

UNIVERSIDAD SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADO



**“Desarrollo de sistema de comunicación interna a través de formación
de líderes coach para A.J.& J.A Redolfi S.R.L.”**

ALUMNO: Arnau Brancolini, Luis Omar

DNI: 35259356

LEGAJO: VRHU13603

CARRERA: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

LUGAR: Santiago Temple-Córdoba

AÑO: 2021

Resumen

En la actualidad debido a distintas situaciones contextuales, como la crisis económica y la sanitaria debido a la pandemia por el COVID-19 sumado a un mercado cada día más demandante, es de vital importancia que las empresas enfoquen sus esfuerzos en una comunicación interna más fluida y eficiente.

En el presente trabajo de grado se analiza la situación de la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. tomando como eje central la comunicación interna, se detectaron distintas falencias como por ej.: ausencia de un departamento de recursos humanos, falta de un proceso de inducción y reinducción y falta de capacitación al personal, entre otras, las cuales impactan negativamente en el cumplimiento de los objetivos y rentabilidad de la empresa.

Se propone un plan de comunicación interna tomando como clave la formación de los encargados en competencias de liderazgo coach, el cual dotaría de herramientas a los mismos para que puedan transmitir información y ejecutar su rol de líder de una manera más segura y eficiente acompañado de un plan de inducción y reinducción que alinee a los nuevos empleados y a los ya existentes hacia los objetivos del establecimiento y su espacio de trabajo.

Palabras claves: comunicación interna, liderazgo coach, inducción y reinducción, COVID-19.

Abstract

Currently, due to different contextual situations, such as the economic and health crisis due to the COVID-19 pandemic added to an increasingly demanding market, it is vitally important that companies focus their efforts on more internal communication. fluid and efficient.

In this degree work, the situation of the company A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Taking internal communication as the central axis, different shortcomings were detected, such as: absence of a human resources department, lack of an induction and reinduction process, and lack of staff training, among others, which negatively impact compliance of the objectives and profitability of the company.

An internal communication plan is proposed taking as key the training of those in charge in coach leadership competencies, which would provide them with tools so that they can transmit information and execute their role as leader in a safer and more efficient way accompanied by a induction and reinduction plan that aligns new and existing employees towards the objectives of the establishment and its workspace.

Keywords: internal communication, coach leadership, induction and reinduction, COVID-19.

Agradecimientos

Quero agradecer este trabajo final de grado a las personas que estuvieron conmigo en cada momento y siempre me alentaron a seguir, en toda meta necesitamos de personas que nos dan pequeños impulsos para llegar a lograrlo, y en esta última etapa no existe otra palabra más que de agradecimiento a ellos que siempre apostaron por mi.

Índice

Introducción	5
Análisis de la situación	8
Marco teórico	18
<i>Comunicación:</i>	<i>18</i>
<i>Comunicación interna:</i>	<i>18</i>
<i>Liderazgo coach:</i>	<i>19</i>
<i>Inducción y reinducción:</i>	<i>20</i>
Diagnóstico	21
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	<i>22</i>
Plan de implementación	23
<i>Objetivo general:</i>	<i>23</i>
<i>Objetivos específicos:</i>	<i>23</i>
<i>Alcance:</i>	<i>23</i>
<i>Acciones:.....</i>	<i>24</i>
<i>Retorno de inversión (ROI):</i>	<i>28</i>
Conclusión y recomendaciones.....	30
Referencias	32
Anexos.....	35

Introducción

La empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. es una compañía familiar destinada a la distribución mayorista de productos alimenticios, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Su sede central se encuentra en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, esta posición geográfica le trae grandes ventajas para sus actividades debido a su cercanía con la Ruta Nacional N° 9, que pasa por Córdoba uniendo la Capital Federal con el norte del país, además de ser cruzada de este a oeste por la Ruta Provincial N°10.

Dicho establecimiento se fundó en el año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo Redolfi y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos, el cual fue disuelto en el año 1975 quedando Miguel con el sector de librería y bazar, y Alonso con el desafío de llevar adelante el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Así, quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

La empresa posee su centro de distribución principal en la casa central ubicada en la localidad de James Craik y 4 sucursales situadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y en la ciudad de Córdoba, cabe destacar que en la actualidad en esta última solo permanece la distribuidora.

Cuenta con una totalidad de 140 empleados y una flota de 83 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, pero no podemos dejar de destacar que para llegar a su posición actual con el pasar de los años ha ido creciendo de manera continua conquistando nuevos clientes y mercados diversos, expandiendo su rubro hacia nuevos horizontes comerciales, tanto en la provincia que reside como en el resto del país. Actualmente, cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En 2007, tras la muerte del fundador de dicha empresa e innumerables cambios y anexos comerciales a la misma, el directorio quedó conformado por 4 socios, José Redolfi quien posee el 85% de las acciones y el 15% restante está distribuida entre sus 3 hijos de

forma igualitaria. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi, quienes siguieron el protocolo para equiparar patrimonialmente a sus hijos.

De acuerdo al funcionamiento de la empresa, la misma no cuenta con el área encargada de recursos humanos lo cual tiene como consecuencias inconvenientes en la comunicación interna, falta de profesionalización en diferentes tareas propias del área que trae aparejado registros incompletos y no detallados para la correcta planificación y organización interna del establecimiento. Esto ocasiona que el potencial de la empresa se vea disminuido ante el mercado en el que se desarrolla, debido a que la buena comunicación es la fuente de todo éxito a nivel laboral.

Como antecedente del tema se puede mencionar un fragmento de la tesis llevada a cabo por Stevani Flavia (2020): “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 reproducir la cultura organizacional” (p.5).

Una comunicación efectiva conlleva a los recursos humanos a abordar los desafíos de un mundo globalizado y en constante cambio de una manera más eficiente y menos estresante. También genera una mejora del clima laboral, donde los empleados trabajan de una forma más armoniosa y son atendidos a sus reclamos hacia distintos inconvenientes que van surgiendo en sus procesos de trabajo.

En esta segunda referencia extraída de la tesis realizada por Lucila Hrubisko (2019) nos dice: “La falta de un proceso formalizado de comunicación interna repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma. Tanto las falencias en la comunicación interna organizacional como la falta de liderazgo en los puestos jerárquicos influyen en la baja rentabilidad actual de la empresa” (p.29).

La comunicación interna tanto en el plano horizontal como vertical es esencial para que todos los miembros de la organización sepan cual es la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, por ello se hace necesario perfeccionar al personal encargado de transmitir dichos conceptos.

Tal como dice el siguiente antecedente extraído del Trabajo final de grado de Nicolas Alfredo Petrocco (2019): “Un líder coach hace hincapié en el proceso, y no sólo en el resultado. Es alguien que reconoce la importancia de las emociones y el clima emocional de un equipo, donde lo más importante, es lo más importante... ¡LAS PERSONAS CON LAS CUALES TRABAJAMOS!” (p.49).

