

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes  
coach, en A.J & J.A. Redolfi S.R.L.”**

Alejandro Elio Gordillo

DNI: 24.526.709

Legajo: VRHU18388

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutor: Natalia Gambino

Córdoba, 2021.

## **Agradecimientos**

A mi esposa Nancy, mi ángel de la guarda, que me sigue cuidando, guiando y acompañando.

A mis hijos, Ale, María y Martín, por quienes me motivé para cumplir este sueño de obtener mi título universitario.

## **Resumen**

El siguiente trabajo final de graduación se formuló en referencia a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa familiar ubicada en James Craik, Córdoba, Argentina, dedicada a la distribución mayorista de alimentos, bebidas y cigarrillos. La empresa registró un crecimiento exponencial en sus más de 50 años de existencia, pero esto no se vio reflejado en el área de recursos humanos, demostrando como principal falencia, la falta de un sistema formal de comunicación interna y un liderazgo adecuado para empoderar a los empleados con el fin de que sean totalmente proactivos y trabajen con mayor autonomía.

Se utilizaron herramientas para analizar la influencia del macro y microentorno de la empresa, como así también bibliografía profesional y especializada en la materia, concluyendo, que la organización debía incorporar un responsable de RRHH, para que éste ponga en marcha un plan de comunicación interna e instrumente una capacitación de liderazgo coach para todas las personas con empleados a cargo.

Para la implementación se consideró tiempo y costos, demostrando mediante el análisis ROI, un retorno de 101%, es decir, que por cada \$1 invertido, se recuperará \$1,01.

*Palabras clave:* recursos humanos, comunicación interna, líder coach.

## **Abstract**

The following final graduation paper was formulated in reference to A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a family business located in James Craik, Córdoba, Argentina, dedicated to the wholesale distribution of food, beverages and cigarettes. The company registered exponential growth in its more than 50 years of existence, but this was not reflected in the human resources area, demonstrating as the main flaw, the lack of a formal internal communication system and adequate leadership to empower employees in order for them to be fully proactive and work with greater autonomy.

Tools were used to analyze the influence of the macro and micro environment of the company, as well as professional and specialized bibliography on the subject. This is how it was diagnosed that the organization should incorporate a Human Resources manager, so that he or she can implement an internal communication plan and implement a coach leadership training for all people with employees in charge.

For the implementation, time and costs were considered, demonstrating through the ROI analysis, a return of 101%, that is, that for every \$ 1 invested, \$ 1.01 will be recovered.

*Keywords:* human resources, internal communication, coach leader.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Análisis PESTEL.....	8
Análisis PORTER.....	13
Análisis FODA.....	14
Marco teórico.....	17
Área de recursos humanos.....	17
Comunicación organizacional.....	17
Comunicación interna.....	18
Comunicación digital.....	18
Líder coach.....	18
Diagnóstico.....	20
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de implementación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance.....	22
Contratar a un responsable de recursos humanos.....	23
Implementar un plan de comunicación interna, basado en la comunicación digital, interpersonal e impresa.....	23
Formar como líderes coach al personal con colaboradores a cargo.....	25
Marco de tiempo de la implementación. Diagrama de Gantt.....	26
Evaluación del impacto de la implementación.....	27
Conclusión.....	29
Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31
Anexo 1: Organigrama de sucursales	
Anexo 2: Perfil del puesto Gerente de RRHH.	
Anexo 3: Cronograma Capacitación Líder Coach	
Anexo 4: Estado de Resultados actualizado según Indec	

## Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una reconocida empresa familiar que se ubica en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina. En 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron “Redolfi Hermanos”, marcando el inicio de esta exitosa compañía.

En 1975, deciden tomar diferentes caminos. Miguel continuó con el bazar y la librería y Alonso emprende su proyecto basado en la distribución mayorista. Para este desafío, suma a su hijo José, actual presidente de la empresa, quedando conformada A.J. y J.A. Redolfi Sociedad de hecho.

Hoy posee una cadena de locales que comercializa productos alimenticios, refrigerados, bebidas, limpieza, perfumería y la distribución de cigarrillos, que sostienen desde la concepción de la empresa. Ver Anexo 1: Organigrama de sucursales.

Su red de autoservicios mayoristas está presente en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y una tienda de venta de productos Kodak en Córdoba capital. Además cuenta con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializan productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Procter & Gamble S.A., Johnson & Johnson, Maxiconsumo S.A., Las Marías S.A., Compañía General de Fósforos, Química Estrella, Fratelli Branca y Kodak, entre otras.

Gracias a su crecimiento constante, hoy cuenta con 170 empleados y una flota de 73 vehículos, entre autos, utilitarios pequeños, medianos y camiones de gran porte, además de 5 montacargas.

Tiene una cartera de más de 6.000 clientes, que incluye, supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxiquioscos y perfumerías.

Esta empresa familiar ha sabido crecer de forma sostenida durante casi 52 años, atravesando por diversas coyunturas como la separación de los socios iniciales, fallecimiento del fundador, problemas de sucesión y el difícil contexto político y económico de nuestro país. Pero también deja ver distintas problemáticas que generan oportunidades de mejora. Actualmente, no existe un área profesionalizada de RRHH, por lo tanto, no están desarrollados los procesos específicos de este sector, como reclutamiento, selección e inducción de personal. Dejan esta sensible tarea a cada responsable de área que necesite cubrir una vacante con el aval del asistente de Gerencia

y en algunos casos, del Gerente General. Eventualmente, si el perfil buscado implica mayor responsabilidad, se publica un aviso en los diarios. No hay planes de capacitación, desarrollo ni promoción interna. Los ascensos se dan por antigüedad y confianza, lo que ha generado problemas al hacer crecer a personas que no estaban debidamente preparadas. No hay evaluaciones de desempeño ni encuestas de clima laboral (se hizo sólo una vez, y no existe registro del resultado).

En cuanto a los procesos internos, no disponen de un sistema informatizado de ingresos al stock, de manera que el control se hace de forma manual y luego se ingresan los productos en un segundo proceso al no contar con tecnología de códigos de barras.

No hay un área de higiene y seguridad, por lo que no hay capacitaciones para el uso correcto de elementos de protección personal, control de incendios, trabajo riesgoso o ergonomía. El Gerente dice que si bien no tienen ningún procedimiento al respecto, las observaciones de los inspectores fueron muy pocas y por lo tanto, las inspecciones son cada vez más esporádicas.

A.J. & J.A. Redolfi continúa su camino de crecimiento, lo que implica que aumentarán sus instalaciones, empleados, clientes y proveedores. Como consecuencia, la empresa debería asegurar una comunicación interna exitosa como así también, contar con un buen liderazgo coach en todos los niveles de mando.

Según Bailador (2020) en su TFG “La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional. Caso Howard Johnson Carlos Paz”, en una investigación del tipo exploratoria y con enfoque cualitativo, afirma que:

La comunicación interna eficiente logra impactar en la motivación de las personas y aumenta el aporte de valor por parte de las mismas. Además podemos afirmar que para superar el desafío de lograr un modelo comunicacional de tal magnitud es importante enrolar a todos los puestos de la organización en un plan de implementación con acciones concretas que incluyan revisar el actual modelo de liderazgo tradicional y orientarlo a uno centrado en las conversaciones efectivas (p. 6).

