y selección de personal se ha omitido por completo, ya que solo se tienen en cuenta los currículums que hay en la empresa, cuya procedencia no se da de acuerdo al puesto que se necesita cubrir ni teniendo en cuenta los pasos necesarios para un correcto proceso. Donde tampoco se ha desarrollado un programa de inducción para el personal entrante, lo cual conlleva problemas importantes dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que existe un margen de error.

Otra evidencia de la necesidad de incorporar procedimientos y protocolos, es la falta de una política o plan de promoción de empleados. En la actualidad los empleados cuentan con ascensos basados en la confianza que la gerencia tiene con ellos, pero no se tienen en cuenta las competencias necesarias que los puestos requieren; tal como se observa en el área de depósito, la cual suele ser fuente de promoción hacia el puesto de chofer; trasladando empleados que no cuentan con la preparación necesaria y se debe volver atrás en la decisión.

Las problemáticas mencionadas se consideran de relevancia ya que los conflictos derivados de una pobre gestión formal de comunicación interna y la informalidad de los procesos en las diferentes áreas promueven la desorientación y dificultad del alineamiento del personal con la estrategia corporativa; la falta de colaboración y compromiso, las dificultades en cuanto a la circulación de la información, la profusión del rumor y de una cultura basada en la “confidencialidad” y la desconfianza, como así también, la desprotección del talento, la escasez de oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas y las pocas acciones para

medir y monitorizar las opiniones del personal. Teniendo en cuenta la importante competencia que posee la empresa y el estrecho margen de ganancia, lo antes mencionado pone en riesgo la estabilidad y rentabilidad del negocio, a pesar de sus precios competitivos y su extensa trayectoria.

Dichas dificultades, denotan la urgente necesidad de incorporar en un corto plazo, un plan de acción basado en la comunicación interna y la implementación del liderazgo coach en la empresa, lo cual lograría llevar al máximo la productividad y el bienestar personal de cada uno de los integrantes de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mejorando su rendimiento personal y profesional dentro de un buen clima laboral, contribuyendo a que estén alineados con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos. Contratando profesionales idóneos que realicen un proceso de reingeniería en las herramientas y procedimientos actuales dentro de las diferentes áreas, mejorando los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; sumando a los mejores candidatos del mercado laboral, con una iniciación óptima y ágil, incorporando desde el primer momento, la misión, visión y políticas de la empresa.

Por lo cual, se considera esencial, implementar las medidas antes mencionadas, considerando que la mejora de objetivos, procesos y tecnologías inmersas en una compañía es fundamental para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y para lograrlo es necesario que los colaboradores estén inmersos en la gestión del cambio que se busca realizar mediante el coaching; potenciando sus competencias y transformando a los colaboradores en un equipo de alto rendimiento, lo que inevitablemente producirá un impacto en la motivación de los empleados, su participación y compromiso, y por ende, en la reducción de costos ocasionados por pérdida de mercadería y falta de comunicación; mejorando la productividad de la empresa.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

\* Diseñar una estrategia basada en la formalización de procesos referidos a la gestión de RR.HH, y la implementación del liderazgo coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., con el fin de optimizar la comunicación interna e incrementar la rentabilidad en un 10%.

### *Objetivos específicos*

\* Consolidar la comunicación entre los miembros de la empresa, sumando nuevos canales de comunicación digital como la intranet y directos como job-meeting.

\* Crear e incorporar un plan de inducción que facilite el aprendizaje de los nuevos empleados, potenciando sus competencias y disminuyendo el desconcierto.

\* Diseñar un manual de puestos que permita a los trabajadores conocer sus responsabilidades, tareas y asegurar la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo.

\* Capacitar a mandos medios en liderazgo coach.

### *Alcance*

- *De contenido:* la propuesta se basa en un curso de comunicación interna, la creación de un plan de inducción, el diseño de un manual de puestos y una capacitación en liderazgo coach.

- *Temporal:* se propone que la implementación del plan sea desde febrero a junio del año 2021. Los encuentros serán semanales, con una duración total de 5 meses.