La importancia de capacitar a los líderes de la empresa en términos de coaching organizacional, tiene por finalidad prepararlos para que colaboren a que el personal se adapte a determinados cambios de una manera más eficaz y eficiente, realizando una comunicación clara y efectiva, produciendo en los demás colaboradores compromiso hacia la compañía, transmitiendo los valores, provocando un mejor clima laboral, trabajo en equipo y una mayor productividad.

La solución de dicha problemática planteada en el caso, es de suma importancia debido a la relevancia que tiene la comunicación dentro de la empresa, ya que cuando la misma es clara y efectiva produce un mejor funcionamiento de los procesos, productividad y coordinación de la compañía, permitiendo el cumplimiento de los objetivos empresariales y la flexibilidad ante los cambios y las estrategias que posicionarán a la empresa dentro del mercado al que pertenece. De esta manera si la comunicación es la adecuada no habrá dudas ni malos entendidos a nivel jerárquico debido a un organigrama que no está definido de manera formal en la actualidad.

Al implementarse un área de manejo de personal capacitado en Liderazgo Coach, generaría un impacto positivo, ya que se lograría adquirir mejores resultados en cuanto a la capacidad productiva de cada uno de los colaboradores, evitando así errores propios del mal manejo de las capacidades y habilidades de los mismos, a la vez se encargaría de delegar responsabilidades y ayudaría a que la organización tuviese un accionar más productivo, haciendo que los clientes se sientan más conformes con los productos/servicios.

Análisis de la situación

El análisis de situación se lleva a cabo dentro de un contexto mundial el cual provocó que la economía de todos los países se viera afectada, siendo de mayor consecuencia en territorios como el nuestro debido a la recesión que veníamos padeciendo desde el año 2018, y a la inflación que hoy se encuentra en promedio del 50% interanual generando así que el porcentaje de pobreza vaya en aumento.

Para una empresa como A.J.& J.A Redolfi S.R.L. la cual cuenta con una planta de personal de 140 colaboradores se le hace indispensable contar con un área de personal que genere canales de comunicación efectivos y así poder superar situaciones de mayor presión de una manera más eficiente, sin dejar de lado los objetivos de la organización.

La ejecución de dicha área mejoraría determinados inconvenientes que la empresa está teniendo, como ser:

- No cuenta con un proceso de reclutamiento y selección estandarizado, actualmente se reciben los currículums y, cuando hay necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Contar con un proceso de reclutamiento y selección ayuda a proyectar en conjunto con los objetivos de la empresa futuras vacantes a cubrir y encontrar para cada determinado puesto al mejor candidato.
- Tampoco cuenta con un proceso de inducción, el cual es de suma importancia luego del proceso de reclutamiento y selección, porque es donde se lo integra a la cultura organizacional, comunicando los valores, objetivos, visión y misión de la empresa, alineando al nuevo trabajador a las políticas y a su puesto de trabajo.
- No poseen registros de clima laboral, y con lo que respecta a la promoción interna sólo se realiza por antigüedad, lo que genera que los nuevos ingresantes no se sientan motivados a esforzarse y capacitarse para poder ascender dentro de la empresa.

Es fundamental para un buen estudio del estado general de la organización conocer su realidad actual tanto del micro como así también el macroentorno que la rodea. Para ello se llevará adelante en primer lugar, el denominado análisis PESTEL, identificando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del entorno en el que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se desarrolla. En segundo lugar, se realizará un análisis de como repercuten las 5 Fuerzas de Porter en el establecimiento, y finalmente será realizado el estudio del microentorno empresarial a través del análisis interno FODA, donde se reflejarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la organización, así se visualizará el nivel de competencia de la empresa dentro del mercado y su posicionamiento en el mismo.

Para poder llevar a cabo un plan de comunicación eficiente es necesario contar con un estudio del macroentorno, que nos brinde información sobre distintos esquemas que influyen en el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Al desarrollar el análisis externo a través del método de PESTEL, encontramos:

A nivel político, uno de los inconvenientes más preocupantes que viene teniendo el país es la elevada inflación, la cual en el mes de marzo del año 2021 se ubicó en un 4,8% acumulando en el último año un 42,6%, la más alta desde que el presidente Alberto Fernández asumió la presidencia, lo cual provoca un alza generalizada de los precios de los alimentos constante (Infobae,2021). El gobierno anuncio medidas para tratar de controlar la inflación, una de esas medidas es profundizar el monitoreo de los mercados y el cumplimiento de las normas vigentes para el control de los precios, también mantener controlado el sistema cambiario y recuperar el poder adquisitivo del salario y así generar una recuperación del consumo antes de las elecciones legislativas de octubre del corriente año (Argentina.gob.ar,2021).

A nivel económico el país anteriormente a la pandemia ya se encontraba en crisis, debido al gran porcentaje de devaluación de la moneda nacional y a los altos índices de inflación, lo que provocó una gran pérdida del poder adquisitivo de las personas. Tras la llegada de la pandemia del COVID-19 se profundizo aún más la crisis económica, dejando a más del 40% de los argentino bajo la línea de la pobreza (Infobae,2021).

En marzo se registró una caída del consumo del 26% en comparación con el mismo mes del año anterior, la cual fue la más alta de los últimos 15 meses, dicha caída también se vio profundizada debido a que en marzo del 2020 los anuncios de la cuarentena impulsaron un stockeo en los hogares (Infobae,2021).

La decisión del gobierno de minimizar la suba de tarifas o incluso postergar cualquier incremento hasta fines de 2021 también tendría consecuencias, ya que aumentarán todavía más los subsidios. La única manera de cubrir este bache, según explicó el propio Ministro de Economía, Martín Guzmán, sería con más emisión monetaria, la cual dificultaría contener la inflación (Infobae,2021).

A nivel social la mayoría de los empleados de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. manifiesta que dentro de la misma se protege su bienestar tanto físico como emocional frente a la realidad que ha golpeado al mundo entero con la aparición del virus COVID-19, el cual tuvo que hacer que las organizaciones, incluida la nombrada con anterioridad, se adaptase a una nueva realidad laboral a una velocidad impensada, esto sumado a un horizonte complejo en términos de la evolución de la economía, con una previsión de caída del PBI, haciendo que el humor social se vea afectado, sumado a las preocupaciones de los empleados pensando en las repercusiones que la crisis traerá para ellos y con el temor constante de perder su trabajo, el cual debe ser calmado por los gerentes a cargo dentro del establecimiento, asegurándoles que no los dejará desamparados frente a tal situación. Es así que de forma recíproca los colaboradores frente a estas situaciones adversas se adaptan a los cambios para encontrar un sano equilibrio (Télam,2020).