Fernandez (2017) en su TFG “La Gestión del Coaching en las Empresas Privadas de la Ciudad de Córdoba”, investigación realizada bajo el procedimiento descriptivo y de perspectiva cuantitativa, destaca: “El coaching tiene efectos y repercusiones positivas

para la empresa, como mayor motivación y contención, mayor compromiso y toma de responsabilidades, mejoras en la comunicación interna, en los vínculos laborales, productividad y en el desempeño de equipos de trabajo” (p. 2).

Esta investigación es importante para nuestro caso ya que analiza los efectos y repercusiones de gestionar a través del coaching e identificar los aportes que le pueda brindar el mismo al área de Recursos Humanos y a toda la organización.

En el mismo tenor, Manchini (2020), en su TFG “Plan estratégico en la gestión organizacional, con capacitación en liderazgo coach y propuestas para la comunicación interna en Campo Agrícola- Hernando, Ciudad de Córdoba”, en una investigación del tipo exploratoria y con enfoque cualitativo, menciona que “Se busca que haya una cohesión entre los mismos y se formen para trabajar de manera conjunta, valoren el desarrollo individual a fin de sugerir cambios estratégicos. El coaching mejora la comunicación y las relaciones con el entorno” (p. 28).

Este trabajo, es interesante porque es una empresa de Córdoba, que atraviesa los mismos problemas de comunicación interna, a pesar de dedicarse a un rubro distinto.

Según lo descripto anteriormente, nos encontramos con una empresa familiar que ha sabido salir adelante, crecer y fortalecerse desde muchos aspectos, ya habiendo incorporado hasta su tercera generación. Pero también es notable que A.J. & J.A. Redolfi necesita profesionalizar su Área de Recursos Humanos y desde allí activar todos los mecanismos que la empresa debe poner en funciones por lo menos a mediano plazo, para asegurar que el desarrollo sea equilibrado, no solo en lo comercial y en el prestigio de la marca, sino también en el desarrollo de múltiples saberes y competencias del factor humano como también, transmitir la cultura organizacional y la impronta de sus fundadores a través del conocimiento de su Misión, Visión y Valores.

Llevar adelante una buena gestión de la comunicación, planteada a través de la formación de líderes coach, le daría a la empresa una gran cantidad de beneficios, tales como los que se detallaron en los antecedentes invocados en los párrafos anteriores.

## **Análisis de la situación**

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una de las tantas empresas familiares que dan sostén a la economía de nuestro país. “En Argentina, el 75 % del total de empresas es familiar y aporta un 55 % del PBI y un 70 % del empleo privado” (Martínez Echezárraga, 2011, <https://bit.ly/3ojjccG>).

Con más de 50 años de trayectoria, supo encaminarse a través de todos los contextos económicos, políticos y sociales que caracterizaron a nuestro país en las últimas décadas. Sin dudas, esto se sostiene por el traspaso de los valores e impronta de su fundador, Alonso Jacobo, transmitidos de generación en generación.

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

En el mismo sentido, su misión, es decir, la razón de ser de la empresa es, “Atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Finalmente, sus valores apuntan a la buena relación con sus clientes, proveedores, empleados y la comunidad. Los mismos son, el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo, confianza a través del cumplimiento de sus compromisos, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria y orientación al cliente.

Hoy en día, la empresa no está exenta del contexto mundial de la pandemia de Covid-19. A pesar de ser una actividad dentro de las llamadas esenciales, sufre del impacto de las restricciones horarias, falta de stock por recurrentes casos positivos en las fábricas abastecedoras, lo que implica pérdidas de ventas, cumplimiento de protocolos que indican mayor limpieza, disposición de alcohol en gel en todos los puestos de trabajo, acrílicos y demás elementos que ayudan a separar a los clientes y proveedores del personal, también disponer de elementos de protección personal como barbijos, guantes

y antiparras. Por otro lado, empleados exentos de asistir a sus puestos laborales según la resolución 627/2020 del Ministerio de Salud de la Nación considerados como grupos de riesgo por las patologías preexistentes, mayores de 60 años e IMC+40, a quienes se les paga el 100% de sus haberes. Todo esto, aumentó considerablemente los costos operativos, los cuales deben ser solventados por márgenes de rentabilidad muy por debajo de los años anteriores. Antes de la pandemia, la empresa tenía una tasa interna de rentabilidad del 2,5%, la misma que años anteriores llegó a ser del 5%. Por ser un rubro con alto nivel de competitividad, se fueron absorbiendo los aumentos a la mercadería, sin que estos pudieran trasladarse a los precios de venta.

Así y todo, la familia Redolfi, en los últimos años hizo una de las inversiones más importantes de su historia institucional. Debido a la ordenanza municipal 1564/07, que solicita el traslado de las infraestructuras industriales y depósitos fuera del ejido urbano de James Craik, la empresa dispuso la compra de un gran terreno de 84 hectáreas para la construcción de su centro de Distribución. El mismo ya se encuentra totalmente edificado y en los próximos meses se hará el traslado, lo que será un hito para la compañía. Dicha inversión, se estima será amortizada dentro de 10 a 15 años, ya que depende del pago del préstamo obtenido para tal fin y de la venta parcial de las 85 hectáreas loteadas, más la venta de los viejos depósitos y oficinas que serán desocupados.

La empresa, demuestra entonces, que su intención es la continuidad y el crecimiento y es por esto que deben contar con ejecutivos y mandos medios con un fuerte perfil de líderes coach y enfocarse en utilizar herramientas de comunicación interna que aseguren una correcta llegada de información vital en todas las direcciones de la organización. Para lograr este cometido, necesitarían profesionalizar el área de recursos humanos y así poder llevar adelante este importante proceso.

### *Análisis PESTEL*

A continuación, como parte del análisis del contexto en el que se encuentra A.J. & J.A. Redolfi, se desarrolla un análisis del macroentorno a través del modelo P.E.S.T.E.L. que según sus siglas toma en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esta herramienta permite identificar los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa en el marco de la planificación estratégica.

### *Factores políticos*

Se presenta para este 2021 un año electoral que dará comienzo con las P.A.S.O. en setiembre y finalmente en noviembre serán las elecciones legislativas. En un país marcado

por una grieta cada vez más acentuada entre los partidos antagónicos, cualquier forma de producir un daño al otro partido es válido con tal de desacreditar y conseguir el poder o la continuidad en el mismo. En el contexto actual de pandemia, donde las fuerzas políticas deberían trabajar juntas, por el contrario, se toman medidas que surgen según la presión de unos y otros sin tener en cuenta los efectos que las mismas producen a los ciudadanos y a las empresas. De esta manera en una confusión generalizada, se ajustan horarios a los comercios, se limitan los surtidos a vender, se obliga al cierre o se trabaja a puertas cerradas, lo cual está produciendo estragos en muchas empresas y ha ocasionado el cierre de otras. En esta coyuntura, A.J. & J.A. Redolfi está haciendo un gran esfuerzo para mantener su negocio rentable y de esta manera, mantener la fuente laboral.

