

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Reporte de Caso

“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para Redolfi S.R.L”

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumna: Josefina María Lozada

D.N.I: 39.737.428

Número de legajo: RHU02560

Profesora: Natalia Gambino

Córdoba, Argentina 2021

Resumen

El presente reporte de caso se basa en Redolfi S.R.L, una distribuidora familiar que ha estado en el negocio desde hace 60 años. Hoy en día, esta empresa no cuenta con un área de recursos humanos para el manejo de 132 empleados, ni tampoco posee procesos formales de comunicación interna que posibiliten el flujo de información entre todos los miembros y contribuyan a una gestión eficiente de la productividad y el clima laboral. Es por ello, que se propone un plan de implementación que apunta a mejorar la comunicación interna, y capacitar a los mandos superiores en herramientas de liderazgo coach para conducir a sus equipos de una manera distinta y más eficiente. Para llevar esto a cabo, se plantea contratar un analista de RRHH, que dé seguimiento al plan y más tarde informe los resultados obtenidos para los cambios y mejoras que deban hacerse. Este proyecto mejorará la rentabilidad de la empresa en un 4%.

Palabras clave: Recursos humanos- Comunicación interna- Liderazgo coach- Rentabilidad

Abstract

This case report is based on Redolfi S.R.L, a family-owned distributor that has been in the business for over 60 years. Nowadays, this company does not have a human resources area to manage 132 employees, nor does it have formal internal communication processes that enable the flow of information between all members and contribute to efficient management of productivity and working environment. Because of this, an implementation plan is proposed, this plan aims to improve internal communication, and the training of senior managers in coach leadership skills to lead their teams in a different and more efficient way. To carry out this process, it is proposed to hire a human resources analyst, who will follow up on the plan and later report the results obtained for the changes and improvements that must be made. This project will improve the profitability of the company by 4%.

Keywords: Human resources- Internal communication- Coach leadership- Profitability

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación	4
Análisis del Macro entorno- PESTEL	5
<i>Factores Políticos</i>	5
<i>Factores Económicos</i>	6
<i>Factores Socioculturales</i>	7
<i>Factores Tecnológicos</i>	8
<i>Factores Ecológicos</i>	8
<i>Factores Legales</i>	9
Análisis del Micro entorno- Cinco Fuerzas de Porter	10
<i>Poder de negociación con los proveedores</i>	10
<i>Poder de negociación con los clientes</i>	10
<i>Rivalidad entre compañías existentes</i>	11
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	11
<i>Amenaza de sustitutos</i>	11
Análisis FODA	12
<i>Fortalezas</i>	12
<i>Oportunidades</i>	12
<i>Debilidades</i>	13
<i>Amenazas</i>	13
Marco teórico.....	16
<i>Área de Recursos Humanos</i>	16
<i>Comunicación Organizacional</i>	16
<i>Comunicación Interna</i>	16
<i>Comunicación Digital</i>	17
<i>Liderazgo</i>	17
<i>Liderazgo Coach</i>	18
Diagnostico.....	20
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	20
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general</i>	22

<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance y limitaciones</i>	22
<i>Contratación del Analista de Recursos Humanos</i>	23
<i>Potenciar la comunicación interna</i>	24
<i>Capacitación en Liderazgo Coach</i>	25
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	27
<i>Presupuesto total para todas las acciones</i>	27
<i>Fórmula de Retorno sobre la Inversión (ROI)</i>	28
Conclusión	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	31
Anexos	32
<i>Anexo 1: Perfil del puesto del Analista de RRHH</i>	
<i>Anexo 2: Consultora que reclutará al analista de RRHH</i>	
<i>Anexo 3: Presupuesto para la licencia de Bitrix24</i>	
<i>Anexo 4: Tabla de Honorarios CPCIPC</i>	
<i>Anexo 5: Presupuesto curso de Liderazgo y Coach</i>	

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa familiar con una larga trayectoria en el negocio de la distribución. La misma, ha sumado 60 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería en el interior del país.

Todo comenzó el 1 de septiembre de 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Donde no sólo se comercializaban productos, sino que también proveían de tabaco y golosinas a localidades vecinas. En septiembre de 1975, los dos de común acuerdo decidieron tomar caminos diferentes. Miguel continuó con la librería y bazar y Alonso comenzó el desafío de desarrollar el negocio de distribución mayorista, al que se unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. En 1993 con el fallecimiento de Alonso la empresa queda en manos de su hijo José que decide incorporar a sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio al negocio familiar.

El núcleo de A.J. & J.A. Redolfi se ubica en la localidad de James Craik. Este, es el centro de distribución principal, donde se centralizan las compras a los proveedores, el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

Al ser un sector de consumo masivo, el nivel de precios de Redolfi es competitivo frente a los demás proveedores. Ya que los clientes son extremadamente sensibles a los precios y pueden cambiar rápidamente de proveedor. Su visión, es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente. Diferenciándose del resto y proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas y a futuro generar alianzas sostenidas en el tiempo con sus clientes.

Sin embargo, la misma transita por varias debilidades que imposibilitan seguir creciendo en su mercado. En primer lugar, la empresa no posee un procedimiento formal

y estandarizado de plan de comunicación interna ni de formación de sus recursos humanos, por ende, tiene selección, inducción, rotación y como consecuencia resulta en un margen de error. En segundo lugar, existe una gran debilidad en relación al stock, se realiza de manera manual y no cuenta con un sistema informatizado para facilitar y agilizar la tarea. Redolfi SRL no tiene planes de financiación para sus clientes y además, no posee un buen sistema pre determinado y constante en relación a estrategias de penetración y fidelización de mercado.

Surge la necesidad de generar un plan de comunicación interna como táctica para aminorar la falta de comunicación que existe y de este modo poder evitar amenazas externas. Otorgando a la organización un plan de liderazgo y coach (aprovechando que sus empleados poseen buena relación con su empleador). Así mejorar el clima laboral, aumentar la eficacia y eficiencia de sus empleados y también obtener una ventaja competitiva en el mercado en que se encuentra.

General Motors, una compañía estadounidense que fabrica automóviles, cuenta con una Estrategia de comunicación interna común en todas sus divisiones a lo largo de los distintos países del mundo, lo que denominan “Estrategia de asociación” (General Motors, 2016). Un estudio realizado en España por Acuña, Domínguez & Navarro, (2017) muestra como su objetivo principal, es llegar a ser el lugar de trabajo favorito para todos sus empleados y un paso esencial de este proceso es escuchar sus inquietudes y conocer sus opiniones. Su política de Recursos Humanos, invita a los empleados a realizar una encuesta laboral y con sus resultados busca entenderlos mejor. De esta manera, promocionan sus valores internos, el protagonismo de cada persona en la empresa y el trabajo en equipo.

En el reporte realizado en Argentina por Dominici, (2016) cuenta como asesorando e interactuando con empresas Pymes durante 20 años, pudo observar como el líder de una organización Pyme, al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, logra fortalecer las habilidades del personal a su cargo en un proceso creciente. La autora detalla que el Coaching es una herramienta indispensable para las empresas, facilita la adaptación a los cambios de manera eficiente, ayuda al trabajo en equipo, y mejora la comunicación entre los

colaboradores. El líder Coach es capaz de enseñar nuevas maneras de actuar, o atravesar una situación en equipo, mientras también ayuda al desarrollo de habilidades individuales.