- *Geográfico:* las acciones del plan de implementación están destinadas a todos los colaboradores de la empresa de manera general, incluyendo casa central y sucursales, a excepción de la capacitación en liderazgo coach que está destinada solo al mando medio de la organización. Por motivo del contexto actual referido a la pandemia mundial, se implementarán herramientas digitales (zoom) durante los primeros encuentros; continuando de acuerdo a las medidas que vaya estableciendo el gobierno nacional; pudiéndose utilizar las oficinas comerciales en caso de ser necesarias.

### *Acciones a desarrollar*

- *Consolidar la comunicación interna*

Fundamentación: considerando la gran importancia de desarrollar las actividades diarias bajo un óptimo clima laboral dentro de un contexto que fortalezca la comunicación interna, se busca mejorar estos mecanismos con el fin de lograr una mayor integración entre las personas y el trabajo en equipo. Como así también facilitar el compromiso y cohesionar a las personas en torno a la misión, visión y valores de la organización.

Acción: será desarrollada por personal idóneo de la empresa “emagister”, la cual será contratada exclusivamente para dicha capacitación, quienes realizarán la misma de manera online, en tiempo real con videoconferencia, y está destinado a todos los colaboradores de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, donde al finalizar el curso los participantes sabrán cómo desarrollar distintas estrategias y serán capaces de analizar y utilizar herramientas de gestión comunicacional interna, logrando ver a la comunicación como una herramienta de gestión de las organizaciones. (Anexo 1)

Costo: - (4 clases de 3 hs cada una) \$ 34.000

- Soporte digital que se debe incorporar (intranet) \$20.000

Costo total: \$ 54.000

- *Creación de un plan de inducción.*

Fundamentación: cuando llega un nuevo integrante a la organización es importante que se sienta bienvenido, pero también es necesario que desde el minuto uno, conozca a la organización en su sentido amplio, su historia, metas y retos a futuro; por lo cual se observa la necesidad de crear un plan de inducción que favorezca el desempeño organizacional en la medida en que los ingresantes adquieren con mayor celeridad los lineamientos clave de la cultura organizacional, logrando alcanzar de modo más eficiente los niveles de productividad y autonomía necesarias para cumplir con los objetivos corporativos. Sin olvidar que la estrategia de inducción de la empresa deberá contemplar un proceso de seguimiento; esto significa dedicar tiempo a evaluar si el nuevo colaborador ha comprendido verdaderamente toda la información y si su desempeño concuerda con los objetivos indicados.



Acción: Se contratara el servicio de dos Licenciados en Gestión de RR.HH, quienes van a colaborar con la implementación del plan de acción, los mismos organizarán una reunión presencial con los mandos medios con el fin de obtener toda la información necesaria para el diseño del plan de inducción. Con los datos obtenidos se crea dicho programa para el nuevo personal (anexo 2). A posterior se solicita la aprobación del mismo por el Gerente General y se informa y distribuye en todas las áreas de la organización para comenzar su correcta puesta en marcha.

Costo: 10 horas de trabajo del personal idóneo \$28.330

- *Diseño de un manual de puestos*

Fundamentación: su principal propósito es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficacia en el trabajo. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo; ya que proporciona al usuario un marco de referencia general y estandarizada, ahorra tiempo y asegura respuestas exactas, estimula la uniformidad, elimina la confusión, reduce la incertidumbre y la duplicación de funciones y presenta de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

Acción: Los colaboradores contratados para el plan de implementación, como primera medida, realizaran una recolección de datos e información relevante en los distintos sectores de la organización, utilizando entrevistas y cuestionarios como herramientas para el análisis de puestos (anexo 3), a posterior, los mismos llevaran a cabo el diseño del manual incluyendo los datos de identificación del puesto, las condiciones de trabajo, contenido del puesto (tareas) y las especificaciones necesarias.

Al manual se le incorporara la historia de la empresa, la misión, visión y valores, como así también las políticas y reglamento institucional; se incluyen también los detalles técnicos de cada una de las áreas operativas, los aspectos legales de contratación, el organigrama de la empresa, y toda aquella información que se considere necesaria para fortalecer la información detallada en dicho documento.

Costos: 20 hs de trabajo del personal idóneo \$56.600

- *Capacitación en liderazgo coach*

Fundamentación: en estos momentos es muy importante que las personas encuentren el sentido a lo que hacen diariamente, y sentir la importancia de comprometerse al máximo con su desempeño. Las personas son convencidas por la razón, pero se motivan por la emoción. Es entonces, que un líder con habilidades de coach resulta necesario, permitiendo una gestión que fomente el compromiso y gestione el talento de las personas de la empresa.