### *Factores económicos*

Las empresas al igual que años anteriores, siguen soportando una alta carga impositiva, altos costos operativos (insumos, alquileres, servicios, sueldos), inflación, dificultades para realizar importaciones por el cepo cambiario, y a esto se suma la pandemia de Covid que ha hecho perder una gran cantidad de fuentes de trabajo.

Según datos que se desprenden del Boletín Anual de Seguridad Social de la Afip, “en Argentina desaparecieron 18.000 empresas entre marzo y noviembre 2020. El efecto de la pandemia sobre una economía que ya venía complicada fue drástico. A la vez, se perdieron 182.071 puestos de trabajo”. (Pristupluk, 2021, <https://bit.ly/3uWbAzG> )

La actividad económica en Argentina se derrumbó durante 2020. “Datos oficiales marcan una contracción del 10%, la más grave del continente. La inflación del 38,5%, la moneda continúa devaluándose, las reservas del BCRA no llegan a U\$S3.000 millones y cuatro de diez argentinos viven en la pobreza”. (Gonzalez, 2021, <https://bit.ly/3htmnxm>)

A.J. & J.A. Redolfi, como otras tantas empresas argentinas, debió acogerse al Programa de Emergencia de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP), para poder cumplir con el pago de los salarios. El estado paga desde 1.25 a 2 sueldos mínimos vitales y móviles por empleado como ayuda a las empresas que realizan actividades críticas o esenciales.

### *Factores sociales*

La pobreza en aumento, la inseguridad, el desempleo y la pandemia, marcan la realidad actual de la sociedad argentina.

Según el Indec, el índice de pobreza llegó al 42% al término del segundo semestre de 2020; 6,5 puntos porcentuales por arriba del 35,5% del mismo

período de 2019. Además, el Índice de Indigencia, que comprende a las personas cuyos ingresos no alcanzan para comprar el mínimo de comida para la subsistencia, se ubicó en el 10,5% contra el 8% del semestre julio-diciembre de 2019. Entre ambas mediciones, el Producto Bruto Interno, (PBI) cayó un 9,9% producto de las restricciones que se aplicaron para evitar la propagación del Covid 19, al tiempo que la inflación fue de 36,1%. Los nuevos porcentajes informados implican que 19,2 millones de argentinos son pobres, y entre ellos, 4,5 millones son indigentes. (Telam, 2021, <https://bit.ly/2SJNOsa>)

Según Unicef (2020) en su “Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población frente a la pandemia”:

La restricción de movilidad por efectos de la pandemia, ha detenido la actividad económica y está provocando pérdidas sustanciales para los hogares. Más de la mitad de los hogares manifestó haber experimentado una reducción de sus ingresos. En el ámbito alimentario, las restricciones económicas incrementan la dependencia de los hogares respecto de la ayuda que brindan los comedores escolares, los cuales además enfrentan dificultades para funcionar con normalidad en el contexto de la pandemia. (p.17).

En función de este panorama, el estado puso en marcha el programa de Precios Cuidados. Son más de 500 productos donde se pretende asegurar que estén al alcance de todos los bolsillos. La implementación es obligatoria y es controlada por inspectores de Defensa al Consumidor y del Ministerio de Comercio e Industria. La realidad, es que el esfuerzo lo hace la empresa y en este caso A.J. & J.A. Redolfi pierde rentabilidad.

#### *Factores Tecnológicos*

La pandemia aceleró el proceso de innovación y el salto tecnológico asociado, como también la necesidad de adaptar productos y servicios. La tasa de crecimiento del comercio electrónico fue exponencial (124% en

2020). Es un enorme canal que las empresas digitales explotaron al máximo y obligó a compañías más tradicionales a sumarse. La modalidad del "home office", obligó a que muchas empresas se digitalicen. Pero la pandemia puso de relieve algunas falencias y debilidades cuya resolución se encuentra pendiente, como por ejemplo, la brecha digital. La manera en cómo se puede acceder a la tecnología, debería transformarse en una prioridad nacional de todos los sectores. (Dergarabedian, 2021, <https://bit.ly/3fiUZPK>)

La empresa tiene una enorme oportunidad de aprovechar este contexto, al cual por el momento no está dando mayor importancia. Debería reinventarse e invertir en equipamiento y desarrollo tecnológico, para no quedar rezagada en esta nueva industria.

#### *Factores ecológicos*

Argentina vive la peor situación y el momento de mayor fragilidad socioambiental de toda su historia. El profesor Raúl Montenegro, creador en 1982 de la Fundación para la Defensa del Medio Ambiente y ganador del Premio Nobel Alternativo en 2004, lo dice sin rodeos. Los efectos provocados por la pandemia agudizaron los viejos conflictos ecológicos que el país arrastra desde hace décadas, e incluso creó algunos otros. El 2020 fue el año de los incendios y la sequía, pero también del aumento de la pobreza, el desempleo y la deforestación incesante. Por supuesto, también hubo noticias positivas y reacciones alentadoras pero, como sostiene Montenegro, “la diferencia de magnitudes es abismal, y lo bueno acaba siendo casi insignificante ante el daño de los impactos negativos”. La llegada al poder de un nuevo gobierno el 10 de diciembre de 2019 alentó las expectativas de un cambio de rumbo en todos los sentidos. Pero sus intenciones apenas duraron tres meses. El 20 de marzo se decretó un Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio que detuvo la mayor parte de

las actividades durante más de cien días y obligó a volcar los recursos estatales a la atención de la salud y el sostén económico de los sectores más vulnerables de la sociedad. Lo que siguió fue una interminable serie de dificultades que dejan abierto un panorama futuro incierto y preocupante. (Chisleanschi, 2020, <https://bit.ly/3tP8Suc>)

La provincia de Córdoba fue sin dudas, la más castigada de nuestro país por los incendios y sequías durante el último año. Más de 350.000 hectáreas sufrieron el impacto de las llamas en áreas cercanas a zonas urbanizadas, lo que ocasionó grandes pérdidas monetarias, evacuados y gente que perdió su medio de subsistencia. Esta situación que se viene repitiendo en los últimos años, trae aparejadas consecuencias que impactan negativamente no solo para la actividad agropecuaria, sino también para la actividad industrial y comercial, a la cual pertenece A.J. & J.A. Redolfi.

#### *Factores legales*

La empresa se ve afectada en sus funciones por distintos decretos emitidos por el gobierno nacional debido a la pandemia de Covid-19.

En el DNU N° 39/2021, publicado en el Boletín Oficial, el Gobierno prohibió los despidos sin causa, por falta de trabajo o fuerza mayor y extendió hasta fin de 2021 el pago de la doble indemnización. Para los despidos sin causa, puso un tope de \$500.000 para la duplicación indemnizatoria. También se extiende 90 días la prohibición de las suspensiones por fuerza mayor o falta o disminución de trabajo.