En las líneas detalladas arriba se puede observar que la comunicación interna es muy importante para las empresas. Es transversal y pasa por todos los que forman parte de la misma. Una comunicación defectuosa puede causar: relaciones frágiles entre sus empleados y líderes, una disminución de la productividad y un mal clima laboral. Una buena gestión de comunicación interna con un firme perfil de liderazgo coach, promoverá muchos beneficios para Redolfi. Si hoy en día la empresa tiene una buena relación con sus empleados, mejorará aún más con un líder que admiren, que los escuche, que los haga parte de la toma de decisiones (y no sea de manera arbitraria). Este plan de mejorar la comunicación interna, mantendrá al tanto a los empleados de los objetivos que se persiguen, qué roles deben cumplir en los mismos y sobre todo los informa de las situaciones que va pasando la empresa, sintiéndose parte y en contacto con los líderes. Como por ejemplo, si el objetivo de Redolfi es el crecimiento sostenido en ventas, notificar y actualizar a los empleados de cómo viene el cumplimiento de este objetivo y en qué pueden ayudar para lograrlo. Al sentirse escuchados y parte de un todo, se encontrarán más motivados y así aumentarán su productividad.

Además, en la actualidad, sumado al escenario del COVID-19, la mayoría de las marcas ya han mejorado el desempeño general de su organización, optimizado sus procesos, capacitando a sus empleados, desarrollando su comunicación interna con diversas estrategias para sobrevivir en esta dura etapa que enfrenta nuestro país.

Análisis de situación

A. J. & J. A Redolfi ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios desde hace muchos años. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y en el país. Posee una flota de 3 automóviles, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas para poder realizar una óptima distribución de sus productos. Junto con 170 empleados y cuatro autoservicios.

Su visión es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente. Contar con una cartera variada de proveedores que le den solvencia y rentabilidad continuada, y diferenciarse del resto de las empresas por brindar una calidad de servicio excelente. Su misión es escuchar las necesidades de sus clientes, otorgándoles una amplia variedad de productos masivos de primeras marcas. A su vez, dando a sus empleados la oportunidad de desarrollar sus habilidades y crecer en la empresa. Los valores primordiales de Redolfi son: el respeto hacia el cliente, proveedor, y equipo de trabajo que conforma la empresa. Trabajar con esfuerzo, dedicación, honestidad y sentido de equipo. Como empresa, mantener una responsabilidad social y comunitaria con su pueblo de origen.

El margen de marcación de Redolfi, es decir, el porcentaje a marcar sobre el costo de adquisición, oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y el volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, puede conseguir un margen superior, puesto que se alcanzan los descuentos que le concede el proveedor.

Al hablar de endeudamiento, esta empresa posee un cuidadoso manejo de las finanzas, ya que un 80% de sus ventas son de contado y el resto se cobra en un plazo no superior a los 21 días. De esta forma tampoco hay deuda con los proveedores, ni se producen desfasajes por no tener fondos para pagar, es por esto, que posee muy buena relación con sus proveedores.

Actualmente, el objetivo de esta empresa, es el crecimiento sostenido en el volumen de las ventas y su único impedimento es el tamaño de su infraestructura. Así nace el plan de inversión estratégica de Redolfi: un nuevo centro de distribución en un

terreno sobre la ruta provincial N°10, que reemplazará todos los pequeños depósitos distribuidos en James Craik. Así, ahorrarse el traslado de mercadería, robos y roturas, mejorar el control de stock y tener menores recorridos para los autoelevadores.

Como Redolfi no cuenta con procesos formalizados de comunicación interna entre las distintas sucursales y puntos de venta, este emprendimiento ayudará a la comunicación y organización interna, habrá mejores condiciones de trabajo para el personal y una oportunidad de aumentar el profesionalismo.

Primero se analizará el macro entorno de la empresa mediante la herramienta PESTEL, posteriormente el análisis del micro entorno, con las cinco fuerzas de PORTER. Y por último, se realizará el análisis FODA para abordar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Redolfi.

Análisis del Macroentorno PESTEL

El Análisis PESTEL es una herramienta estratégica que puede reconocer todos aquellos factores externos a la empresa (macro entorno), sobre los que no tiene influencia, y así identificar oportunidades o amenazas que puedan surgir.

Factores Políticos

La República Argentina, es un país soberano de América del Sur. Posee una forma de gobierno republicano, representativo democrático y federal. El pasado 10 de diciembre del 2020 asumió la presidencia Alberto Fernández miembro del partido “Frente para todos”. En cuanto a la provincia de Córdoba, se encuentra el gobernador Juan Schiaretti, renovando mandato, integrante del partido Justicialista, partido “Hacemos por Córdoba”.

Cuando el país estaba preparándose para recibir nuevas medidas y muchos cambios por parte de este nuevo presidente, el mundo giró completamente por una pandemia: el COVID-19.

En la tercera semana de marzo del año 2020, se dictó la cuarentena obligatoria, o dicho de otra forma el aislamiento social, preventivo y obligatorio para todos los argentinos. El gobierno adopta en un contexto crítico de emergencia, la orden de sólo

realizar desplazamientos mínimos e indispensables para abastecer los hogares. Refiriéndose a productos de limpieza, alimentos, medicación. Durante la vigencia de este aislamiento, no podían realizarse eventos recreativos, culturales, deportivos, religiosos, ni de ninguna otra índole que impliquen la reunión de muchas personas.

Además de estas medidas tomadas por el presidente, se enfocó en apoyar a quienes más sufrirían las consecuencias de esta pandemia. (Presidencia Argentina 2020)

Factores Económicos

De acuerdo al Observatorio Social de la Universidad Católica Argentina (UCA) hoy más de cuatro de cada diez argentinos, han quedado pobres.

Previo a este giro radical que fue la aparición del COVID-19, la Argentina ya se encontraba en una situación económica crítica. Cargando dos años de recesión, una de las peores tasas de inflación, y una de las monedas más devaluadas del mundo, llegó la pandemia. Se considera uno de los países más golpeados en lo que fue del 2020. Luego de que se instalara el coronavirus, la situación se agravó. Fue el comienzo de una paralización de toda la actividad económica. El temor y la prolongada cuarentena obligatoria, ordenada por el presidente para tratar de frenar la inédita situación, provocaron una contracción económica de casi el 10%. La cifra es un punto menor a la caída del Producto Interno Bruto (PIB) que padeció la Argentina en 2001/2002, que hasta la actualidad, había sido la peor. (La Nación, 2021)

La economía sufrió una paralización parcial y en muchos casos completa, de las actividades productivas del país entero. Como, por ejemplo, territorios que dependían en gran medida del ingreso turístico: alojamiento, hoteles, transporte y el resto de los servicios. El impacto también fue muy significativo en los restaurantes, cines, museos, bares, parques recreativos, que fueron cancelados, o que hasta hoy en día ofrecen servicios muy restringidos o que son menos frecuentados por el miedo y el contagio en lugares públicos.

Sin embargo, la crisis no afectó solamente a los servicios, la industria también sufrió horriblemente, debido al freno de las cadenas de valor, que son muy importantes en un mundo productivo. La construcción, el comercio o las actividades de los hogares

como empleadores, como por ejemplo el trabajo doméstico, también desaparecieron. (Primi, 2020)

Mientras no sepamos la letalidad de esta pandemia y la velocidad con la que se seguirá expandiendo, es muy difícil calcular la magnitud del impacto económico que provocará en la Argentina y el mundo. (La Nación, 2020).

Factores Socioculturales

El consumidor argentino está constantemente adaptándose a las políticas del gobierno y a tendencias económicas que afectan su poder adquisitivo. Las crisis económicas que atraviesa nuestro país, generan una adaptación al consumo y ahorro del consumidor, incitando a que actúe cautelosamente en cada compra. Los ciudadanos buscan promociones y descuentos.