A nivel tecnológico hemos observado grandes cambios debido a esta larga temporada de confinamiento que a nivel mundial y en todos los aspectos está afectando nuestra realidad a causa de la aparición del letal coronavirus, por ello es que se ha buscado una nueva forma de comunicación al tener que aislarnos en ocasiones por prolongadas temporadas debido al obligado distanciamiento social, aquí vemos como aparece el espacio digital como mejor aliado, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no puede quedarse atrás frente a esta realidad, es por ello que debe llevar adelante este tipo de comunicación entre todos sus empleados y los diferentes niveles jerárquicos, teletrabajando para no frenar

con su desarrollo y abastecimiento de productos varios a cada sector económico correspondiente.

Pero la tecnología no solo favoreció a nivel de comunicación interna en estas épocas complejas, sino en la forma de llegar al cliente debido a que el uso de publicidades en medios electrónicos a través de las redes sociales llega hoy en día a grandes masas de personas de diferentes edades, las cuales se vieron obligadas a adquirir estos medios como única forma de comunicación y en la actualidad ya lo ven como un medio indispensable, accediendo constantemente a las redes y percibiendo la información de manera instantánea.

Debido a que se vislumbra una prolongación de esta crisis sanitaria en el mundo, la renovación tanto en comunicación interna (comunicación digital) como en la comunicación con el exterior (publicidad), traerá aparejado que la empresa deba ir planteándose los desafíos inmediatos como así también los de largo plazo que se vayan presentando (Cubadebate,2020).

A nivel ecológico A. J. & J. A. Redolfi S. R. L desde los comienzos ha intentado relacionarse con el medio ambiente de la mejor forma, protegiendo lo más posible sus recursos y adaptándose a las innovaciones que benefician a ambos. La empresa procura cumplir con todas las normas en cuanto a la no contaminación por factores biológicos, físicos y químicos que afecten suelo, aire y/o agua. Pero al tratarse de una PyMes no se cuenta con un sector para tratar los residuos, si bien se entiende la importancia de llevar a cabo esta tarea, por lo que deberán evaluar la posibilidad de que los mismos sean mandados a plantas clasificadoras y reciclables, haciéndolos reutilizables.

Debido a que la empresa en gran parte se desarrolla como distribuidora, posee gran cantidad de vehículos, los cuales son fuente de contaminación para la atmósfera que nos rodea. Es por esta razón que, al ver la importancia de las energías renovables, deberían enfocar sus objetivos futuros en movilidad eléctrica apostando a la adquisición de coches eléctricos, los cuales son menos contaminantes, además de beneficiar al usuario ayudándole a ahorrar y tener menor contaminación acústica (lumiber,2020).

A nivel legal el gobierno nacional extendió hasta el 31 de mayo del año 2021 la prohibición de despidos y suspensiones “sin justa causa y por causales de falta o

disminución de trabajo y fuerza mayor” que fue decretada por medio del DNU 329/2020 (Infobae,2021).

La llamada “doble indemnización” se aplica desde el 13 de diciembre de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2021. Los primeros 180 días los dispone el DNU 34/2019 (13/12/2019), los siguientes 180 días -hasta el 7 de diciembre de 2020- los fija el DNU 528/2020 (BO 10/6/2020), luego se amplía hasta el 25 de enero de 2021 conforme el DNU 961/2020 (BO 30/11/2020) y finalmente el DNU 39/2021 (BO 23/1/2021) la prorroga hasta el 31/12/2021 (Revista Ideides,2020).

Adhesión provincial al DNU 235/2021, por el cual se establecen medidas generales de prevención y disposiciones locales y focalizadas de contención a fin de mitigar la propagación del Coronavirus y su impacto sanitario hasta el 30 de abril de 2021 inclusive (SAIJ,2021).

Para analizar el microentorno empresarial, midiendo el potencial de rentabilidad de una empresa utilizaremos las denominadas Cinco Fuerzas de Porter. Frente a estas, la empresa estará en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. Las mismas son:

1. Poder de negociación de los clientes: este punto refiere a que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L posee como consumidores, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Su sistema actual para captar más clientes es el de las redes sociales en general, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

2. Poder de negociación de los proveedores: Si los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, hacen un mercado más atractivo. La empresa presenta una

ventaja significativa aquí, ya que, con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, debido a que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L gozar de una excelente relación con sus proveedores. El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L 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, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva, por ello A. J. & J. A. Redolfi S. R. L cuenta con:

- Economías de escala: al ser un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores, debido a que posee clientes extremadamente sensibles a precios y empresas de productos similares.
- Diferenciación del producto: lo lleva adelante a través de sus servicios de tiempo de entrega acotado, en las sucursales de 24 horas y en otras localidades de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo. Luego realizan visitas de seguimiento cada 15 días.
- Mix de productos.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos: Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos.

Para combatirlo A. J. & J. A. Redolfi S. R. L plantea la estrategia de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias

a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

5. Rivalidad entre los competidores: La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costos fijos, entre otros factores.

Para competir en el mercado se utilizan técnicas de diferenciación con otras empresas: Tiempo de entrega acotado (en las sucursales es de 24 horas y en otras localidades de 48 horas), financiación destacada (descuento entre el 2% y 3% por pago al contado y financiación a 30 días), el asesoramiento a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo y la gran variedad de productos.

Al realizar el estudio interno de la empresa a través del análisis FODA se puede concluir que:

La necesidad de conocer la influencia de los factores internos en el funcionamiento organizacional nos lleva a la utilización del Análisis FODA, nombrado con anterioridad, aquí podremos visualizar los impactos positivos y negativos de cada característica empresarial y la necesidad de enfocarnos en problemáticas que hacen que el establecimiento no posea la eficacia y eficiencia que debería tener.

Al conocer el comportamiento humano dentro de la empresa podremos ver cuáles son sus ventajas y desventajas en el mercado y como es su funcionamiento a nivel específico y general, como influye cada aspecto en la misma y que Oportunidades se está perdiendo al no enfocarse en las Fortalezas que esta presenta y en sus Debilidades, las cuales necesitan ser atendidas lo antes posible para poder crecer día a día en el entorno que se desempeña, pudiendo llevar a cabo su labor sin temer a las Amenazas que atentan contra su accionar.