En la misma línea, en el decreto Nro 260/20 se eximió de asistir a sus puestos de trabajo, a todas las personas consideradas grupo de riesgo. En el marco de lo dispuesto por el artículo 1º, las personas con enfermedades respiratorias crónicas, con enfermedades cardíacas, diabéticas, personas con insuficiencia renal crónica, personas con Inmunodeficiencias, pacientes oncológicos y trasplantados, personas con certificado único de discapacidad y personas con obesidad, son alcanzados por la dispensa laboral y sus sueldos deben ser pagados en un 100%. En consecuencia, puede que hasta un 20% de la plantilla de personal no esté trabajando por ser grupos de riesgo, IMC+40, mayores de 60 años o contagiados de Covid, lo que sigue complicando aún más la rentabilidad de A.J. & J.A. Redolfi, porque debe incorporar personal eventual contratado a consultoras, o pagar horas extras a los empleados que continúan trabajando.

En el siguiente segmento se realiza un análisis del microentorno estratégico de A.J. & J.A. Redolfi desde el enfoque de la teoría de las 5 fuerzas de Porter.

#### *Poder de negociación de los clientes*

La empresa posee una cartera de 6.000 clientes. Por lo general son negocios con salones medianos a chicos como despensas de barrios, minimercados, quioscos, bares, atendidos por sus propios dueños o con pocos empleados. Muchas veces sin movilidad propia, por lo que necesitan contratar algún servicio de transporte o pedir que le lleven la mercadería en 24 a 48hrs por parte de la empresa. Por estos motivos, los compradores tienen un reducido poder de negociación, debido a que realizan compras de bajos importes y no podrían negociar descuentos por volumen. Sin embargo, al tener otras alternativas, el cliente podría optar en cualquier momento por cambiar de proveedor.

#### *Rivalidad entre competidores*

Los principales competidores de A. J. & J. A. Redolfi son Rosental y Micropack, que si bien son de Rosario, tienen influencia en la provincia de Córdoba. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales, Luconi en Río Tercero, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo en Río Cuarto, Dutto y Vensall en San Francisco y Parodi, Zaher y Vensall en Córdoba Capital. En este rubro, existe una gran competencia, marcada por las estrategias de precio/producto, promociones de precio por volumen, combos de productos, financiación con tarjetas de crédito, publicidad. En estas 2 últimas categorías es donde la empresa tiene su mayor debilidad. Históricamente vende al contado o con cheque a unos pocos días, lo que la mantuvo saludable y con liquidez. Pero los tiempos cambian y debe adaptarse ya que los clientes buscan financiación, si es posible a tasa cero. Con respecto a la publicidad, no cuentan con ninguna estrategia. Confían en el posicionamiento de la empresa, el boca a boca, y algunas redes sociales.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Esta es una amenaza real y latente. A los ya conocidos mayoristas que podrían “invadir” las zonas de influencia de la empresa (Makro, Yaguar, Maxiconsumo, Diarco, Basualdo), los grandes hipermercados más tradicionales también están creando su propia versión mayorista para poder sacar una porción de ese negocio. Por ejemplo, Carrefour con “Maxi-Carrefour” y Walmart que presentó en Córdoba “Punto Mayorista”. Esto se debe en mayor medida, a que los clientes consumidores finales, están migrando hacia los mayoristas para conseguir mejores precios.

### *Poder de negociación de los proveedores*

En este aspecto los proveedores de la empresa en general son multinacionales o compañías argentinas de mucho poder, como por ejemplo, Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever, Gillette, Kraft Food, Arcor, Procter & Gamble, Johnson's & Johnson's, Marolio, Molinos Río de la Plata, Fratelli Branca, entre otras. Difícilmente A.J. & J.A. Redolfi puedan ganar una pulseada en una negociación. Este tipo de empresas ya tienen bien definidos sus descuentos por volumen y plazos de pago, de manera que para obtener un mejor precio, inexorablemente hay que comprar mucho stock, por lo que esto puede ser un arma de doble filo para empresas chicas porque corren el riesgo de desfinanciarse. La opción que le queda a la familia Redolfi, es negociar con proveedores alternativos, de marcas poco conocidas y que estén urgidas de entrar en esta industria, y en este caso, si se puede presionar para lograr un mejor descuento y mayor plazo de pago.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Así como en el punto anterior podía ser una oportunidad para la empresa negociar con proveedores alternativos y marcas poco conocidas, esto puede convertirse en una desventaja si lo hacen los competidores de A.J. & J.A. Redolfi. Hay una gran cantidad de productos intentando entrar al mercado, por lo que el departamento comercial debe estar muy atento para actuar en estas circunstancias. Si el mercado es invadido por estos productos sustitutos, obligaría a la empresa a bajar sus márgenes para poder competir y licuar sus stocks y obtener la liquidez que necesita para afrontar los compromisos con sus acreedores, perdiendo rentabilidad.

Finalmente, utilizaremos la matriz FODA, para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.J. & J.A. Redolfi. Con esta herramienta, se busca un claro diagnóstico para ayudar a tomar decisiones estratégicas oportunas con vistas al futuro de la empresa. La misma toma factores del ambiente externo, ajenos a la compañía (oportunidades y amenazas) y del ambiente interno, puertas adentro del negocio (fortalezas y debilidades).

### *Fortalezas:*

- Cuenta con sucursales en ciudades estratégicas de la provincia.
- Continuo crecimiento en el sector mayorista.
- Gran experiencia y reconocimiento en la industria mayorista.
- Todos los años conquista nuevos clientes en la provincia y el país.
- No posee endeudamientos.

- Goza de una excelente relación con sus proveedores.
- Altamente orientados a la satisfacción del cliente y precios competitivos.
- Tiempo de entrega acotado, 24 a 48 horas.
- Gran surtido de productos.
- Cuentan con un proceso informatizado de compra de mercadería
- Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones locales.
- Tienen una buena relación con sus empleados.
- Les dan trabajo a personas de la zona donde se encuentran.

#### *Oportunidades:*

- Pueden hacer negociaciones con los bancos emisores de tarjetas de crédito para ofrecer planes de financiación a sus clientes.
- Implementar una página web para que los clientes compren a través de catálogos on-line.
- Implementar tarjeta de fidelización. Hacer planes con suma de puntos por mayor compra que luego se canjean por descuentos.
- Implementar un plan de franquicias y vender su “know-how” a otros inversores.
- Solo venden a Monotributistas e Inscriptos. Podrían vender también el cliente común.

#### *Debilidades:*

- El cliente tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente.
- No tienen plan de publicidad. Solo el boca a boca y redes sociales.
- Sin clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra.
- No cuentan con departamento de RRHH
- No tienen definido un plan de Capacitación.
- No cuentan con procesos de comunicación interna.
- No cuentan con procesos de reclutamiento, selección e inducción.
- No hacen evaluaciones de desempeño.
- No hacen encuestas de clima laboral.
- No cuentan con un plan de desarrollo interno
- No cuentan con departamento de Higiene y Seguridad propio.
- No tienen análisis de siniestralidad

- No existe un sistema informatizado para el ingreso de mercaderías.