El perfil del consumidor argentino posee varias cualidades, en primer lugar, es más racional que emocional, sobre todo al hablar de niveles socioeconómicos bajos. El comprador de nivel socioeconómico más alto es más buscador de experiencias. En segundo lugar, es atento, se asegura muy bien que sea favorable para su bolsillo la adquisición del producto. Al buscar descuentos, comparan el precio de dichas promociones con los precios individuales. Se podría decir que el argentino se ha convertido en un oportunista. Se ha vuelto más exigente y más informado.

Además, hoy en día, un gran porcentaje de hombres y mujeres están insertos en el mercado laboral, lo que no les da mucho tiempo para el ocio. Todo lo que pueda hacerse más rápido y ahorre tiempo, será mejor para ellos. Sin embargo, hay otro porcentaje de la población que busca una vida saludable, practicar deportes y tener una buena alimentación.

También, hoy en día la sociedad se encuentra en una situación muy particular por todo lo que conlleva el COVID-19, por eso es importante también considerar que los medios promueven una percepción de que podemos ser las próximas víctimas de esta enfermedad. Instalando el miedo, el malestar, el riesgo y promoviendo una idea de victimización y vulnerabilidad. Por lo tanto, para muchas personas este momento se ve

como una oportunidad para reinventarse, pero para muchas otras afecta negativamente a nivel emocional y puede causar muchos daños.

Factores Tecnológicos

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son herramientas de apoyo en la gestión del conocimiento, ya que permiten el flujo de información de forma acelerada optimizando el tiempo. (UNESUM-Ciencias, 2020)

La tecnología ha jugado un papel muy importante en la crisis atravesada en este pasado año. “Quedate en casa” fue la frase célebre del 2020. Desde casa había que seguir intentando trabajar, producir, informar, y también estudiar. Las redes sociales y el internet fueron de gran ayuda. Se han desarrollado numerosas innovaciones para colaborar con el cuidado del coronavirus y la salud. Desde entretenimientos, hasta formas de comunicarnos lo más efectivas posibles.

Las industrias que ya trabajaban con plataformas online han sido las privilegiadas y muchas otras, han visto el momento indicado para sumarse. Los comercios, locales de ropa, supermercados y muchas empresas optaron por reinventarse, ofrecer envíos a domicilio o también venta online. Estas nuevas herramientas digitales juegan muy a favor para las empresas. Hay mejor promoción de los negocios, se puede acceder a la información más rápido, y se logra llegar más fácil a los consumidores y sus deseos.

Factores Ecológicos

Aguas cristalinas y aire puro. Dentro de tantas consecuencias negativas, la pandemia pareció tener condiciones favorables para el ambiente, como una bocanada de aire entre el deterioro y asfixia que venía sufriendo por el ser humano. (Página12, 2020)

La disminución del desplazamiento de vehículos a motor, la declinación de la producción industrial y del consumo del hombre (a consecuencia del aislamiento social), se tradujeron en menos contaminación y cielos claros. Sin embargo, la cuarentena obligatoria se ha tornado mucho más flexible con el paso del tiempo, por lo que, los autos

han vuelto a circular, la gente ha vuelto a consumir y las aguas cristalinas y aire puro lentamente se han ido.

El calentamiento global y la extinción de tantas especies de animales parecían ser algo lejano e inalcanzable, pero el comportamiento del hombre ha acelerado este proceso a pasos agigantados. Los humanos deben responsabilizarse y aportar medidas concretas especialmente desde las empresas líderes. “La responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad” (Tonelli, 2018)

Factores Legales

El estado argentino ejerce una fuerte regulación sobre el mercado y monitorea de diversas formas el funcionamiento de las normas establecidas. Estos entes gubernamentales son los principales que reglamentan todas las actividades productivas del mercado alimenticio del país.

Durante la pandemia se dictaron, conjunto al ejecutivo nacional, varias medidas para poder paliar los efectos económicos que hayan traído consigo esta situación, como por ejemplo, “la postergación del vencimiento del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino del período devengado de marzo de 2020” (Boletín Oficial, 2020).

Además, el presidente de la nación argentina en acuerdo general de ministros, dictó el Decreto 329/20 donde se prohibió el despido y la suspensión de empleados por el plazo de sesenta (60) días contados a partir de la fecha de publicación del presente decreto en el boletín oficial. (Boletín Oficial, 2020).

Hoy en día, se prorrogó la prohibición de efectuar despidos sin justa causa, y la suspensión de empleados por el plazo de noventa (90) días corridos a partir del día de su publicación en el boletín oficial. (Boletín Oficial, 2021). Aclarando que los despidos y las suspensiones que no cumplan con lo dispuesto en el decreto mencionado anteriormente, “no producirán efecto alguno, manteniéndose vigentes las relaciones laborales existentes y sus condiciones actuales” (InfoLEG, 2021). Así en virtud de esto, los empleados mantendrán sus puestos de trabajo.

Análisis del micro entorno – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que describe Michael Porter, un economista y profesor de Harvard, determinan el potencial de rentabilidad de una empresa. De ese modo, las organizaciones pueden analizar y medir sus recursos frente a la competencia.

Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores de la industria alimentaria y bebida son las empresas líderes del mercado. Por ejemplo, Arcor, Nestlé o Branca. Más allá de las empresas mayoristas, poseen una amplia variedad de clientes y la mayoría de sus insumos son importantes.

El proveedor es quien pone las condiciones de venta (como la financiación o el plazo) y también establece la fecha de entrega de las mercaderías. Por lo tanto, la capacidad de negociación se inclina más por el lado de los proveedores que de las empresas en el mercado. Hasta en muchos casos, hay empresas líderes que tienen poder de negociación total.

Poder de negociación con los clientes

En la actualidad la capacidad de negociación de los compradores ha aumentado de manera significativa. A través del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, el cliente puede acceder fácilmente a datos de distribuidores, mercados mayoristas y minoristas. Con los avances de estas telecomunicaciones, los clientes pueden disponer de toda la información al instante sobre los precios disponibles en los establecimientos y así comparar cuál le conviene a su bolsillo.

En la industria del sector mayorista de productos alimenticios, los compradores tienen un gran poder de negociación, ya que suelen hacer las compras en grandes cantidades y muchas veces piden rebajas de precio, donde las distribuidoras deben ceder para no perder ese cliente.

Además de esto, los compradores basan su fidelización en los precios y ofertas que hoy en día se ofrecen por estos tiempos de recesión que está atravesando el país.

Rivalidad entre compañías existentes

Con el escenario del COVID-19, la rivalidad entre empresas, establecidas hace tiempo o no, se ha incrementado mucho. Aquellas empresas con precios más accesibles y capacidad de logística más eficiente, poseen una ventaja competitiva mayor que el resto.

Los mayoristas situados en James Craik no son muchos, pero sí están establecidos hace mucho tiempo, tienen una larga trayectoria como Redolfi y ofrecen productos similares. Como por ejemplo, Rosental y Micropack .

Más allá de esta localidad, son muchos los participantes ofreciendo un mismo servicio y su competitividad reside en los precios, ofertas, financiación y también servicios logísticos para atraer clientes.

Amenaza de nuevos competidores

Las empresas mayoristas ya posicionadas poseen una reputación que las precede. Sin embargo, la barrera de entrada no pasa por la fidelidad de los clientes sino que se encuentra en el índole monetario, debido a los costos de mantenimiento, de stock, de logística, que son necesarios para mantener su puesto en el mercado y competir.

Estas empresas trabajan con estrategias de precios bajos y entrega de grandes volúmenes de productos. Esto representa una barrera de ingreso, ya que cualquier nuevo ingresante estaría obligado a invertir bastante para generar economías de escala, y así competir en costos. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja

Amenaza de sustitutos

La amenaza de estos productos o servicios no es elevada, ya que los sustitutos no limitan la rentabilidad de la empresa. Aun así, los avances tecnológicos han permitido que se alteren los canales por los cuales llega el producto a su comprador, saltándose varios intermediarios y llegando más directamente. En el caso de las organizaciones que cuentan con el servicio de llegada directa al consumidor final (establecen su propio canal de distribución sin tercerizar), sustituyen el servicio de las empresas mayoristas que comercializan estos productos. Por lo tanto, la amenaza de estos es moderada, pero existe, así que los estrategas deben estar muy atentos.