Acción: a través de la contratación del servicio de manera externa, se brindará una capacitación integral destinada a los mandos medios de la organización, siendo éstos los cuatro encargados de las sucursales de la localidad de Río III, Río cuarto, San Francisco, y Córdoba; y los Gerentes del área de Ventas, Administración y Finanzas, y, Depósito y Logística. Dicha capacitación será desarrollada de acuerdo a un interesante desarrollo de contenidos (anexo 4).

Costos \$ 23.000 por persona (6 clases de 3 hs cada una)

Costo total: \$161.000



- *Evaluación del impacto de la implementación: ROI*

Luego de realizar el correspondiente análisis del estado de situación patrimonial de A.J. & J.A. Redolfi S. R. L, se actualiza el ejercicio contable al 31 de diciembre de 2018, siendo éste \$6.195.536,11; teniendo en cuenta los porcentajes de inflación anual aportados por el indec, el cual detalla un incremento del 53.8% para el año 2019 y del 22.3% en lo que va del año 2020. Por lo cual, al 2019, el ejercicio financiero sería de \$ 9.528.734,53 y a septiembre del 2020, sumaría a \$ 11.653.642,33.

La conveniencia del proyecto mencionado establece la realización de cambios internos que puedan producirse en la comunicación interna y el compromiso de los empleados, llevando al crecimiento de la empresa. Se busca disminuir los riesgos de rotura y robo de mercadería, la optimización de procesos que generen la eficiencia productiva que logre los mejores resultados en el menor tiempo posible y con el menor uso de recursos.

Por lo antes mencionado se propone una inversión de \$299.930 que se estima suficiente para incrementar en un 10 % la rentabilidad. Por lo que el ROI quedaría determinado de la siguiente manera:

$$\$1.165.364,23 - \$299.930 = \$865.434,23$$

$$\$865.434,23 / \$299.930 = 2.88 \times 100 = 288 \%$$

Por el ratio obtenido en el cálculo de retorno de inversión, se considera viable nuestra propuesta ya que al realizar la inversión mencionada de \$299.930 que detallamos, el cálculo nos muestra que por cada \$100 pesos invertidos en el proyecto, se genera una ganancia de \$288.

## Conclusiones

El presente reporte de casos tuvo como objetivo la realización de un profundo análisis de la situación de A.J. & J.A. Redolfi SRL, donde a partir de la utilización de diferentes herramientas diagnósticas, se logra conocer el contexto en donde se desarrolla la empresa, su macro y micro entorno, y sus problemáticas actuales centradas en la comunicación interna y las falencias en cuanto a procesos y procedimientos referidos al recurso humano de la organización.

Dentro de estos principales problemas detectados, cabe destacar la falta de un proceso claro de reclutamiento y selección de personal, la carencia de un programa de inducción, la ausencia de manuales de puestos, la falta de herramientas digitales que promuevan y mejoren la comunicación interna, el mal manejo en cuanto a la promoción de los empleados y la falta de capacitación para el mando medio que ejerce funciones esenciales en la escala jerárquica de la empresa.

En base a lo observado, es que se crea un plan de implementación cuyo objetivo se centra en la mejoría de los procesos relacionados al factor humano, la comunicación interna y el liderazgo coach, lo cual busca reducir las pérdidas económicas. Consolidando la comunicación interna a través de la incorporación de herramientas digitales como es el caso de la intranet; creando un plan de inducción y un manual de puestos, y capacitando al mando medio en cuanto al liderazgo coach.

Con la incorporación de dicho plan, se busca aumentar la rentabilidad de la empresa, y potenciar al máximo las competencias de cada uno de los colaboradores; ya que de esta manera, se puede garantizar el éxito y constante crecimiento de la empresa, como así también, disminuir las debilidades y amenazas del ambiente externo.