#### *Amenazas*

- Los proveedores aumentan los precios y este incremento no se puede trasladar siempre al producto lo que produce pérdida de rentabilidad (antes 5%, ahora 2,5%).
- Grandes competidores mayoristas con salones comerciales.
- Otras empresas con preventistas y entrega a domicilio
- Hipermercados tradicionales que arman su versión mayorista.
- La pandemia trajo grandes extra costos, limpieza, elementos de protección personal, empleados en grupos de riesgo, etc.

Hemos utilizado diversas herramientas de diagnóstico para analizar el macro y micro entorno estratégicos y también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto nos permite dar el siguiente aporte desde la visión profesional:

La empresa, se encuentra en una coyuntura donde debe optimizar al máximo su eficacia y eficiencia, debido a los fuertes cambios que se experimentan a nivel mundial, regional y local. Entre otros, la pandemia (restricciones, decretos, personal dispensado), año electoral, grieta política, cepo cambiario, inseguridad, tecnología (cambio en las costumbres de compra), etc.

Por otro lado, desde la matriz FODA, se desprende que la sumatoria de los factores positivos, es decir, las Fortalezas y Oportunidades, son visiblemente superiores a las Debilidades y Amenazas (considerados como negativos). Sin embargo, no hay que perder de vista que A.J & J.A. Redolfi tiene proyectos muy ambiciosos y deberá prestar mucha atención a las falencias detectadas, como la falta de inversión en tecnología, no tener una visión clara hacia la omnicanalidad (misma experiencia de compra tanto en los salones de venta como en la web), no contar con un departamento de Higiene y Seguridad, y fundamentalmente, la falta de un departamento de Recursos Humanos. De esta manera, la empresa podrá enfrentar los procesos necesarios tales como un buen reclutamiento y selección de personal, inducción, confección de manuales adecuados de puestos de trabajo, encuestas de clima, evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo. Sobre todo, organizar y llevar adelante importantes planes de capacitación para todos los niveles, con mayor énfasis en el liderazgo coach del personal jerárquico y de mandos medios y enfocarse en la elaboración de un buen sistema de comunicación interna para todos los niveles, esencial para una empresa en expansión.

## Marco Teórico

En el presente apartado se busca profundizar sobre los conceptos más pertinentes enfocados a nuestro reporte de caso, tomando en cuenta distintas opiniones de reconocidos autores, especialistas en la temática abordada. Dichos conceptos a desarrollar serán, Área de recursos humanos, comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación digital y líder coach.

### *Área de Recursos Humanos*

Werther y Davis (2008), enuncian que desde principios del siglo XXI, la obligación del área de recursos humanos radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano, esenciales para el éxito de una compañía. Pero también, aseguran que los gerentes deben contar con la habilidad de poder utilizar dichos recursos de la mejor manera para afianzar las ventajas competitivas de la organización y contribuir a su éxito financiero. Estos aportes, se deben cumplir dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

En la misma línea, Martha Alles (2006), afirma que el área de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, desde el inicio, hasta el fin de la relación laboral, e implica diferentes funciones:

Reclutar y seleccionar, mantener la relación contractual/laboral, capacitar, desarrollar, vigilar compensaciones, higiene y seguridad, entre otros. Esto, sin perder de vista, que el área en cuestión debe dar a todos los gerentes, las herramientas para lograr mantener alto el compromiso de los colaboradores, evitar la alta rotación y la pérdida de interés por su trabajo.

### *Comunicación organizacional*

La comunicación organizacional se puede analizar desde tres perspectivas, primero, como un proceso social, es decir, el conjunto total de mensajes que se intercambian en una organización, internamente y también con diferentes públicos externos. En segundo lugar, como una disciplina, en tanto, es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de una institución, y por último, como un conjunto de técnicas y habilidades que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización y los diferentes públicos que la rodean. (Andrade, 2005).

Desde otra mirada, Castro (2015), nos dice que la comunicación organizacional forma parte de la cultura y de las normas que están establecidas en una institución y que

la misma deberá ser fluida entre los distintos niveles, tanto de jefes y sus subordinados, como de los directivos hacia el resto de la organización.

### *Comunicación interna*

Dependiendo de los distintos interlocutores, desde y hacia quienes van dirigidos los mensajes, podemos apreciar dos tipos de comunicaciones, la externa y la interna. Para esta segunda opción, desarrollamos a continuación distintas visiones teóricas.

Según la opinión de Cuenca y Verazzi (2018), son un conjunto de técnicas de comunicación que mantienen informados, unificados y motivados a los integrantes de una organización, orientadas a mantener las buenas relaciones con y entre sus miembros. Tal vez, lo más interesante que proponen estos autores, es que al hablar de comunicación interna, nos dicen que debería tratarse de una gestión planificada, diseñada, ejecutada y medida por alguien responsable de esta función, dentro de la organización, cuyo efecto es poner un orden a todo lo que se quiere transmitir con un fin o un propósito determinado.

En consonancia con los autores anteriores, Fernández y Fernández (2017), acuerdan que a través de la comunicación interna, los miembros de una organización reúnen información de la empresa en la que trabajan y también se enteran de los cambios que ocurren en la misma, lo cual es fundamental en pos de conseguir los objetivos que se persiguen. Para que esto ocurra, la empresa debe trabajar en los siguientes requisitos:

- Considerar al trabajador como un aliado, lo cual dará mayor productividad en el trabajo.
- Fomentar el sentido de pertenencia, para lo cual deberá darse más participación en las responsabilidades diarias.
- Considerar al trabajador como maduro, interesado y autosuficiente, para que se sienta satisfecho y reconocido en su progreso.

### *Comunicación digital*

Tal como lo define Esdesign (2018) el concepto de comunicación digital engloba todos los métodos y herramientas utilizados para transmitir mensajes a través de un medio digital. Dichas herramientas son, sistemas de plataforma online, redes sociales, aplicaciones móviles para teléfonos y tabletas, que permiten una navegación rápida y eficaz desde cualquier lugar. También, herramientas de gestión digital de características más concretas, en función de la actividad de cada empresa o negocio como las intranets y los mails corporativos.

### *Líder coach*

Anzorena (2019), concibe al líder coach, como aquella persona que asume la responsabilidad de buscar la evolución y el despliegue de la potencialidad de aquellos individuos y equipos que les toca dirigir. El líder, debe adquirir las competencias que le permitan destrabar aquellos aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o que dificultan el logro de los objetivos de sus equipos de trabajo. De esta manera, el autor deja ver, que más allá de conseguir seguidores, se trata de ponerse al servicio del desarrollo de las personas con las que trabaja y convive, por lo que este coach, no solo debe ocuparse de sus capacidades laborales, sino de incrementar sus cualidades humanas.