Análisis FODA

Este análisis se utiliza para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. La matriz FODA facilita la comparación entre las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades internas. (Conceptos Básicos de Administración Estratégica, 2017)

Fortalezas

- 60 años de experiencia en el rubro.
- Cada año conquista nuevos clientes y mercados.
- Ofrece una línea de productos muy variada.
- Precios competitivos.
- Economía de escala.
- Diferenciación de producto.
- Tiempo de entrega acotado.
- Asesoramiento comercial.
- Margen de marcación o *markup* oscila entre 10% y un 30%.
- Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.
- Esfuerzo y dedicación para mantener el impulso de la generación anterior.
- Honestidad y responsabilidad social comunitaria.

Oportunidades

- Crecimiento tecnológico con la venta online, llegando directamente al consumidor final.
- Generación de un plan de comunicación interna.

-Implementar un diseño de perfil con las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

-Capacitar e inducir a los nuevos empleados.

-Implementar un plan de Liderazgo y Coaching.

-Distribuir nuevos productos que atraigan nuevos clientes.

-Invertir en un sistema informatizado para controlar los productos que llegan.

-Creación de planes de financiación.

-Nuevos canales de marketing.

Debilidades

-No hay proceso de selección ni de inducción de empleados, (no existe área de Recursos Humanos).

-No existe un sistema informatizado para el control de stock.

-Poca flexibilidad con los proveedores.

-No registra resultados en las encuestas realizadas del clima laboral.

-No tienen análisis de siniestralidad para los accidentes que puedan ocurrir.

-No cuentan con estrategias planificadas de publicidad y comunicación, (acotada página web y fanpage en Facebook).

Amenazas

-Restricciones y disminución de la demanda debido a la pandemia.

-Gran crecimiento de la competencia, sobre todo con la presencia online.

-Desarrollo de productos o servicios innovadores.

-Cambios en las tendencias de consumo.

-Aparición de productos sustitutivos.

-La recesión del país.

Analizado todo lo expuesto en las líneas de arriba y haciendo foco en el análisis interno de la empresa, se observa que a pesar de todas las debilidades que atraviesa Redolfi, tiene muchas oportunidades y fortalezas que puede aprovechar para mejorar en el mediano plazo. Sin embargo, es esencial considerar las debilidades que impiden el crecimiento de la compañía y darles solución, ya que también se suma la difícil situación política y económica que atraviesa nuestro país.

Redolfi posee una deficiente comunicación interna, dentro de cada sucursal y entre las distintas sucursales; lo cual entorpece el buen clima laboral, la productividad, y la motivación de todos sus colaboradores. Asimismo, no tienen un área de RRHH que logre gestionar el capital humano de la empresa, sólo desde el área de Administración liquidan sueldos. También, nadie tiene registrados los resultados de una encuesta del clima laboral realizada en James Craik en 2005.

Sin embargo, Redolfi se rige por valores como la honestidad, el esfuerzo y la dedicación, en compromiso con la generación anterior. Creyendo en el trabajo y en la construcción de la riqueza sin perjudicar a los otros. Se maneja con justicia, transparencia y equidad, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo, buscando compartir la toma de decisiones. La buena relación que la empresa mantiene con sus empleados se ve reflejada en el bajo nivel de rotación de personal que hay.

Todas estas fortalezas traen consigo muchas oportunidades, como por ejemplo: ya que la empresa mantiene una muy buena relación con sus empleados, se puede generar un plan de comunicación interna para mejorar aún más la relación y conectar a todos los integrantes sin importar en qué área se encuentren. Otra oportunidad, sería gestionar el personal mediante un área de RRHH que logre crear un perfil diseñado con las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, de esta manera cada empleado se encontrará en el lugar indicado. También podría realizar las capacitaciones e inducciones necesarias para los empleados que ya se encuentran en la empresa, y los que están por

ingresar Afortunadamente, desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en el corto y mediano plazo.

Marco Teórico

A continuación, el marco teórico pretende desarrollar los conceptos principales de la problemática planteada en este presente reporte de caso. Los conceptos son: área de recursos humanos, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación digital, liderazgo y liderazgo coach.

Área de Recursos Humanos

De acuerdo a Yael, (2019) la gestión de los recursos humanos puede definirse como la técnica que se usa para reclutar, motivar, capacitar y mejorar la eficacia del personal dentro de una empresa, para lograr los objetivos de la misma. El encargado del área de recursos humanos tiene la responsabilidad de conocer cuál es el perfil idóneo para cada puesto y qué rol debe cumplir.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional o también conocida como comunicación corporativa, es el proceso de envío y recepción de mensajes entre los distintos miembros de la organización. Sin embargo, es mucho más que un intercambio de datos, es un factor clave para construir el clima laboral. Según De Castro, (2017) la comunicación es la que forma parte de la cultura y de las normas de una empresa. Es por ello, que es esencial que el diálogo sea fluido entre los funcionarios de los distintos niveles, los jefes, los subordinados, y cada persona que integra la empresa.

Para Andrade (2005), la comunicación organizacional es un proceso social fundamental. Los conocimientos generados a través de la indagación de este proceso, simplifican y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y también, entre la organización y los diversos públicos externos. Ya sean proveedores, inversionistas o clientes.

Comunicación interna

Siguiendo con Andrade (2005), se pueden distinguir dos tipos de comunicación, la interna o la externa. La interna, busca mantener informados y motivados a sus

colaboradores, creando y manteniendo buenas relaciones entre ellos, a través del uso de los medios de comunicación. De esta manera, contribuir integrados al objetivo común de la organización.

Chiavenato (2009) considera que lograr que todos los integrantes estén conectados desarrollando una comunicación interna eficaz, dará como resultado un apoyo a la estructura de la organización. Sostiene que la armonía en las acciones de la empresa está estrechamente relacionada con la actitud que toman sus colaboradores.

Otra postura es la de Capriotti, (1999) dice que hay dos formas de concebir la comunicación: la “informacional” donde la transmisión de la información ocurre de manera descendente hacia los niveles inferiores, sin la participación de los miembros de la organización. La otra manera es la “participativa” donde se insiste a los colaboradores de la empresa a ser parte de la construcción de la información. Convirtiéndola en bidireccional de forma ascendente, descendente y horizontal, y así haciendo más fluida la comunicación entre los distintos miembros de la empresa.

Comunicación digital

Para Nosnik (2001) la comunicación y la innovación van en conjunto. Considera que en este siglo, el gran desafío de las empresas es aprovechar las herramientas de comunicación disponibles para administrar el conocimiento en los equipos de trabajo, para innovar y ser más competitivas.

Las empresas deben aprovechar las plataformas virtuales para crear relaciones con su público y con sus empleados. El internet ha demostrado que los consumidores no sólo se alimentan de lo que leen, sino que también son capaces de difundir esos contenidos.

Liderazgo

El liderazgo es considerado uno de los factores más importantes para el logro de las metas que desean alcanzar las organizaciones. En cada equipo de trabajo formado en una organización, hay un líder que actúa para dirigir, orientar y coordinar las acciones

del equipo, para asegurar eficiencia y eficacia en cada rol. Un líder debe ser capaz de adaptarse al cambio y poder desarrollar las capacidades del personal.