Tabla 1:

Análisis FODA de A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posee larga trayectoria: 50 años. - Cuenta con 4 sucursales distribuidas en el interior de la provincia y una flota propia de vehículos. - Ubicación estratégica gracias a la cercanía con la ruta nacional N°9 y ruta provincial N° 10. - Tiempo de entrega de productos acotado. - Asesoramiento comercial. - Buena satisfacción del cliente. - Cumplimiento con recomendaciones de higiene y seguridad. - Patrocinio de eventos. - Perfil solidario. - Variada línea de productos. - Precios favorables ante la competencia. - Poco margen de deuda con los proveedores. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar inversiones de capital para un nuevo centro de distribución. - Posibilidad de financiamiento a tasa bonificada por el gobierno (beneficios del Banco Nación). - Subsidios del gobierno en busca de incrementar el consumo. - Ventas a empleados de la firma a través de beneficios con créditos internos. - Apertura a mercados más alejados de la sede central.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No posee un área de recursos humanos. - No realiza una clasificación de sus clientes por volumen, ni por comportamiento de compra. - Posee una administración centralizada. - No existen registros del clima laboral. - No lleva adelante procesos de reclutamiento y selección de personal. - No posee proceso de inducción. - No realiza promoción por mérito, solo por antigüedad. - No posee estrategia de publicidad y comunicación. - No cuenta con un organigrama empresarial formalmente definido. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad en disminución a causa del aumento en los costos. - Crisis económica nacional. - Incertidumbre social debido a la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19 desde el año pasado hasta la actualidad. - Clientes sensibles a los precios de cada nuevo proveedor (competencia) que se presenta. - Gran variedad de productos similares en el mercado.

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse luego del análisis de la empresa a nivel interno, podemos vislumbrar que la misma en el aspecto patrimonial se encuentra en condiciones óptimas para su desenvolvimiento en el mercado que se desarrolla, pero no vemos que suceda lo mismo en relación a su principal recurso activo, los empleados, quienes son los responsables absolutos del éxito empresarial.

Es por ello que al encontrar debilidades que afectan a los mismos se presenta la necesidad de enfrentarlas a como dé lugar, desde los tiempos en la antigüedad donde ya existía el comercio de diferentes maneras lo más importante siempre fue una adecuada comunicación entre quienes comercializaban y a la vez de manera interna entre quienes trabajaban para un objetivo común, hoy encontramos diversas falencias comunicacionales a nivel interno sumado a la falta de políticas y procesos definidos y figuras jerárquicas no definidas claramente, lo que haría que cada empleado supiese correctamente el rol que ocupa y las tareas a realizar, además de rendir cuentas solo a quien corresponde y a la vez que la comunicación dentro de la organización hiciera posible un ambiente donde se promovieran los valores del compromiso, dedicación, honestidad, justicia, equidad y sobre todo responsabilidad laboral y social.

De esta manera la empresa se establecería en el mercado con un posicionamiento específico de sus productos, mejorando el clima laboral, la imagen del establecimiento y la atención a las necesidades de sus clientes. Al hablar de posicionamiento podemos ver que en el mundo que nos rodea existen gran cantidad de productos y servicios similares, por lo cual debemos intentar que los productos pertenecientes a la empresa se destaquen entre la mayoría, aquí es donde juega la percepción que los clientes poseen de la marca y/o empresa, por ello es esencial que la elección de los mismos sea clara y no duden que A.J.& J.A Redolfi S.R.L. es su mejor opción.

Las estrategias que ayudarán a llevar adelante el buen accionar del establecimiento surgieron luego del análisis general de la empresa que ha realizado, las mismas son:

- Cubrir la necesidad de un plan de comunicación interna acorde a la empresa y sus actividades, detectando debilidades y haciendo que la misma se

posicione de una manera más efectiva en el mercado frente a sus competidores, los cuales presentan una gran amenaza externa constante.

- Llevar a cabo un área de manejo de personal capacitado en Liderazgo Coach logrando una productividad mayor y mejor al aprovechar que dentro del establecimiento las relaciones interpersonales entre las diferentes jerarquías son buenas, evitando errores y deficiencias en el accionar, lo que también sería de ayuda para amenazas que la organización sufre indirectamente por ello.

Luego de realizar el estudio del macro y del microentorno empresarial podemos concluir que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra atravesando una difícil situación debido al contexto actual en el que se desarrolla, esto se debe a la situación sanitaria que moviliza al mundo entero y que trajo aparejado grandes inconvenientes tanto económicos como sociales, profundizando en nuestro país una crisis que se venía padeciendo desde hace unos años. Esta nueva realidad debe llevar a la empresa a actuar con rapidez para adaptarse a los cambios de un mercado cada día más turbulento y de esta manera seguir posicionado en un camino de constante crecimiento. Para ello, es indispensable desarrollar un sistema de comunicación interna que nos permita la fluidez de la información de una manera más clara y efectiva. Al mismo tiempo se denota la necesidad de preparar a los encargados de distribuir dicha información para que puedan transmitirla de una manera correcta y organizada, haciendo que los trabajadores recepten comprensiblemente el mensaje y puedan desempeñar su labor de manera eficiente en un entorno de buen clima laboral, focalizando su accionar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo mencionado se hace necesario la creación de un departamento de capital humano destinado a la generación de procesos estandarizados y sentando las bases tanto en la previsión como en la provisión de los recursos humanos, de igual manera es indispensable un plan de capacitación en términos de coach a los líderes que son los encargados de influir, motivar y hacer que todos los integrantes de la organización trabajen con entusiasmo enfocados en la consecución de logros, metas y objetivos.

Marco teórico

A continuación, se desarrollarán los principales conceptos relevantes para la propuesta que se generará luego de haber realizado el informe situacional de la empresa, yendo de lo general a lo particular y tocando cada punto vital para llevar adelante dicha propuesta.

Comunicación:

Robbins y Coulter (2005) en su libro “*Administración*” octava edición nos brindan la siguiente definición de comunicación: “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados (...) Esto quiere decir que, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo” (p.256).

Sin duda la comunicación es esencial para intercambiar información entre dos o más personas, pero ¿Por qué es importante en las organizaciones? Robbins y Coulter (2005) comentan: “¿Por qué es importante la comunicación para los gerentes y las organizaciones? Sirve para cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información” (p.257).

Comunicación interna:

Al hablar de comunicación interna, Horacio Andrade (2005) en su libro “*Comunicación organizacional interna*”, la define como:

...conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.17).

Un artículo publicado en reporte “*Capacitación y Desarrollo Argentina*” por Capriotti Raúl (1998). establece las funciones de la comunicación interna:

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual

redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-. (pp.4-5).

Liderazgo coach:

Dentro de la organización, la comunicación debe ser transmitida por aquellas personas que se encuentran en una posición de liderazgo, tal como establece Alves, José (2000) en el artículo “*Liderazgo y Clima Organizacional*” publicado en la revista Psicología del Deporte: “El objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.” (p.133).