Por último, cabe destacar que se considera sumamente enriquecedora la realización del actual reporte de casos, ya que ha brindado la posibilidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

### *Recomendaciones*

Se recomienda a la organización que como principal aporte, además de la propuesta desarrollada, se tenga en cuenta la incorporación de un área específica de RR.HH, con profesionales; que a través de la misma, lograría un trabajo ordenado y constante con el

factor humano de la empresa y los procesos que de ellos surgen. Creando e implementando también, herramientas de medición en cuanto al clima laboral, que muestren la calidad del desempeño personal y profesional de los colaboradores con el fin de estar atentos a las necesidades de los mismos, ya que son el factor más importante dentro de ésta y todas las organizaciones.

Otro aspecto importante es la necesidad de formalizar aquellos aspectos que se ven influenciados por el hecho de ser una empresa familiar, terminar con el nepotismo o el “amiguismo” con el que se trabaja en algunos sectores; ya que no apuntan a la profesionalización, ni colaboran con los objetivos institucionales. Para esto, se recomienda otorgar la completa potestad de los subsistemas de RR.HH, al área en cuestión, ya que es a quienes corresponde llevar a cabo las acciones necesarias para que estos problemas o falencias no realicen un mayor impacto negativo en la organización.

Por último, se sugiere la revisión de todo el sistema informático de la empresa, incorporando sistemas y programas modernos que sistematicen los procesos y disminuyan los errores humanos que pudieran surgir en las diferentes áreas, aportando siempre a la rentabilidad de la organización.

## Bibliografía

- Idalberto Chiavenato, (2001) Administración de Recursos Humanos, quinta Ed, Colombia, McGraw-Hill.
- <http://actualidadempresa.com/coaching-empresarial-y-su-proceso-de-ejecucion/actual>.
- <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17900/SPREAFICO%20S TEFANIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/como-lograr-el-alineamiento-estrategico-en-una-empresa/>
- <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/03/13/una-investigacion-dio-con-la-fecha-exacta-del-primer-caso-de-coronavirus-en-el-mundo/>
- <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- <http://www.opds.gba.gov.ar/sites/default/files/LEY%2025675.pdf>
- <https://scholar.google.com.ar/>
- <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>
- <https://books.google.com.ar/books?id=bwlcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7114639>
- <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>
- [https://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/3/1710/holo27\\_v1\\_p84\\_93.pdf](https://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/3/1710/holo27_v1_p84_93.pdf)
- <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a01.pdf>
- <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2412/1973>

## **Anexos**

### *Anexo 1: Curso de comunicación interna en las organizaciones: planificación y gestión.*

- *Contenido*

1. ¿Qué es comunicar y cómo aplicar el concepto a nivel corporativo?. El papel de la Comunicación en las organizaciones.

Concepto de Comunicación. Polisemia. Formación de la Imagen Corporativa. Diagnóstico comunicacional. Metodología. Dimensión Identidad/ Comunicación/ Imagen. Plan de Comunicación. Estrategias de diferenciación. Segmentación y análisis de Públicos. Meta deseada, Objetivos y estrategias del Plan de Acción. Calendario. Presupuesto. Evaluación.

2. Endomarketing: Habilidades en Comunicación Interna. Diseño de estrategias aplicadas en organizaciones y empresas. Concepto de Comunicación Interna. Objetivo y Funciones de la Comunicación Interna. Clima Interno. Segmentación de públicos internos. Tipología. Cultura de empresa. El Plan de Comunicación: alineamiento de la estrategia de comunicaciones internas con el Plan de Negocios. Diagnóstico de situación comunicacional. Circuitos formales e informales de comunicación: manejo de rumores.

3. Tácticas en Comunicación Interna. Implementación y evaluación de herramientas de gestión.

Estilos y culturas organizacionales. Aplicación en House Organ, Encuestas de Clima Interno, Cartelera, Intranet, E-mail, Newsletters, Desayunos y eventos internos, Capacitaciones, etc. Evaluación y Resultados.

4. El rol de las Comunicaciones Internas en épocas de cambios y crisis. Qué se entiende por crisis institucional. Abordajes efectivos. Manejo de la desconfianza. Barreras de cambio. El rol del líder. Planificación de acciones.