Según Rozo-Sánchez (2019), el liderazgo es poseer la habilidad para coordinar grupos y motivarlos, aportando un apoyo para lograr el objetivo común. Sin embargo, considera que no todas las personas nacen con esta habilidad. El líder prevé cada cambio como una nueva oportunidad, conociendo sus fortalezas y debilidades.

Existen distintos estilos de liderazgo. Para Collante, (2018) el estilo de liderazgo que va a adoptar el líder en una organización, es el que hará frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Considerando que cada estilo aporta ciertas limitaciones y facultades que dependen de las características particulares de cada uno de los líderes.

Liderazgo Coach

El coaching es considerado como un estilo de liderazgo, de dirección, de técnicas para el desarrollo de las competencias individuales de una persona. Es una acción que apunta al progreso y crecimiento constante.

Con el paso de los años surgen nuevas miradas hacia la figura de un líder, aquí es donde aparece la figura del líder-coach. Para Chiang, (2019) el liderazgo coach contemporáneo no es una herramienta ocasional, se ha convertido en un recurso flexible para progresar en la comunicación y en las relaciones interpersonales, para retener talentos y para afianzar los espacios de empoderamiento, creatividad y trabajo en conjunto. De esta manera, desarrollar todo el potencial que puede ofrecer una persona.

De acuerdo a Whitmore, (2005) las oportunidades de aplicar el liderazgo coach en el trabajo resultará en muchos beneficios, tales como: delegación de tareas, resolución de problemas, creación de equipos, evaluaciones y valoraciones, desempeño de tareas, planificación y revisión, y desarrollo de las personas. Los empleados son estimulados por este líder y tratan de averiguar la mejor manera de conseguir el objetivo común.

Habiendo desarrollando estos conceptos principales, se puede observar que de la mano de un líder es posible difundir los valores, las normas, los objetivos, la cultura, y

los principios que posee la organización, para que sus colaboradores los tomen como suyos. Junto con las herramientas que proporciona el coaching, el líder podrá escuchar y reconocer qué necesidades tienen sus empleados con el objetivo de ayudarlos a progresar, ya sea individualmente o como grupo. Además, acompañado de un área de RRHH que se encargue de gestionar estos procesos y crear un ambiente cómodo con estrategias de comunicación interna y desarrollo social. De esta manera, los empleados se sentirán más seguros para compartir cómo se encuentran o qué dudas tienen sobre cualquier tarea que deban desarrollar en su rol.

Diagnóstico

Si bien Redolfi es una empresa que posee un buen funcionamiento, y tiene una buena relación con sus empleados, cuenta con varias debilidades. Este reporte de caso se centra principalmente en que no tiene área, ni un analista externo de Recursos Humanos para manejar 132 empleados, es decir, que no existen procesos para llevar a cabo la gestión de las personas, lo que afecta el desempeño de cada una de las áreas de toda la empresa. Como no hay un analista de RRHH, no existe quien diseñe un proceso formal y estandarizado de comunicación interna, y colabore en la capacitación de líderes con habilidades y competencias coach que enseñen a los empleados correctamente. De esta manera, no sólo nacen obstáculos en la circulación de la información, (lo que impide que los empleados se sientan partícipes de la construcción de la cultura organizacional), sino que también impide que tengan una figura líder de la cual aprender para desarrollarse personal y profesionalmente.

La comunicación interna gestionada por un área de RRHH en cualquier empresa, es uno de los ejes centrales para mejorar el rendimiento y lograr un alto desempeño organizacional. Establece una relación fluida entre los dos extremos que constituyen las organizaciones, líderes y colaboradores, empleadores y empleados, y entre directores y equipos de trabajo. Siempre que haya mayor comunicación, habrá mayor satisfacción en el trabajo, por el contrario, siempre que haya menor comunicación, habrá menor satisfacción laboral, es por ello que es tan importante para una organización. Una comunicación interna deficiente, puede terminar en un costo muy elevado. Genera un vacío de información que tiende a ser llenado con rumores, desconfianzas, incertidumbre y descenso de productividad.

La importancia del líder Coach se debe a que él sabrá detectar y escuchar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, que es la base para lograr la cooperación de todo el equipo. Estos líderes son capaces de aprender de los errores y mejorar, no resistirse al cambio (que es inevitable) y orientar el camino de todos los integrantes.

Conclusión diagnóstica

Por todo lo expuesto en las líneas de arriba, se puede observar que es de vital importancia la implementación de un plan de comunicación interna y capacitación de líderes Coach. Para ejecutar este plan a cabo, se requiere un especialista en RRHH que guíe y acompañe a los empleados en el proceso.

En primer lugar, se propone fortalecer la comunicación interna utilizando distintas herramientas y metodologías que logren afianzar la cultura organizacional existente, apoyar el logro de objetivos, políticas y planes corporativos, construir un clima de confianza y motivación para los empleados y lo más importante: promover una comunicación con espacios de información, participación y opinión entre todos los niveles de la empresa. En segundo lugar, mejoraría mucho la situación de Redolfi, que los mandos medios se capaciten con habilidades y competencias de liderazgo coach, que puedan escuchar a los empleados dándoles confianza, ayudando a su crecimiento personal y profesional. Cuando el líder de un área muestra interés por el desarrollo de sus colaboradores, los otros muy probablemente imitarán esa actitud y la aplicarán también.

La empresa disminuiría los riesgos de personal desmotivado, improductividad, falsos rumores circulando, mal clima laboral y ausentismo en los empleados. También evitaría cualquier posible juicio o indemnización por un trabajador disconforme. Esta propuesta es rentable, ya que la empresa lograría muchos beneficios. Principalmente, disminuiría el gasto generado en compras e insumos para corregir el alto margen de error que se genera a causa de la falta de capacitación con habilidades y competencias necesarias para realizar las tareas. También, la empresa mejoraría su clima laboral, lo que resultaría en un mejor desempeño laboral y en un aumento de la productividad. Económicamente, la empresa aumentaría su rentabilidad organizacional en un 4%.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un modelo de comunicación interna y liderazgo coach en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, colaborando en este proceso un analista de recursos humanos, con el fin de aumentar su rentabilidad organizacional y ganancia neta en un 4%.

Objetivos específicos

- Contratar un analista de recursos humanos, por medio de una consultora externa para llevar a cabo el diseño que se le presenta.
- Potenciar la comunicación interna mediante encuentros semanales e Intranet.
- Capacitar en Liderazgo Coach a los mandos medios y a nivel gerencial para coordinar las acciones en cada departamento.

Alcance y limitaciones

- **Ámbito geográfico:** El plan se realizará en Redolfi S.R.L, situada en James Craik, Provincia de Córdoba Argentina. Las reuniones de capacitación tomarán lugar en las oficinas centrales de la empresa. En caso de que los colaboradores no puedan asistir dada la situación que el país atraviesa hoy en día, (pandemia mundial COVID-19) las reuniones serán de manera virtual.
- **Ámbito temporal:** Se propone su implementación desde agosto del 2021 hasta enero del 2022 (seis meses). Realizando un encuentro semanal de capacitación, de duración de cuatro horas.

Hoy en día el mundo entero cuenta con una misma limitación: el COVID-19. A causa de esta pandemia, puede que la ejecución del plan no pueda realizarse en tiempo y forma. Pueden surgir retrocesos o complicaciones que atrasen el proyecto. Por ejemplo, la caída del consumo de los argentinos, por cómo está la economía debido al coronavirus, afecta directamente el presupuesto con el que cuenta Redolfi para cualquier nuevo proyecto o inversión. Sin embargo, la intención es poder cumplir con lo establecido en los límites de tiempo previamente pactados.