Luego se puede visualizar como JD Roman y Ferrández, Manuel (2008) en su libro “*Liderazgo y Coaching*” muestran una realidad a tener en cuenta como la que se expone a continuación:

En un contexto altamente competitivo y cambiante, la mayoría de las empresas buscan eficacia, eficiencia y mejora continua y se hallan, por tanto, sometidas a elevadas exigencias para conseguir el éxito. En este contexto resulta vital que sus equipos sean capaces de lidiar con estos desafíos y que puedan moverse con solvencia en escenarios de incertidumbre. Esta responsabilidad recae sobre directivos que, muchas veces, tienen que rendir más allá de lo que son capaces. (p.15)

En párrafos posteriores resaltan que: “La tendencia actual es que las empresas inteligentes se centren en el trabajo conjunto para hacerse cargo de la situación como organización, mostrando preocupación por las personas, proporcionando entrenamiento, acompañamiento y feedback. En otras palabras, aplicando un programa de coaching” (p.15).

Inducción y reinducción:

Santiz María Isabel (2013) en su nota “*Inducción de personal en las empresas. Importancia, tipos.*” nos dice que “La inducción de personal es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan”.

De la misma manera la reinducción de los empleados ya existentes es de vital importancia como nos dice Vecino Pico José Manuel (2015) en su nota “*Reinducción de personal, herramienta para la retención del talento*”: “La reinducción se convierte en una exigencia estratégica de retención, es volver a mostrar las razones por las cuales vale la pena entusiasmarse con las tareas que se realizan, fortalecer el compromiso y sentirse más orgullo de pertenecer a una organización”.

Si bien el concepto de comunicación es extremadamente amplio, todos los autores se centran en que la misma establece la transferencia y comprensión de significados, identificando su función clave en las organizaciones a la hora de controlar, expresar e informar un mensaje específico. Al hacer referencia al tema organizacional, la misma posee gran importancia a nivel interno, manteniendo buenas relaciones humanas tras el fin de conseguir los mismos objetivos, pero esto no solo favorece lo nombrado anteriormente, sino que otorga fluidez de transmisión y coordinación de tareas entre áreas, convirtiendo a la empresa en un ente más ágil y rápido; es aquí donde hay que detenerse para saber cómo conseguir todos estos beneficios, los mismos radican en un liderazgo bien definido que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción de los miembros de la organización, lo cual en una realidad tan cambiante como la que nos rodea solo podrá llevarse a cabo buscando el perfeccionamiento continuo de los directivos, los cuales son los responsables de explotar la capacidad empresarial, a través de entrenamiento, capacitación y acompañamiento, basándose en las necesidades de cada profesional para desarrollar su potencial y conocimientos técnicos, vislumbrando en esta instancia la necesidad de implementación de un plan de formación de líderes coach, en donde se ayude a comprender que funciona bien y que debe transformarse dentro de la organización, adquiriendo habilidades, comportamientos y aptitudes generando oportunidades y mejoras.

Diagnóstico

Al realizar el diagnóstico de la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. se visualiza la carencia de un área encargada del personal, lo que repercute negativamente en la comunicación interna de la organización ocasionando que el mensaje transmitido no sea receptado de una manera correcta, es por ello que surge la necesidad de capacitar al personal encargado de difundir la información en términos de coaching para asegurar una mejor transmisión y comprensión de dicho mensaje que genere en los colaboradores seguridad y motivación a la hora de realizar sus tareas. En la actualidad, la forma de llevar a cabo la comunicación interna toma mayor relevancia debido a que varios factores externos tanto a nivel económico, político, social y sanitario generan que la organización deba tomar decisiones de una manera más acelerada que en otros tiempos, un buen plan de comunicación disminuiría el impacto negativo que ocasionan dichos acontecimientos internamente en la empresa y ayudaría a prevenir futuros inconvenientes.

En toda empresa es indispensable tener una comunicación interna eficiente, donde se transmita de forma correcta a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos de la compañía, que genere en ellos un sentido de fidelidad y pertenencia, provocando un espacio de trabajo de buen clima laboral y motivacional, que repercuta positivamente en los resultados de rentabilidad del establecimiento.

Preparar a las personas encargadas de liderar los distintos grupos de colaboradores es de suma importancia para que puedan transmitir la información de una manera que genere en los trabajadores seguridad y motivación a la hora de realizar su tarea, es por ello que capacitar a los líderes en coaching los ayudaría a desarrollar habilidades comunicativas generando en los demás colaboradores motivación, mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, más creatividad y objetivos claros.

Teniendo en cuenta que en el presente la empresa no cuenta con un departamento encargado del personal, el contar con un plan de comunicación interna, establece objetivos, estrategias y métricas para que los empleados sepan que se espera de ellos y puedan así alcanzar sus metas personales y colectivas dentro de la compañía, por ende es necesario una inversión en capacitación en términos de coaching que mejore las

competencias del personal encargado de transmitir, incentivar y encausar la misión, visión, valores de la empresa en una sola unidad colectiva al logro de los objetivos organizaciones impactando positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Conclusión diagnóstica.

Al tener presente el contexto en el que se desenvuelve la organización A.J.& J.A Redolfi S.R.L. en la actualidad, con todos los factores que influyen en su accionar, tanto a nivel político y económico con la gran desestabilización del país, y a nivel social con la crisis sanitaria que se ha apoderado de la vida de la población en su totalidad, exigiendo cambios de hábitos, como es el distanciamiento de persona a persona, el trabajo desde el hogar en determinadas ocasiones, el cumplimiento de normas de seguridad e higiene más extremas, entre otras cosas, es que la empresa presenta la necesidad de priorizar la mejora de diversos aspectos o la aplicación de técnicas innovadoras en otros casos para ser más rentable y explotar al máximo sus recursos, mayormente de capital humano. Es por ello que la misma toma como principal objetivo la mejora de la comunicación interna entre los colaboradores de la organización, pudiendo de esta manera establecer líneas de información claras y precisas, que ayuden a los trabajadores a comprender lo que sus superiores desean transmitirles, por tal motivo los encargados de la tarea de informar deben estar capacitados para hacerlo de una manera correcta, por lo cual se presenta la necesidad de desarrollo en educación sobre liderazgo coach, ocasionando que los mismos planteen los cambios necesarios en la organización y a la vez aprovechen las fortalezas de esta, inculcando dicha información a sus subalternos. De esta manera, los trabajadores se mostrarán confiados de cada tarea que realizan, sabrán cuáles son sus obligaciones explícitas, y se sentirán motivados a cumplir con sus labores de manera eficaz, mejorando el clima organizacional y a la vez presentando una productividad mayor que hará crecer la rentabilidad organizacional.

Plan de implementación

Objetivo general:

Desarrollar un sistema de comunicación interna que permita a la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. una mayor eficiencia y eficacia en el momento de transmitir la información a través de la capacitación de sus directivos en competencias de liderazgo coaching, lo cual hará posible adquirir aptitudes frente a problemáticas y generación de oportunidades, impactando en la rentabilidad de la empresa con una ganancia del 10% más que la obtenida en el último periodo.