5. Taller / Actividad Práctica: basado en casos de crisis o necesidades reales a nivel corporativo, se trabajará en equipo asumiendo roles, identificando objetivos, actores, medios y mensajes indicados para modificar un estado de situación institucional. El resultado de este trabajo se cotejará con el accionar real de la empresa en cuestión para



identificar acciones y analizar las decisiones comunicacionales tomadas por los alumnos del curso en torno al caso planteado por medio de un debate grupal.

## *Anexo 2: plan de Inducción*

### 1 - Bienvenida

1.1 - Bienvenida a la empresa (realizada por RR.HH y Jefe de área.)

1.2 - Recorridos por la empresa (realizada por RR.HH y Jefe de área.)

1.3 - Reseña histórica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (a cargo de RR.HH)

- Inicios en la actividad
- Quienes la integran
- Objetivos y metas de la empresa.

1.4 - Explicación del proceso de inducción. Se explica dicho proceso, se aclaran dudas e inquietudes que surjan y se irá realizando la evaluación del proceso. (a cargo de RR.HH)

1.5 - Seguimiento del proceso de inducción. (a cargo de RR.HH)

2 - Taller “conociendo a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.” (a cargo de RR.HH)

#### 2.1

- Misión, Visión, Valores, Objetivos
- Cultura organizacional
- Principales funciones en cuanto a la actividad de la empresa y mercado de trabajo.
- Normas y reglamento institucional
- Estructura organizacional
- Políticas generales de la empresa

2.2 - Plan estratégico a cargo de RR.HH donde se desarrollarán temas relacionados con:

- Modelo y Vías de comunicación
- Evaluaciones de desempeño
- Promoción profesional

3 - Relación laboral (a cargo de RR.HH)

- Modalidad de contratación
- Horarios
- Modalidad de pago

- Permisos, licencias, vacaciones
- Procedimientos en caso de ausencias
- Seguridad e higiene
- Capacitaciones.

4 - Conocimiento de su área y puesto (a cargo del jefe del área)

- Descripción del puesto (entregado por escrito)
- Aporte del área y del puesto al plan estratégico

5 - Socialización (a cargo del jefe del área)

- Se asigna un compañero que ayude con el proceso de socialización a los ingresantes.

*Anexo 3: Cuestionario para descripciones y especificaciones de puestos*

- DATOS PERSONALES Nombres y apellidos completos:

- DATOS GENERALES DEL PUESTO:

1. Lugar de Trabajo: Escriba el nombre del Departamento y Sección en donde trabaja:

Departamento: Sección:

2. Jornadas de Trabajo: (Días y Horas)

A: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas:

B: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas:

C: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas:

Jornada:

Diurna: \_\_\_\_\_ Mixta: \_\_\_\_\_

Nocturna: \_\_\_\_\_ Rotativa: \_\_\_\_\_

3. Indique el nombre de su puesto: \_\_\_\_\_

4. Indique el nombre de su Jefe inmediato y el nombre del puesto que él desempeña:

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

- TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO QUE OCUPA: Describa claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (sólo las hace una vez por semana, mensualmente, anualmente). Indique también las tareas eventuales y ocasionales.

---

---

---

Describa las tareas que realiza actualmente.

a. Diarias:

---

---

b. Semanales:

---

---

c. Trimestrales/Semestrales:

---

---

d. Anuales

---

---

#### RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DEL PUESTO:

1. **RESPONSABILIDAD ECONÓMICA.** Indique si en el desarrollo del trabajo el puesto manejará o tendrá bajo su responsabilidad bienes muebles (maquinaria y equipo) o inmuebles, valores y efectivo, documentos y datos confidenciales. Esta sección debe mostrar el grado de responsabilidad económica que tiene el puesto en caso de tomar una mala decisión. En los espacios en blanco indique cuál es la maquinaria, equipo, documentos y otros que el puesto tiene bajo su responsabilidad y especifique el valor aproximado.