Contratación del analista de Recursos Humanos

El objetivo de esta acción es que el analista guíe y dé seguimiento a las capacitaciones semanales, donde se implemente el plan de comunicación interna y liderazgo coach. Se propone que colabore con la empresa durante 6 meses, para que además de monitorear y controlar los encuentros, pueda analizar los resultados e informar qué cambios deben hacerse.

El diseño de puesto del analista de RRHH será diseñado por la Lic. Josefina María Lozada. El analista se contratará mediante una consultora externa ubicada en la localidad de Córdoba: “Cociña”.

Acciones concretas:

- Diseñar el perfil del puesto de trabajo que el analista ocupará. Que función deberá cumplir y qué tareas deberá realizar. (Anexo 1)
- Contratar a la consultora Cociña para el comienzo del reclutamiento y selección del asesor de recursos humanos.
- Comenzar con la implementación del plan de comunicación interna y liderazgo coach.

Recursos humanos:

- Lic. Josefina María Lozada
- Consultora externa (Anexo 2)
- Analista de RRHH

Recursos Financieros:

- Honorarios por diseño de puestos del analista de RRHH por Lic. Josefina María Lozada: \$5.000
- Reclutamiento y selección del analista de RRHH por “Cociña”: \$45.000
- Honorario del analista de RRHH reclutado por la consultora: \$60.000 mensuales. (\$3000 por hora de trabajo). Resultando en un costo total de \$360.000 por los seis meses de labor.

Marco de tiempo para la implementación:

- Diseño de puesto del Analista de RRHH por Lic. Josefina María Lozada, junto con la contratación del mismo: Durante el primer mes del plan de implementación (agosto 2021)

Potenciar la comunicación interna mediante encuentros semanales e Intranet

La comunicación organizacional está en relación directa con los objetivos de la empresa, por ende, el fin de esta acción es que la información se mueva en todas las direcciones de la estructura organizacional y la comunicación entre todos los colaboradores sea fluida.

Potenciar la comunicación por medio de encuentros semanales (ya sean presenciales o virtuales), e Intranet. “Bitrix24” es un software de intranet que cuenta con una red social empresarial, un grupo de chat, un autoservicio para los empleados, informes de trabajo, tareas, proyectos y calendarios compartidos. Utilizando esta herramienta todos los trabajadores son suministradores de la información y parte de los temas tratados.

Acciones concretas:

- Contratar un implementador de sistema para instalar la licencia de intranet (“Bitrix24”).
- Realizar un cronograma de reuniones semanales y enviarlo a todos aquellos que estén involucrados en cada reunión, diseñado por el analista de recursos humanos.
- Efectuar los encuentros de capacitación y desarrollar los conceptos de: trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y motivación, liderazgo coach y explicar detalladamente el uso del intranet.
- Realizar un seguimiento después de los encuentros y observar datos relevantes para evaluar el impacto de las capacitaciones. Luego, compartirlo con los colaboradores vía intranet o en el próximo encuentro.

Recursos humanos:

- Analista de RRHH
- Implementador de sistema

Recursos físicos:

- Una computadora con acceso a internet para que el analista de RRHH realice el cronograma de reuniones semanales, publique en el intranet y pueda comunicarse virtualmente con sus colaboradores.

Recursos Financieros:

- Costo de “Bitrix24”: USD \$1908. La cotización del día 9 de junio, año 2021: AR \$182023,2. (Anexo 3)
- Honorarios de un implementador de sistema, tomado de “CPCIPC” (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba): \$1702 la hora, es decir \$71.169 el mes. (Anexo 4)

Marco de tiempo para la implementación:

- Instalación de Intranet: Durante el segundo mes del plan de implementación. (septiembre 2021)
- Realización de cronograma y encuentros de capacitación: Duración de un mes (septiembre 2021)

Capacitación en liderazgo coach a los mandos medios y a nivel gerencial

El objetivo de esta acción es que los mandos superiores adquieran las competencias necesarias (aplicando las herramientas que tiene el coaching) y puedan conducir a sus equipos de una manera distinta y más eficiente. De esta forma, los colaboradores aprenderán mejor, podrán lograr los objetivos organizacionales, y así también los personales. Lo que se busca es fomentar la integración de todas las personas que componen la empresa, que los empleados puedan aportar en la toma de decisiones (que no sea de manera arbitraria), y que también puedan suministrar mensajes, recibiendo un feedback desde cualquier sector de la empresa.

Acciones específicas:

- Contratar el curso de “Liderazgo y Coaching” de “Capacítate-in Company” a través de la plataforma Zoom.
- Que mandos medios, gerente general y socios realicen el curso y difundan su contenido a sus subordinados.

Recursos Humanos:

- Quienes realizarán el curso: Gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, y jefe de depósito y logística. También los socios de la empresa: Pablo, Ignacio y Lucas Redolfi.

Recursos Físicos:

- Una computadora con acceso a internet para realizar el curso de “Liderazgo y Coaching”.

Recursos Financieros:

- Valor total del curso de “Liderazgo y Coaching” : \$4770 (Anexo 5)

Marco de tiempo para la implementación:

- Contratación del curso de Liderazgo y Coaching: Durante el segundo mes (septiembre 2021)
- Realización de curso por mandos medios y gerente general, junto con encuentros: Duración de cuatro meses (octubre, noviembre, diciembre de 2021 y enero de 2022)
- Seguimiento y observación de datos relevantes: Durante el transcurso de los mismos cuatro meses de encuentros (octubre, noviembre, diciembre de 2021 y enero de 2022)

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se expone por medio de un diagrama de Gantt el tiempo estipulado para cada acción. La idea es su realización en seis meses, dando inicio en agosto del 2021 y finalizando en el mes de enero del 2022.

Ilustración 1

Diagrama de Gantt

ACCIONES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Diseño de puesto por Lic. Josefina María Lozada						
Contratación analista de RRHH						
Instalación intranet						
Contratar curso Liderazgo y Coach						
Cronograma de reuniones						
Realización del curso por mandos medios y gerente gal.						
Encuentros de capacitación						
Seguimiento y observación de datos relevantes						

Evaluación del impacto de la implementación

Ilustración 2

Presupuesto total de todas las acciones

PRESUPUESTO TOTAL	
Honorarios Lic. Josefina María Lozada	\$5000
Reclutamiento y selección del analista de RRHH por "Cocina"	\$45000
Honorario semestral estimativo del analista de RRHH	\$360000
Costo de "Bitrix24"	\$182023,2
Honorarios de un implementador de sistema	\$71169
Valor total del curso de "Liderazgo y Coaching"	\$4770
TOTAL	\$667962,2

La propuesta se medirá con un indicador de tiempo, con las fechas pactadas en el plan y en el orden establecido en el diagrama de Gantt. Para poder reflejar el impacto financiero de la propuesta, se utiliza el índice ROI, es decir, el "Retorno de la Inversión".

Este retorno es una herramienta que comparará el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada.

Para poder calcular el beneficio de la propuesta, fue imprescindible identificar las ganancias de la empresa en los últimos años. Teniendo en cuenta los datos obtenidos, se procede a calcular el ROI.

- Ganancia neta del año 2018: \$10.417.452,07
- Inflación 2019 53,80%: \$16.022.041,28
- Inflación 2020 36,10%: \$21.805.998,19
- Estimación de la Inflación 2021 48,30%: \$32.338.295,31
- Ganancia a obtener: 4%

Ilustración 3

Fórmula de Retorno sobre la Inversión (ROI)

$$\left(\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \right) \times 100 = \text{ROI}$$

Ilustración 4

Cálculo de Retorno sobre la Inversión en Redolfi S.R.L

$$\begin{aligned} & \$32338.295,31 \times 4\% = 1.293.531,81 \\ & \frac{1.293.531,81 - 667962,2}{667962,2} \times 100 = 93,65 \end{aligned}$$

El porcentaje obtenido, nos demuestra que el Plan de Implementación es viable y eficaz. Es decir, que por cada \$100 invertidos, la empresa ganará \$93,65.