En el mismo tono, Abarca (2013), hace referencia a los grandes cambios laborales y empresariales que están ocurriendo en los últimos años, los que influyen en las estrategias y la planificación de objetivos pero además también tienen injerencia sobre el factor humano. Es en este contexto, donde aparece la figura del líder coach, no para ser un solucionador de problemas, sino para intentar que el empleado, en el nivel que se encuentre y de acuerdo a sus intereses e inquietudes, pueda desarrollar su trabajo de la mejor manera posible. Desde este ángulo, la autora refiere que el líder coach debe preocuparse por el crecimiento tanto profesional como personal de su equipo (incluyendo el propio), además de ser portador de una visión inspiradora y ganadora. Para lograr transmitir esta perspectiva, el líder debe dar ejemplo de compromiso, responsabilidad y disciplina.

Finalmente, en virtud de los conceptos analizados, se infiere que un equipo al cual se lo hace parte de todo lo que trasciende en su entorno, a través de un sistema de comunicación interna cuidadosamente planificado (sin dejar nada al azar), funciona de forma más equilibrada, comprometida y armónica. De esta manera, resulta más favorable la consecución de los objetivos propuestos, tanto sean de rentabilidad, productividad o de clima laboral. El aporte de un área de recursos humanos, sería más que importante para la puesta en marcha y coordinación de diversos procesos como capacitaciones en estilos de liderazgo y el uso de sistemas de comunicación digital tales como una intranet corporativa.

Por último, A.J. y J.A. Redolfi, necesita contar con un liderazgo que no solo “baje línea”, sino que se preocupe por la formación de todos sus integrantes a la hora de tomar las decisiones del día a día. Este líder “coach” deberá conocer las diferentes personalidades de sus equipos, saber qué los motiva, qué los preocupa y qué los ayuda. En función de dicho conocimiento, aplicará los distintos estilos según cada individuo y cada situación que se presente.

## Diagnóstico

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa familiar que ha tenido un crecimiento exponencial desde que fue concebida por su fundador. Esto queda demostrado con el incremento de la cantidad de locales de venta mayorista, las distribuidoras, sus empleados, sus activos muebles e inmuebles y la incorporación de más integrantes de la familia. Pero tiene una deuda pendiente con el activo más importante de toda compañía, el recurso humano. Si bien se deja ver una buena relación con los empleados, en la actualidad eso no es suficiente. Al no disponer de un departamento de recursos humanos no se llevan a cabo los procesos básicos del área. Pero hay un proceso fundamental que no se puede obviar y este es la comunicación interna. La empresa no tiene implementado ningún plan al respecto por lo que ocurren situaciones que pueden alterar el orden interno, generar gastos innecesarios y también producir malestar y frustración entre los colaboradores de todos los niveles de la compañía al no sentirse debidamente informados o no recibir instrucciones claras para el desempeño de sus actividades cotidianas. Algunos ejemplos pueden ser, la ejecución repetitiva de trabajos, doble preparado de pedidos, pedidos que se pierden en una casilla de correo u orden de compra que no llega a la persona indicada, lo cual además de producir una pérdida de ventas, puede significar la pérdida de un cliente.

A la situación antes descrita, se le suma la falta de formación de los funcionarios en los distintos niveles de jerarquía, con respecto a sus estilos de liderazgo. La mayoría se maneja con un estilo directivo, de manera que sólo se limitan a decir a sus empleados lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, porque “siempre se hizo así”. Esto quita autonomía y sentido de pertenencia en los equipos, al no hacerlos partícipes, ni delegarles responsabilidad.

En síntesis, la falta de un sistema transversal de comunicación, va a repercutir en la productividad de la empresa. En un sector tan competitivo como la venta de productos alimenticios, donde las rentabilidades son muy bajas, cada variable es importante. Si los mensajes no llegan con claridad entre las distintas áreas y entre los distintos niveles de jerarquía y en todas las direcciones, la confusión generalizada repercute en una mala calidad en los servicios que la empresa debe prestar a sus clientes. De más está decir, que esto se paga muy caro en esta industria, donde la competencia está a la orden del día para conquistar nuevos consumidores. Será muy difícil buscar una solución si los líderes no son correctamente capacitados en nuevas formas de liderazgo, de manera de infundir la

confianza suficiente en sus seguidores, para que puedan resolver los conflictos del día a día de forma autónoma y participativa a través de un liderazgo basado en el coaching.

### *Conclusión diagnóstica*

En el contexto actual, A.J. & J.A. Redolfi, no está exenta de toda la problemática que atraviesa la economía nacional. A esto se suma la debacle que ha originado la pandemia mundial de Covid-19, lo que ha causado el cierre de una gran cantidad de empresas en nuestro país.

Tal lo expresado anteriormente, se ha generado un clima altamente competitivo, donde sólo quedarán los mejores y los que estén más preparados. Es en este punto, donde la empresa, no solo debe estar atenta a las oportunidades que aparecen en el ambiente externo, sino también a las que se presentan puertas adentro.

Por lo tanto, la organización deberá pensar en poner en marcha procesos que fortalezcan y empoderen al factor humano, a través de todos los aportes individuales, aprovechando la sinergia de las distintas áreas. En este sentido, sería fundamental la contratación de un responsable experimentado de Recursos Humanos, para luego, implementar un eficiente plan de comunicación interna, basada en la comunicación digital a través de una intranet corporativa, haciendo énfasis en lograr que toda la institución esté debidamente informada, en todas las direcciones y niveles, para que todos y cada uno de los integrantes estén enfocados en perseguir los mismos objetivos.

Los costos que trae aparejados un mal sistema de comunicación (o la ausencia del mismo) son difíciles de estimar. Las consecuencias negativas, se revelan en indicadores tales como, la alta rotación, el ausentismo y la baja productividad.

Se estima que la sustitución de un empleado cuesta entre 1,5 a 2 veces su salario anual, teniendo en cuenta costos de reclutamiento, horas de profesionales de RRHH, inducción y tiempos que tardan en alcanzar un nivel de rendimiento óptimo.

Si cuantificamos todas las oportunidades antes descritas, la organización podría beneficiarse con una mejora de un 15% en su rentabilidad anual, producto de bajar considerablemente el indicador de la rotación y de no perder clientes ni facturación por el mal manejo de la comunicación interna.

Queda expuesto que, para llevar adelante estos importantes cambios, todos los puestos de mando deberán contar con capacitaciones que apunten al liderazgo coach, con el fin de que cada uno de los equipos de trabajo, saque la mejor proactividad mediante una mayor autonomía y participación.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar y poner en funcionamiento un sistema de comunicación interna formal para la empresa A.J. & J.A. Redolfi, y capacitar al personal con colaboradores a cargo como líderes coach, con la finalidad de lograr una mejora en el estado de resultados anual de un 15%.

### *Objetivos específicos*

1. Contratar e incorporar a un responsable de Recursos humanos para dar forma y poner en marcha todos los procesos respectivos al área.
2. Implementar un plan de comunicación interna a través del establecimiento de nuevos procesos basados en la comunicación digital, tales como la creación de una Intranet y mail corporativos para todas las áreas, programación de reuniones semanales presenciales ó virtuales (Zoom, Teams, Skype), instalación de carteleras para la comunicación impresa.
3. Formar como líderes coach al alto mando y mandos medios, a través de capacitaciones on-line, contratadas a una consultora.