Maquinaria y equipo:

---

Materiales:

---

Bienes inmuebles:

---

Valores y efectivo (dinero)

---

Documentos, Datos Generales y Técnicos confidenciales:

---

Ninguno:

---

Indique si para realizar sus tareas usted utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso:

---

## 2. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:

### 2.1 Ejercida:

Cite los puestos y números de personas que están directamente o indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su responsabilidad no deben completar esta sección. **DIRECTAMENTE** (Es la persona que reporta directamente al puesto analizado)

---



---



---

2. CONDICIONES DE TRABAJO: 3.1 Indique con una "X" el (los) lugar (es) donde realiza su trabajo.

Oficina Privada	Oficina Compartida	Taller	Planta	Bodega
Campo	Laboratorio	Otros: (Especifique) _____		

En caso que su horario de trabajo sea compartido en dos lugares diferente, por favor indique el porcentaje de tiempo que ocupa en cada uno. Ejemplo: 80% en oficina y 20% en campo o el número de horas que ocupa en cada uno. Ejemplo: 6 en oficina y 2 en campo.

3.2 Indique con una "X" si en su ambiente de trabajo, se dan uno o más de las siguientes condiciones (EN FORMA CONSTANTE):

Ruido	Iluminación deficiente	Exposición al sol y lluvia
-------	------------------------	----------------------------

Malos olores	Calor excesivo	Frío excesivo
--------------	----------------	---------------

Otros: (Especifique) \_\_\_\_\_

3.3 Indique con una “X” los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas.

Caídas	Accidentes de tránsito	Cortaduras	Raspaduras
--------	------------------------	------------	------------

Agresiones físicas	Agresiones verbales	Golpes
--------------------	---------------------	--------

Otros: (Especifique) \_\_\_\_\_

#### 4. ESFUERZO:

4.1 Indique con una “X” la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo:

Sentado	De pie	Caminando
---------	--------	-----------

4.2 Indique con una “X” los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Levantar y transportar objetos pesados	Caminar largas distancias
--	---------------------------

Atención visual y prolongada	Atención auditiva prolongada
------------------------------	------------------------------

Manejar largas distancias

4.3 Indicar con una “X” el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo:

Elaborar Planes en plazos determinados	Elaborar Programas de Trabajo
--	-------------------------------

Elaborar Presupuestos	Elaborar cuadros estadísticos
-----------------------	-------------------------------

Efectuar cálculos matemáticos	Redactar informes
-------------------------------	-------------------

Diseñar procedimientos	Otros: (Especifique) _____
------------------------	----------------------------

5. RELACIONES PERSONALES Indique los Departamentos, Puestos, Personas o Entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la Empresa:

INTERNAS: (Dentro de la Empresa)

---

---

EXTERNAS: (Fuera de la Empresa)

---

---

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO:

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



*Anexo 4: Liderazgo con habilidades de coaching y PNL aplicados.*

- *Módulo 1* – Claves para una comunicación efectiva.

La comunicación como base de malos entendidos y como base del logro de objetivos. Conocer cuáles son los nuevos paradigmas que rigen desde la PNL (Programación Neurolingüística) y el coaching ontológico. Centro en una comunicación afectiva, efectiva y eficaz. Ingresando al mundo de comunicadores motivados y persuasivos. Listos para la acción.

- *Módulo 2* – Herramientas del coaching ontológico

Se trabajaran los actos lingüísticos. De los cinco actos lingüísticos tres están vinculados a la coordinación de acciones y permiten marcar la diferencia sobre el correcto entendimiento del mensaje. Se adapta al modelo de líder – coach que sabe, sabe hacer y que sabe ser el pilar de conducción de un equipo de trabajo. Especial atención al manejo de los juicios limitantes. (Foda)

- *Módulo 3* – Preguntando diriges: la habilidad de saber preguntar

Una competencia destacada del coach es saber hacer preguntas inteligentes, cuyo poder nos permite acceder a la información subyacente en todo mensaje. Desarrollando el meta modelo del lenguaje. Una conversación está dirigida por quien ha sido capaz de delimitar de qué y para qué se está hablando.

- *Módulo 4* - Aplicación del coaching a los procesos de negociación y manejo del conflicto

La metodología del coaching, nos propone en la negociación, posicionar una determinada idea, lograr metas y orientar a todo un equipo hacia el éxito. Conoceremos modelos de éxito para alcanzar resultados en un Gana-Gana que solo puede beneficiar la fidelidad de colaboradores y generar estados de motivación.

- *Módulo 5* - Conflicto = motivador y generador permanente de energía

Los conflictos, tienen una fuente que son los valores, criterios e intereses no claros o no bien declarados. La facultad de ver al conflicto como posibilidades de mejora continua, a la cual se aspira como calidad profesional, es abrirse a la excelencia profesional y personal.