Conclusión

Si bien Redolfi ha demostrado su continuo crecimiento en el sector de la distribución y conquista nuevos mercados todos los años, no le ha dado la importancia que posee la gestión de sus recursos humanos y la comunicación interna de su empresa. Siguiendo el plan de implementación y para dar solución a estas problemáticas, se ofreció una propuesta que potenciará la comunicación entre todos los miembros de la empresa, y capacitará en herramientas coach a mandos superiores para que así puedan conducir a sus equipos de una manera distinta y más eficiente.

Dentro de este plan, se ofreció también el acompañamiento de un analista de recursos humanos que asistirá en el proceso. De esta manera, ayudará al crecimiento de la empresa, y reducirá las pérdidas económicas de Redolfi. Esto se llevará a cabo junto con una de las herramientas de comunicación más utilizadas hoy en día: la tecnología. El uso de Intranet suministrará información entre todos sus miembros y también potenciará su integración.

En este presente reporte de caso, se detectó una necesidad y se propuso un plan de implementación personalizado y ajustado para solucionarla. También, se destacaron los pasos a seguir para que su implementación sea exitosa. Es esencial no dejar de lado el factor más importante de cualquier organización: su capital humano. El desempeño de los empleados siempre va alineado con su satisfacción laboral. Eso mismo es lo que buscará esta propuesta.

Recomendaciones

Una vez logrado el objetivo del plan de implementación del presente reporte de caso, se recomiendan varias acciones que podrían mejorar su rendimiento a corto y largo plazo. En primer lugar, establecer un área de recursos humanos para no dejar de lado el factor más importante de cualquier organización: su capital humano. De manera que esté claro el rol de sus empleados, ver como cada uno se desenvuelve de acuerdo a su puesto, premiar a quienes cumplan objetivos y así mantenerlos motivados.

También, siguiendo la línea de cuidar el capital humano, se recomienda instaurar un área de higiene y seguridad para que sus empleados (sobre todo los que trabajan en el área de depósito) se sientan más seguros y cumplan bien las normas de cuidado en su ámbito de trabajo. Esto, junto con un análisis de siniestralidad para ver qué cambios y mejoras deben hacerse.

En segundo lugar, sería de mucha ayuda para Redolfi, crear un sistema de stock informatizado para controlar el ingreso de su mercadería, así ahorrar tiempo, disminuir errores y facilitar la tarea para sus empleados. También, traería muchos beneficios el mejorar su publicidad y así captar más clientes. Creando estrategias de comunicación y explotando más sus redes, (como por ejemplo Instagram y LinkedIn).

Por último, crear acciones y tácticas para contribuir al medioambiente, ya que muchos consumidores hoy en día se fijan si la empresa a la que están eligiendo son sustentables y ecológicas.

Bibliografía

Acuña, B. P., Domínguez, D. C., & Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330.

Andrade, H. (2005). *Comunicación interna: proceso, disciplina y técnica*. Obtenido de: <https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Bitrix24. Software de intranet. Obtenido de:

https://www.bitrix24.es/uses/software-de-intranet-gratuito.php?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=es_comunicaciones_que-es-Intranet&gclid=Cj0KCQjwweyFBhDvARIsAA67M72X6jAIiT47cGTUMx_XbDau0PRq_yR5fjQA8tD-xJfB3e7_UBiyg5UaAtfPEALw_wcB

Boletín Oficial. (2021). Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Capacitarte-in Company. Obtenido de:

https://www.capacitarte.org/cursos/liderazgo_coaching

Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D—Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.

Chiang, C. M. (2019). El coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, SA.

Collante, A. J., & Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*.

David, F. R. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica*.

De Castro, A. (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Editorial Verbum.

Diario Argentino, Página 12. Obtenido de:
https://www.pagina12.com.ar/280132-el-impacto-ambiental-de-la-pandemia?gclid=Cj0KCQjwmcWDBhCOARIsALgJ2Qeds5j7qmwj-v60rtSWCMTUVwRCRziGGvFYbslMo6a18LSENWdvnYcaAu-cEALw_wcB

Dominici, M. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Cuaderno 57, 4*, 137-45.

Fred. R. D. y Forest, D. (2017). Conceptos básicos de Administración Estratégica. 15 ed. México: Pearson.
<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

General Motors. (2016). Our company. General Motors Website. Recuperado de : <http://bit.ly/2gJHgoy>

La Vanguardia, (18 de Agosto de 2015) obtenido de:
<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20es,perfil%20cuantificable%20y%20medible%20>

La Nación (1 de Abril 2021) Obtenido de:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/covid-19-4-medidas-con-las-que-argentina-trata-de-salir-de-la-crisis-economica-nid01042021/>

Nosnik, A. (2001). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones. En Fernández-Collado, C. (Ed.). La comunicación en las organizaciones. (111-138). España: Editorial Trillas.

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.

Primi, A. P. (20 de Marzo de 2020). El Economista. Obtenido de Las consecuencias económicas del coronavirus: <https://www.economista.com.ar/2020-03-las-consecuenciaseconomicas-del-coronavirus/>

Revista Forbes (2019). Obtenido de: <https://forbes.es/empresas/48514/las-50-mejores-empresas-para-trabajar/>

Revista científica UNESUM Ciencias:
<http://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/337/275>

Tonelli, M. (16 de Mayo de 2018). Desarrollo sustentable en Argentina: ¿utopía o realidad? *Telam*.

Whitmore, J. (2005). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires.

Yael, & Del Carmen H. S. M, (2019). Administración de recursos humanos.

Anexos

Anexo 1: Perfil del puesto del Analista de RRHH

Perfil de puesto para Redolfi S.R.L	
Nombre del puesto	Analista de RRHH.
Objetivo	- Diseñar e implementar programas y procedimientos de gestión del capital humano y de relaciones interpersonales.
Funciones	-Reclutar y desarrollar personal calificado para la empresa. -Inducción de nuevos empleados. -Coordinar y dar seguimiento a capacitaciones y cursos. -Encargado de despidos y sanciones.
Reporta a	Gerencia General.
Colaboradores a cargo	No posee.
Horario a cumplir	9:00 a 13:00 (4 horas semanales).
Requerimientos	Edad mínima 23 años, edad máxima 43 años.
Formación académica	Lic. en Gestión de Recursos Humanos o Lic. en Administración de Empresas.
Responsabilidades	-Seguir los valores, políticas y procedimientos ya existentes. -Compromiso de desempeño. -Lealtad. -Confidencialidad.

Competencias necesarias	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión por objetivos y orientación a resultados. -Gestión de desarrollo y de desempeño. -Poder de comunicación y trabajo en equipo. -Capacitado/a en herramientas de liderazgo coach. -Proactividad.
Informática	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de Office -Manejo avanzado de Intranet

Anexo 2: Consultora que reclutará al analista de RRHH



[HOME](#)
[EXPERIENCIA](#)
[SOLUCIONES](#)
[TESTIMONIOS](#)
[CASOS](#)
[CONTACTO](#)

Profesionalizando la Gestión de su Empresa Familiar

Comprendemos lo que usted siente por su empresa y por su familia. Sabemos cuáles son sus preocupaciones e inquietudes. Nos integramos a su empresa, sin perder nuestra visión externa y objetividad. Con un trabajo profesional y personalizado, implementamos soluciones simples, concretas y efectivas.