Objetivos específicos:

- Adquirir una plataforma virtual con el fin de mejorar y mantener una comunicación interempresarial fluida e implementar reuniones informativas para el conocimiento general de la misma dentro del establecimiento.
- Dictar capacitación en liderazgo coaching a los directivos de la empresa y sus sucursales, con el fin de dotar de competencias comunicativas que faciliten el traspaso de la información.
- Diseñar e implementar un proceso de inducción y reinducción que alinee los objetivos de la empresa tanto para los nuevos empleados como para los ya existentes, fortaleciendo los vínculos con la compañía y su espacio de trabajo.

Alcance:

El plan de implementación se llevará a cabo en la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, y en sus 4 sucursales.

La duración del plan será de 10 meses comenzado a partir del 1 de julio 2021 hasta abril del 2022.

Se desarrollan a continuación acciones, recursos y demás, necesarios para llevar a cabo los objetivos planteados anteriormente:

Acciones:

1. Adquirir plataforma virtual.

Como primera acción a llevar a cabo, en el mes de Julio del año 2021 se van a generar reuniones informativas que van a estar a cargo del Gerente General de la casa central o personal que él designe a cargo de la comunicación. Dichas reuniones van a estar destinadas al personal gerencial de la casa central y encargados de las distintas sucursales, la finalidad es comenzar a informarles de qué manera serán los nuevos canales de comunicación que se utilizaran para transmitir las nuevas normas y formas de trabajo en el actual contexto en el cual se viene desarrollando la empresa, comprendiendo la situación sanitaria en sus limitaciones de movilización.

Se va adquirir una herramienta de comunicación que conectará a los encargados de la compañía llamada Workplace, en ella se generarán salas de reunión, chats, videos en vivo para que puedan comunicarse y trabajar en conjunto.

Tareas que se podrán llevar a cabo con la plataforma de Workplace:

- Compartir información importante con toda la organización.
- Marcar información como importante para que todos la visualicen.
- Conocer la opinión de cada empleado a través de encuestas.
- Mantener conversaciones rápidas en Workplace Chat.
- Realizar videollamadas con solo tocar un botón.
- Mantener conversaciones más profundas en los grupos.
- Encontrar a la persona adecuada mediante el organigrama.
- Hablar con todos en cualquier idioma gracias a la traducción automática.
- Expresarse con reacciones rápidas y GIF.
- Conectarse con más de 50 herramientas empresariales populares.

- Compartir archivos y fotos en los grupos.
- Crear grupos con recursos de capacitación para nuevos empleados.

Se generará en principio un análisis de la situación actual tanto interna como externa para así plantear nuevas estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos impuestos por la empresa.

Al tiempo que se vaya concretando cada medida se realizarán informes sobre los distintos impactos que se van produciendo y así obtener feedback de los resultados obtenidos y seguir implementado nuevas estrategias.

Costo de inversión en plataforma digital: 4USD por persona al mes.

Total personal involucrado 7 (gerentes y encargados de sucursales)

Costo total mensual: 28USD mensuales a valor cambio oficial banco nación: \$2800, \$33600 anuales.

2. Dictar capacitación en liderazgo coaching.

Una vez plasmados los canales comunicativos se lleva a cabo la capacitación en liderazgo coach destinada al personal gerencial de la casa central y los encargados de las 4 sucursales, su finalidad es la adquisición de nuevas competencias comunicativas que a través de su escucha activa y retroalimentación logra modificar el comportamiento de los colaboradores en post de un mejor rendimiento para la compañía. Su duración es de cuatro meses comenzando en el mes de agosto del año 2021 y culminando en noviembre del mismo año, y su plan de estudio esta detallado en el anexo 1.

Con esta capacitación se busca que los lideres encargados desarrollen las siguientes competencias:

- Comunicación clara y eficiente: saber cómo comunicar las nuevas estrategias que va a llevar a delante la empresa y no genere dudas en los colaboradores.
- Escucha activa: No es solo oír, si no atender aquello que se está comunicando, comprenderlo, retenerlo y saber responder sobre ello.
- Liderazgo seguro y confiable: habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.

- Desarrollo de trabajo en equipo: poder desarrollar equipos de trabajos eficientes planificando y desarrollando metas en línea a los objetivos de la empresa.
- Gestionar el progreso y la responsabilidad: es la habilidad para mantener la atención en lo que es importante y dejar la responsabilidad en el colaborador para actuar.

Costo de curso a ejecutar: \$2100 inscripción por persona

\$3600 cuota mensual por persona (duración 4 meses)

Total personal involucrado 7 (gerentes y encargados de sucursales)

Costo total a pagar: \$115500

3. Diseñar e implementar proceso de inducción para los nuevos empleados y reinducción para los ya existentes.

La empresa instaurara un proceso de inducción para sus empleados, llevado a cabo por un Analista en Recursos Humanos, el cual será contratado para tal fin habiendo acordado con la empresa que su tarea será la de desarrollar un proceso de inducción y reinducción en el mes de diciembre del año 2021 y luego en los siguientes 4 meses la implementación en cada sucursal, destacando que dicho proceso es de vital importancia para que las personas conozcan la organización en las etapas de orientación, ubicación y supervisión. Su finalidad última es que la persona comprenda como debe realizar su trabajo, asumir el rol que le corresponde dentro de su grupo y crear una actitud favorable hacia la organización.

El trabajador a través de este proceso comprende la misión, visión, objetivos y estrategia organizacionales e incorpora los valores y normas con el fin de alinearlos con lo que se espera de ellos.

Si bien A.J.& J.A Redolfi S.R.L. no posee en la actualidad la necesidad de contratar nuevo personal, se recomienda que de ahora en adelante este proceso sea utilizado como un medio que beneficie la productividad y eficacia de cada empleado.

En caso que deba llevarse adelante el ingreso de nuevos ingresantes, estos se incorporan a través del proceso de selección, se eligen los postulantes que mejor se

adapten al perfil del puesto vacante. La persona seleccionada ingresa y se lleva a cabo el proceso de inducción. Este proceso puede variar su duración.

La inducción se llevará adelante siguiendo los siguientes pasos:

- **Presentación de la organización:** Se le brinda información general de la empresa, los empleados conocen la historia, misión, visión, valores, objetivos de A.J.& J.A Redolfi S.R.L.

- **Introducción al puesto:** Se inserta a la persona a las funciones, responsabilidades y tareas que va desempeñar en su puesto laboral.

- **Formación específica:** Los colaboradores deben estar formados en determinados aspectos para poder desempeñarse en su puesto.

Tiene como finalidad lograr que la persona se introduzca en la organización de una manera eficiente. Un buen proceso asegura un mejor desempeño del empleado.