### *Alcance*

La incorporación del profesional de Recursos Humanos, el desarrollo del plan de comunicación interna y la capacitación de líderes coach, será implementado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, en su casa central en la ciudad de James Craick, de la provincia de Córdoba, República Argentina. Si bien el profesional tendrá su base en esta localidad, el sistema de comunicación y las capacitaciones serán brindadas en todas las localidades donde se encuentran las sucursales mayoristas y distribuidoras. La duración del proyecto será de 6 meses, comenzando el 1ro de Julio de 2021 y finalizando el 30 de Diciembre del mismo año.

El contexto actual de pandemia al cual no es ajeno la empresa, será una limitante debido a las restricciones impuestas por el gobierno, lo cual afectará a los traslados de capacitadores y las personas en proceso de capacitación, por lo cual habrá que hacer reuniones virtuales. Para los casos presenciales, se deberá respetar el distanciamiento social, reduciendo el número de participantes en las salas de capacitación.

Otra limitante para este plan, es que el mismo sólo será válido para la empresa en cuestión, no pudiendo adaptarse el mismo para solucionar la misma problemática en otra compañía.

### *Contratar a un responsable de Recursos Humanos*

Como este es un puesto muy sensible para la compañía, se contratará un Gerente de Recursos Humanos, a través de los servicios de una consultora.

Una vez contratado, de acuerdo a Addeco (2021) el Gerente de RRHH desarrollará y administrará las actividades de Recursos Humanos tales como reclutamiento, selección, programas de capacitación y desarrollo del personal, compensaciones y beneficios, relaciones laborales y administración de personal. Organizará y controlará los programas y su cumplimiento y evaluará los resultados; representará a la compañía ante el Ministerio de Trabajo, los gremios, los tribunales laborales y otras entidades oficiales, ocasionalmente será responsable de la medicina y seguridad del trabajo. Reportará al Gerente de A.J. & J.A. Redolfi. Ver Anexo 2: Perfil del puesto Gerente de RRHH.

Se estima que la búsqueda durará un mes, comenzando el 1ro de Julio de 2021 y la incorporación se hará efectiva el 1ro de Agosto de 2021.

A continuación se detallan los gastos por la incorporación del profesional, teniendo en cuenta las cargas sociales y el costo de la contratación de la consultora.

Sueldo mensual promedio de un Gerente de Recursos Humanos para la provincia de Córdoba es de \$105.421 bruto. Esto implica un costo total de \$142.351 considerando el total de contribuciones que exige la ley.

El costo de la consultora es igual a 1,5 sueldos brutos: \$158.131.-

De la información anterior, se desprende el siguiente cálculo:

• 6 meses de sueldo del Gerente de RR HH	\$854.106.-
• Costo de la consultora	\$158.131.-
• Costo total final contratación nuevo Gerente:	\$1.012.237.-

### *Implementar un plan de comunicación interna, basado en la comunicación digital, interpersonal e impresa*

Para el cumplimiento de este objetivo en particular, se propone poner en marcha un mix de propuestas diversas, según los canales de comunicación más apropiados. Entiéndase por canales, los espacios tradicionales por los cuales las empresas deciden “transportar” las comunicaciones para sus colaboradores.

Para nuestro caso vamos a trabajar con los siguientes canales:

- Canal digital, a través de un servicio de Intranet y mail corporativo.
- Canal Interpersonal, por medio de reuniones de equipo y posterior cascadeo.
- Canal impreso, folletos, flyers, fotos, colocados en carteleras en puntos estratégicos.

Intranet, es un sistema de red privado que permite compartir recursos entre sus miembros. Las empresas usan las Intranets para que los empleados de los diferentes departamentos accedan la información necesaria para el desarrollo de su actividad.

Se realizará la contratación de “Bitrix24” que es una empresa que vende servicios de Intranet estandarizadas para cualquier tipo de compañías.

Para A.J.&J.A. Redolfi, que es una empresa considerada mediana de 170 empleados, se recomienda la versión full para 50 usuarios. La misma cuenta con:

- Menú Comunicaciones: Conversaciones, encuestas de empleados, anuncios, flujo de actividades, chat público, privado y de la empresa, videoconferencias, calendario personal, de grupo y de la empresa, programador de eventos y citas.
- Menú tareas y proyectos: Fechas de inicio y finalización, seguimiento automático, planificador de tareas (diagramas de Gantt), evaluación del supervisor, recordatorios y notificaciones.
- Correo electrónico corporativo con capacidad ilimitada
- Integración con la aplicación Zoom
- Informes analíticos: KPI de eficiencia, generador de reportes.
- Menú Gestión de Clientes: Esta opción es para comunicación externa, pero vale aclarar que también dispone del mismo.

La empresa ya cuenta con los recursos informáticos para implementar este plan (servidores, PCs de escritorio e Internet), por lo que no será necesario una inversión en hardware. El costo mensual del servicio es de \$13.035. Teniendo en cuenta que se medirá la efectividad de la propuesta tomando los próximos 6 meses, el costo total será de \$78.210.

En primer lugar, “Bitrix24” capacitará vía on-line a nuestro nuevo Gerente de Recursos Humanos para la puesta en marcha de este sistema, ya que no se necesita ningún conocimiento en informática. Para esto, contará con la colaboración y el asesoramiento de Pablo Redolfi, socio Gerente de la empresa, quien conoce a la perfección los movimientos de la compañía. Se estima que el tiempo de contratación de la empresa proveedora de Intranet será de 2 semanas, entre el 2 y el 14 de agosto 2021 y la

configuración, capacitación y puesta en servicio, durará 2 meses desde el 16 de agosto hasta el 15 de octubre 2021.

Con respecto al canal de Comunicación Interpersonal, se programarán reuniones semanales siguiendo los protocolos vigentes por el contexto de la pandemia de Covid-19. Para estas reuniones, es fundamental acordar el temario previamente, de manera de que sean concretas y eficientes en el uso del tiempo. Es importante que los líderes que participan de estas reuniones, utilicen la estrategia del “cascado”, donde los jefes informan eficientemente a sus equipos, transmitiendo los mensajes importantes y trascendentales de la organización. Los recursos necesarios son la sala de capacitación y proyector, los cuales la empresa ya posee.

Por último, utilizando el canal impreso de comunicación, se implementará el uso de carteleras colocadas en espacios comunes, como pasillos, comedor y vestuarios. Estarán separadas por tipo de novedades, por ejemplo, temas de higiene y seguridad, temas sindicales, novedades de la empresa y otra para que los empleados puedan colocar sus novedades familiares como nacimientos, cumpleaños, etc. La inversión para esto es muy baja, ya que cada cartelera cuesta \$5.900. La misma tiene puertas corredizas de acrílico, con cerradura y llave. Se necesitarían 4 unidades por un total de \$23.600. Una vez compradas por Mercado Libre, llegan en el transcurso de 10 días.