EMPECEMOS



[HOME](#)
[EXPERIENCIA](#)
[SOLUCIONES](#)
[TESTIMONIOS](#)
[CASOS](#)
[CONTACTO](#)



Definición de la Estructura Organizacional de la Empresa Familiar

Las empresas familiares suelen tener a lo largo de los años un crecimiento espontáneo, no planificado, con incorporación de personas y distribución de tareas que se van realizando en la medida de las necesidades, pero sin detenerse a diseñar e implementar una organización adecuada. A partir de la organización actual, definimos cuál es la estructura organizacional más adecuada para su empresa, y le ayudamos a implementarla.



Revisión, Mejora e Implementación de Procesos de Trabajo

La falta de organización, coordinación y automatización de tareas, hace que se pierda productividad y eficiencia. La implementación de ideas individuales que surgen eventualmente, no son la mejor forma de atacar el problema. En un trabajo conjunto, con directivos y equipos de trabajo, revisamos, mejoramos, formalizamos e implementamos los procesos de trabajo de su empresa para la obtención de mejores resultados.



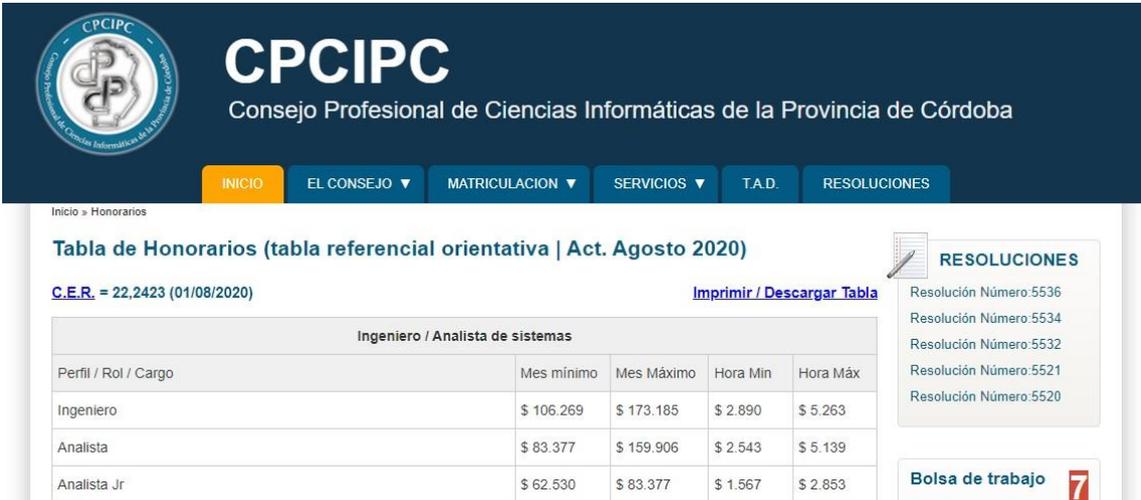
Desarrollo del Liderazgo en la Empresa Familiar

Es común encontrar en las empresas familiares buenos empleados que fueron promovidos a supervisores o encargados, amigos que fueron elegidos jefes por una cuestión de confianza, así como familiares que son gerentes por el simple hecho de ser familiares, pero que en ninguno de los casos lideran de manera adecuada. Partiendo de un diagnóstico, implementamos las herramientas que permiten que su empresa cuente con el liderazgo que necesita.

Anexo 3: Presupuesto para la licencia de Bitrix24

 HERRAMIENTAS PRECIOS EN PREMISA SOLUCIONES PARTNERS APPS BLOG SOPORTE COMPARTIR			
Nube		En Premisa	
1 Mes	USD 199 USD 199/mes		COMPRAR
3 Meses	USD 597 USD 199/mes		COMPRAR
12 Meses Descuento -20%	USD 2,388 USD 159/mes	USD 1,908	COMPRAR
24 Meses Descuento -30%	USD 4,776 USD 139/mes	USD 3,336	COMPRAR

Anexo 4: Tabla de Honorarios Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la provincia de Córdoba



CPCIPC
Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba

Inicio » Honorarios

Tabla de Honorarios (tabla referencial orientativa | Act. Agosto 2020)
C.E.R. = 22.2423 (01/08/2020) [Imprimir / Descargar Tabla](#)

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Ingeniero	\$ 106.269	\$ 173.185	\$ 2.890	\$ 5.263
Analista	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.543	\$ 5.139
Analista Jr	\$ 62.530	\$ 83.377	\$ 1.567	\$ 2.853

RESOLUCIONES
Resolución Número:5536
Resolución Número:5534
Resolución Número:5532
Resolución Número:5521
Resolución Número:5520

Bolsa de trabajo 7

Inicio » Honorarios				
Técnico de Hardware	\$ 38.093	\$ 62.533	\$ 912	\$ 2.042
Implementación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Implementador Sistema	\$ 71.169	\$ 129.399	\$ 1.702	\$ 4.227
Soporte User / Operador / Data Entry	\$ 38.480	\$ 60.332	\$ 1.098	\$ 1.970
Seguridad				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Perito Informático	\$ 135.286	\$ 208.436	\$ 3.235	\$ 6.809
Perito Operador PC	\$ 67.643	\$ 104.218	\$ 1.617	\$ 3.405
Forense	\$ 135.286	\$ 208.436	\$ 3.235	\$ 6.809

Anexo 5: Presupuesto curso de Liderazgo y Coach en Capacitarte- in Company

Curso de Liderazgo y Coaching - Introducción Código: 113

FECHA SELECCIONADA

INICIO
8
JUN

Sede Online en Vivo - Zoom

 Hay vacantes

 Fecha de inicio martes 8/Jun

 Fecha de fin martes 29/jun

 **Días**
El curso se dictará los días martes en el horario de 19 a 22 hs.
(4 clases - ver cronograma)

 **Duración**
12hs

 **Dictado por**
Damián Urdiales

VALOR TOTAL DEL CURSO (HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON TARJETA DE CRÉDITO)
\$ 4770




PROGRAMA COMPLETO

Curso de Liderazgo y al Coaching - Introducción

INTRODUCCIÓN

A medida que las organizaciones empiezan a crear y a afrontar nuevos desafíos, el liderazgo y el coaching se instalan como habilidades blandas imprescindibles para los colaboradores de cualquier empresa o institución, desde empleados juniors hasta gerentes y CEOs. Desde esta perspectiva, se ve la necesidad de crear nuevos espacios para entender el coaching como una alternativa vincular necesaria en las prácticas actuales.

Estas soft-skills, el liderazgo y el coaching, surgen de nuevos procedimientos, técnicas e intervenciones, en los cuales son necesarios capacidades de aprendizaje transformacional y organizacional.

En el curso de Liderazgo y Coaching se hará un abordaje teórico-práctico de los conceptos de Coaching y Liderazgo, apreciando una mirada múltiple aplicada a las Organizaciones y a las prácticas en que ellas inscriben. Además, podrás aplicar técnicas y trucos para ser coach, para entender cómo llevar adelante un trabajo en equipo o mismo cómo liderar un proyecto o grupo de trabajo.

PROGRAMA COMPLETO

OBJETIVOS

- . Introducirnos en la temática del Coaching y el Liderazgo, conociendo algunas herramientas que permitan un mejor desarrollo personal y organizacional;
- . Conocer los fundamentos del Coaching y el Aprendizaje Transformacional;
- . Apoderarse de algunas herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones;
- . Analizar el aporte del Coaching a procesos extrínsecos e intrínsecos de las organizaciones actuales;
- . Comprender la interrelación existente entre Coaching y Liderazgo de Equipos.

Al finalizar el curso vas a saber:

Qué es el coaching ontológico
Cómo ser un coach
Cómo funciona un equipo de trabajo
Cómo aplicar técnicas de liderazgo
Cuál es el rol del coach
Cómo relacionarse con un cliente
Cómo liderar un equipo de trabajo