- *Módulo 6* - Creatividad e innovación: "la creatividad nos permite reinventar nuestra vida"

Un primer paso para dejar crecer la Creatividad es ver las mismas cosas con otros ojos y es en ese cambio de creencias donde el Coaching Sí te puede ayudar, pues es un entrenamiento que permite cambiar conceptos y percepciones. Modelo Walt Disney y otros

- *Módulo 7* - la mente; introduciéndonos en el mundo de la neurociencia y los hábitos.

La funcionalidad de cada hemisferio cerebral, afecta a la toma de decisiones, como así también nos permite acceder a la reprogramación natural de malos comportamientos o desarrollar nuevas habilidades.

- *Módulo 8* - El modelo smart o grow como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados.

Estos modelos son herramientas conocidas por su efectividad a la hora de fijarse una meta y resolver problemas. Mediante el establecimiento de metas específicas, medibles y alcanzables, y un calendario realista para su logro.

- *Módulo 9* - Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación = Motivo + Acción

El lenguaje Persuasivo y motivador se basa en una serie de Tips que aplicados apropiadamente simplifican y facilitan la gestión de liderazgo. Esta práctica no sólo sirve para obtener buenos resultados en la producción; también es una alternativa para mejorar el clima laboral.

- *Módulo 10* - Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.

Los Líder-coach realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los colaboradores. Esto significa que saben direccionar la acción, hacia el alcance de logros de manera exitosa. Para todo ello el Líder -Coach debe seguir competencias y habilidades que lo hacen ser deferente de cualquier otro tipo de liderazgo.

- *Módulo 11* - La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.

Las razones que explican la importancia de las actitudes y comportamiento del líder, no depende tanto de: lo que hace, como el modo en que lo hace. Se asienta en la misma estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan: circuito abierto del sistema límbico (centro cerebral que regula las emociones). El conocimiento del mismo nos permite gestionar apropiadamente la funcionalidad de las mismas.

- *Módulo 12* - Las creencias limitantes, como identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadora.

Nuestro pensamiento tiene su propio soporte que da forma a nuestra manera de pensar, y que conocemos como nuestro sistema de creencias. En el actual mundo en el que vivimos impregnado de constantes cambios y aceleraciones, una creencia que anteriormente fue positiva puede convertirse en un obstáculo o creencia limitante. Este tipo de pensamientos limitarán nuestras acciones surgiendo en muchas ocasiones de manera inconsciente y automática, resultando por lo tanto incontrolables, y la mayor dificultad que se nos puede plantear es no ser conscientes de cuando estamos afectados por una creencia limitante.

- *Módulo 13* - El liderazgo por valores, desarrollo de potencial del individuo, desde un enfoque personal y único.

El significado de liderazgo es tan completo como la propia personalidad de cada líder. Sin embargo, sus valores deben estar siempre claros y bien definidos para ser la figura sobre la que se asiente el éxito de un proyecto común.

- *Módulo 14* - ¿Gestión del tiempo? O Gestión de prioridades

La creencia general de que el tiempo no alcanza hoy nos limita y esclaviza, pero en realidad el problema es como lo utilizamos. El tiempo está ahí, en igual medida para todos. No podemos acumular tiempo o modificarlo, no lo podemos gestionar o manejar. Lo que si podemos hacer es usarlo adecuadamente: gestionarnos a nosotros mismos, generando hábitos nuevos. Cuando hacemos mención a la eficiencia, la administración óptima de los tiempos y los procesos se convierte en una competencia fundamental.

- *Módulo 15*: - Cómo gestionar el estrés cotidiano y generar climas afables de trabajo.

Cuando las personas están bajo estrés, los aumentos súbitos en las hormonas del estrés, adrenalina y cortisol, afectan fuertemente su razonamiento y cognición. Cuando está presente en niveles bajos, el cortisol facilita la capacidad para pensar y otras funciones mentales, por lo cual la presión oportuna para demandar desempeño y las críticas dirigidas de los subordinados ciertamente pueden ser imprescindible de conocer. Los líderes tampoco son inmunes al contagio del estrés. Una razón más para que dediquen tiempo a entender la biología de sus emociones.