- **Evaluación y seguimiento:** En esta etapa se va a verificar el nivel de apropiación del colaborador con los puntos anteriores e implementar acciones a mejorar.

En este proceso cuando el empleado desarrolla sus funciones en la organización, el responsable del proceso debe acompañarlo, formarlo y evaluarlo, utilizando un período de prueba para definir si la persona se adapta a los requerimientos de la organización y si cumple con las exigencias del puesto.

El objetivo de la reinducción en caso de los empleados que ya conforman la firma es una reorientación a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos dentro la estructura empresarial. Además, se busca actualizar a los empleados para un adecuado y oportuno desempeño. El proceso comprende nuevas adecuaciones como aquellos aspectos totalmente nuevos para el trabajador.

Costo de contratación de analista en Recursos Humanos: \$73000 mensual.

El costo total por un tiempo determinado de 5 meses: \$365000

Tabla 2:*Diagrama de Gantt*

Acción	MESES									
	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB	MAR	ABRIL
Reuniones informativas										
Capacitación										
Inducción y reinducción										

Retorno de inversión (ROI):

Una vez determinados los costos que se van a utilizar en cada una de las acciones podremos determinar si la inversión a realizar va a ser beneficiosa y rentable para la compañía, se espera obtener un aumento de la ganancia en un 10% más que el último ejercicio que se detalla en el anexo 2. Ya que la información obtenida en el balance de la empresa correspondía a diciembre del año 2018, se toma la inflación de los años 2019, 2020 y 2021, hasta la fecha, generando una actualización de la utilidad obtenida (anexo 3).

Tabla 3:*Retorno de inversión*

INGRESOS AL 2021			
Ganancia al 2018	\$ 6.195.536		
Inflación	2019	2020	2021
Porcentaje	53,83%	36,15%	19,90%
Subtotal	\$ 3.335.057	\$ 3.445.309	\$ 2.582.205
Total	\$ 9.530.593	\$ 12.975.903	\$ 15.558.107

Ganancia Total 2021	\$ 15.558.107
Incremento de la Productividad Esperado	10%
Incremento Ganancia Neta Esperado Propuesto	\$ 1.555.811
Costos de las acciones propuestas	
Reuniones informativas	\$ 33.600
Capacitación	\$ 115.500
Inducción y Reinducción	\$ 365.000
TOTAL	\$ 514.100
ROI	
$(1.555.811-514100)/(514100) * 100$	202,6%

Nota: en 2021 se toma la inflación hasta el mes evaluado, osea mayo.

Como se puede vislumbrar en el resultado del retorno de inversión podemos concluir que gracias a la implementación del plan de acciones a llevar a cabo se obtendrá por cada peso invertido 2,02 pesos de ganancia.

Conclusión y recomendaciones.

A.J.& J.A Redolfi S.R.L. es una organización que crece a pasos agigantados en el mercado nacional, expandiendo sus sucursales a diferentes ciudades, siempre dependiendo de la sede central que se encuentra en la localidad de James Craick. Esta empresa está a punto de expandirse a provincias vecinas gracias a sus estrategias a nivel comercial. Pero no todo es perfección en este establecimiento debido a que el personal no posee los medios necesarios para su desenvolvimiento eficaz y a la vez carece de capacitación para lograr explotar al máximo su potencial. A causa de este factor, la organización ha encontrado que su rentabilidad no es la esperada debido a la falta de una mejor preparación de cada individuo para la tarea que le es asignada, a la vez se vislumbra la falencia de organización de los empleados y la carencia de un área encargada de organizar y llevar adelante una correcta explotación del capital humano, que permita a la empresa trabajar ordenadamente y con una rentabilidad óptima en cada tarea realizada. A su vez la comunicación interna deficiente repercute de forma negativa, la falta de capacitación de los mandos superiores para transmitir las ideas y las formas de trabajar de los miembros de la organización hace que toda comunicación se vuelva más difícil y a la vez más confusa, generando malos entendidos en la mayoría de los casos. Estos aspectos se suman a la difícil realidad que estamos atravesando con la vivencia de una pandemia que afecto el contacto persona a persona a nivel mundial y ha llevado a la empresa a buscar soluciones para seguir creciendo y desempeñándose en el mercado al que pertenece.

Tras el estudio exhaustivo de esta organización, su funcionamiento, aptitudes y falencias, se le recomienda al mismo el desarrollo de un sistema de comunicación interna que logre una mayor eficiencia y eficacia a la hora de transmitir información, esto podrá llevarse a cabo adquiriendo una plataforma social que posibilite la comunicación interempresarial fluida, acompañada de la realización de reuniones informativas para el conocimiento general de la misma dentro del establecimiento. Así cada empleado sabrá cómo manejar este nuevo y tan necesario recurso en una época tan cambiante como la actual, en la cual la búsqueda de canales comunicacionales virtuales ha posibilitado que las empresas puedan funcionar correctamente y que no se vean perjudicadas en su

rentabilidad, permitiendo que no se desaproveche la capacidad de que cada integrante de la organización este completamente actualizado con las novedades de la empresa en sí. Para lograr esto es fundamental que los encargados de llevarlo adelante sean capacitados en competencias de liderazgo coaching provocando en ellos la cualidad de comunicación clara, escucha activa, liderazgo seguro y confiable, desarrollo de trabajo en equipo, gestión de progreso y responsabilidad, entre otros, lo cual hará posible adquirir aptitudes frente a problemáticas y generación de oportunidades.

Al hablar de capital humano dentro del establecimiento se denota la necesidad de organización y planificación en cada tarea, para explotar al máximo las capacidades y el talento de cada trabajador, y a la vez hacer que cada actividad sea acorde a los objetivos empresariales, para ello es recomendable el diseño y la aplicación de un plan de inducción y reinducción tanto para los nuevos empleados como para los ya existentes fortaleciendo los vínculos con la compañía y su espacio de trabajo, haciendo posible de esta manera que la empresa siga creciendo de forma constante y mejore cada día tanto a nivel interno como externo.

Tras lo citado anteriormente se recomienda la contratación de un Encargado de Recursos Humanos y la formación de un área para llevar adelante las labores del mismo que permitirían organizar eficientemente a cada trabajador, área y jerarquía, fortaleciendo el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento efectivo de cada fin propuesto. El desarrollo de esta área sería óptima para la organización y planificación, diseñando los puestos de trabajo y destinando sus correspondientes funciones y responsabilidades dependiendo de las necesidades empresariales, se encargaría de la administración del personal en lo relacionado a documentos y contratos, desarrollaría políticas de seguridad laboral previniendo riesgos y cuestiones vinculadas con la salud de los empleados, fomentaría mecanismos de formación profesional para cada trabajador según su puesto siempre destinado al crecimiento dentro de la empresa, búsqueda y promoción de talento interno, control de cumplimiento de las leyes impuestas evitando la sobrecarga de horas laborales al empleado, evaluación del desempeño y del clima laboral para asegurarse de que son los apropiados para alcanzar las metas organizacionales, entre otras. Estas tareas harán que la empresa crezca en productividad y rentabilidad, pudiendo cumplir con las metas organizacionales y volviéndose más atractiva tanto para clientes como para cada sector que trate con ella.

Referencias

- Alves, J. (2000) *Liderazgo y clima organizacional* (p.133). Revista de psicología del deporte. Vol. 9. Barcelona.
- Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna* (p.17). España. Ed. Cristina Secco.
- Capriotti, R. (1998) *Capacitación y desarrollo argentino* (p.4-5). Tarragona.: Universidad Rovira i Virgili.
- Estevez, D. A. (2021, abril 21). *El consumo se derrumbó un 26% en marzo y registró la mayor caída en 15 meses:*
<https://www.infobae.com/economia/2021/04/21/el-consumo-se-derrumbo-un-26-en-marzo-y-registro-la-mayor-caida-en-15-meses/>
- Falcón, R. A. (2020, julio 6). *El mundo digital y los medios de comunicación en tiempos de pandemia: Como un océano desafiante (Parte 1):*
<http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/07/06/el-mundo-digital-y-los-medios-de-comunicacion-en-tiempos-de-pandemia-como-un-oceano-desafiante-parte-1/>
- Hrubisko, L. (2019). *Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L.*
- Infobae. (2021. abril 21). *El Gobierno extendió la prohibición de despidos hasta el 31 de mayo, pero exceptuó al sector de la construcción:*
<https://www.infobae.com/economia/2021/04/21/el-gobierno-extendera-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-31-de-mayo-pero-exceptuara-al-sector-de-la-construccion/>

- Kanenguiser, M. (2021, abril 15). *La inflación fue del 4,8 por ciento en marzo y es la más alta desde que Alberto Fernández es presidente*
[:https://www.infobae.com/economia/2021/04/15/la-inflacion-fue-del-48-por-ciento-en-marzo-y-llego-al-426-por-ciento-en-el-ultimo-ano/](https://www.infobae.com/economia/2021/04/15/la-inflacion-fue-del-48-por-ciento-en-marzo-y-llego-al-426-por-ciento-en-el-ultimo-ano/)
- Kanenguiser, M. (2021, marzo 31). *En el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y afecta a 19,4 millones de personas:*
<https://www.infobae.com/economia/2021/03/31/en-el-ano-de-la-pandemia-y-la-cuarentena-la-pobreza-llego-al-42-y-afecta-a-194-millones-de-personas/>
- Lumiber. (2020). *La importancia del medio ambiente en las empresas:*
<https://www.lumiber.com/medio-ambiente-en-las-empresas/>
- Ministerio de economía. (2021, abril 15). *El gobierno nacional lanza medidas para contener la suba de precios:*
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanza-medidas-para-contener-la-suba-de-precios>
- Petrocco, N.A. (2019). *¿PARA QUE LIDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?*
- Robbins, S. P y Coulter, M (2005) *Administración* (8ª ed.) (pp. 256-257). México. Ed. Pearson Educación.
- Roman, J.D. y Ferrández, M. (2008) *Liderazgo y Coaching* (p. 15-16). Ed. LibrosEnRed
- Santiz Santiz María Isabel. (2020, agosto 5). *Inducción de personal en las empresas. Importancia, tipos.*
- Stevani, F. D. (2020). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A.J.& J.A. Redolfi S.R.L.*

- Télam. (2020, junio 10). *El 64% de los argentinos teme por el impacto de la pandemia sobre sus empleos:*

<https://www.telam.com.ar/notas/202006/474633-encuesta-empleo-coronavirus.html>

- Vecino Pico José Manuel. (2015, septiembre 2). *Reinducción de personal, herramienta para la retención del talento*

- Wende, P. (2021, abril 8). *Inflación: el Banco Central terminó marzo con una emisión de \$ 135.000 millones:*

<https://www.infobae.com/economia/2021/04/08/inflacion-el-banco-central-termino-marzo-con-una-emision-de-135000-millones-en-marzo/>

Anexos

Anexo I:



Coaching y Liderazgo

Fundamentación

El Coaching es una herramienta de desarrollo y transformación que se lleva a cabo mediante procesos de conversación, de encuentro interior y/o grupal, para luego impactar sobre el entorno ya sea familiar, social o laboral.

Proporciona, además, el desarrollo de habilidades, criterios, indicadores y potencialidades reflejadas dentro de un sistema organizacional.

Dentro del Liderazgo, el Trabajo en Equipo, surge como resultado de un "modo de interactuar", que se aplica a todas las personas, y que resulta altamente efectivo: Equipos de personas que sorprenden por su capacidad de conseguir resultados y que lo hacen en un entorno de confianza, cooperación y entusiasmo.

A quién está dirigido:

Profesionales, directivos o mandos medios, emprendedores o personas que tengan la responsabilidad de liderar equipos, y mejorar el desarrollo personal y de su entorno.

Objetivos

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del auto-liderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de Alto Rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

Metodología

La metodología es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.



Plan de Estudios

- **Módulo I. Coaching y Liderazgo.** La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- **Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.** La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- **Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.** Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El Rol de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- **Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.** Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del "miedo y enojo". Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. **Definición de conflicto.** La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Docente capacitadora: Prof. Marcela Davyt – Coach Profesional y Educativo.

Información Útil

Modalidad online

Inicio: Abril 2021.

Duración: 4 meses

Día y horario: Jueves de 19:00 a 21:00 hs.

Costos 2021 (los precios ya se encuentran actualizados).

Inscripción: \$ 2100.-

Cuota mensual: \$ 3600.-

Anexo 2:

ESTADO DE RESULTADOS

	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas			
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos			
Costos de Venta	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas	249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto	68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29

Gastos			
Administración	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal	49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO	10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final	6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52

Anexo 3:

ESTUDIO **DEL AMO**

[Inicio](#) [El Estudio](#) [Servicios](#) [Novedades](#) [Datos Útiles](#) [Blog](#) [Contacto](#)

Índice de **inflación** en Argentina anual y mensual: últimos años

AÑO	Inflación Anual	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2021	46,28%	4,04%	3,57%	4,81%	4,08%								
2020	36,15%	2,25%	2,01%	3,34%	1,50%	1,54%	2,24%	1,93%	2,70%	2,84%	3,76%	3,16%	4,01%
2019	53,83%	2,91%	3,77%	4,68%	3,44%	3,06%	2,72%	2,20%	3,95%	5,89%	3,29%	4,25%	3,74%