#### *Formar como líderes coach al personal con colaboradores a cargo*

Para la formación como líderes coach del personal con colaboradores a cargo se contratará un curso de Liderazgo y Coaching de la UTN.BA a través de la metodología de E-learning (capacitación realizada por internet).

Los fundamentos principales para cumplir este objetivo son, en primer lugar, que el liderazgo es un elemento conductor sin el cual difícilmente los empleados de A.J. & J.A. Redolfi podrán orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia un objetivo común. Además, se trabajará sobre otro elemento esencial, que es la motivación, ya que el efecto multiplicador de la misma nos va a permitir obtener la sinergia buscada. Esto se podrá lograr, a través de la formación de líderes coach, que puedan dominar las principales técnicas y herramientas que faciliten que cada individuo saque lo mejor de sí mismo y pueda resolver situaciones cotidianas del trabajo confiando en sus capacidades, de manera de fomentar el sentido de pertenencia y responsabilidad.

El curso estará destinado a un total de 10 personas:

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente de Administración y Finanzas
- Jefe de Depósito y Logística
- Supervisor de Vendedores
- 4 Encargados de sucursales
- Encargado de Despacho

El costo será de \$14.830 por cada participante, por lo que tendrá un valor total de \$148.300. Se utilizará la sala de capacitación de la empresa con proyector (ya disponible). Se agregará el costo de cuadernos, lapiceras y breaks de acuerdo al siguiente detalle.

- |  |             |
|--|-------------|
| • 10 cuadernos Esquela A5 Ledesma Executive      | \$5.800.-   |
| • 1 Caja lapiceras x 12 unidades                 | \$195.-     |
| • Coffee Breaks para 10 personas por 18 jornadas |             |
| a \$120 la unidad por un total de                | \$21.600.-  |
| • Costo del curso a pagar a UTN.BA               | \$148.300.- |
| • Total capacitación líderes coach               | \$175.895.- |

La capacitación durará 8 semanas, comenzando el Lunes 1ro de Noviembre y finalizando el Jueves 30 de Diciembre del corriente año. Constará de 2 módulos de 4 semanas cada uno, con una carga horaria de 60hrs. Se distribuirán en 18 jornadas en total, ya que el cursado no se hará todos los días, para no interrumpir demasiado las actividades diarias de la empresa. Ver Anexo 3: Cronograma Capacitación Líder Coach

*Marco de tiempo de la implementación. Diagrama de Gantt*

En el siguiente diagrama, se grafica la duración de todas las actividades más arriba mencionadas. Se estima una duración total de 6 meses, desde el inicio del proceso de reclutamiento del responsable de recursos humanos hasta el cierre de la capacitación de liderazgo coach, dando comienzo el 1ro de julio 2021 hasta el 30 de diciembre del mismo año.

Acciones	Jul 2021				Ago 2021				Set 2021				Oct 2021				Nov 2021				Dic 2021			
	S1	S2	S3	S4																				
Reclutamiento Responsable de RRHH	■	■	■	■																				
Contratación Proveedor Intranet					■	■																		
Puesta en marcha nueva Intranet							■	■	■	■	■	■	■	■										
Puesta en vigencia carteleras															■									
Organización plan de reuniones sem.																■								
Capacitación Líder Coach UTN.BA																	■	■	■	■	■	■	■	

Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

A continuación mediremos la eficiencia de la inversión a través de la herramienta ROI (Return On Investment) o retorno de la inversión por su traducción al español.

La fórmula es  $[(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}) / \text{Costo de la propuesta}] \times 100$

Según los datos obtenidos del Estado de Resultados aportado por la empresa al cierre del año 2018, la misma tuvo como resultado final la suma de \$6.195.536,11. Este dato surge de las Ventas, menos el costo de las mercaderías, menos todos los gastos operativos, financieros e impositivos. A los efectos de actualizar estos valores, se tomó de la página del Indec, la inflación de 2019 de 53,8%, la inflación de 2020 de 36,10% y el dato de la inflación estimada hasta fin de año del 48,5% según el Relevamiento de Expectativas del Mercado del BCRA. Luego de los cálculos correspondientes nos arroja un total actualizado de \$19.258.382,45, que sería el resultado estimado de A.J. & J.A. Redolfi al finalizar el año 2021. Ver Anexo 4: Estado de Resultados actualizado según Indec.

Según nuestra estimación, poner en marcha los planes de Comunicación Interna y Liderazgo Coach, redundará en lograr una mejora en el estado de resultado final anual de la empresa de un 15% extra, es decir, \$2.888.757,37.

Esto, producto del aumento de ventas al disminuir considerablemente los problemas de comunicación que padece la organización y además, bajando la rotación de los empleados, al sentirse estos, empoderados, partícipes y que ocupan un lugar importante

dentro de las decisiones que aprendieron a tomar, por sus propios medios, fruto de la implementación del liderazgo coach por parte de sus superiores.

- Los costos del proyecto total se conforman de la siguiente manera:
- Contratación del Gerente de RRHH \$1.012.237
- Honorarios Profesionales autor propuesta \$150.000
- Puesta en marcha Intranet corporativa \$78.210
- Compra 4 carteleras para comunicación impresa \$23.600
- Costo total capacitación Líder Coach \$175.895
- Costo total proyecto \$1.439.942

$$\text{ROI: } \frac{2.888.757,37 - 1.439.942}{1.439.942} \times 100 = 101\%$$

Según el cálculo del ROI, la inversión realizada es muy positiva, ya que por cada 1 peso (\$1) invertido, se recibirá una compensación de \$1,01, o dicho de otra manera cada \$100, el retorno será de \$101.

## Conclusión

Como conclusión final del presente reporte de caso, sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi, se detectaron falencias sensibles para el normal desarrollo de la organización. Si bien se trata de una empresa exitosa y pujante, deja entrever que su crecimiento no ha contemplado en la misma medida la evolución y progreso del recurso más valioso con el que cuenta una compañía, como lo es el factor humano.

En consecuencia, no se ha tenido en cuenta, un elemento estructural y vital para la cohesión de los equipos de cualquier institución, como lo es la comunicación interna. Esto viene ocasionando distintos desequilibrios, tanto para la parte productiva y comercial, como para el desarrollo de las personas.

En función de lo antes descrito, y para dar solución a las problemáticas planteadas, deberá existir un responsable que lidere todos los procesos que involucran este importante cambio. Es por este motivo que la empresa accede a la contratación de un responsable de Recursos Humanos, quien lleva adelante la implementación del plan de comunicación interna a través de diversos canales (digitales, interpersonales e impresos), mediante la incorporación de un sistema de Intranet, reuniones con empleados de todas las áreas en salas destinadas para tal fin y la incorporación de carteleras.

Además, se pone en marcha un plan de capacitación en liderazgo coach, para todo el personal con colaboradores a cargo. Esto dará como resultado final, que los empleados puedan resolver todo tipo de situaciones demostrando mayor autonomía y elevando la motivación, lo que se traducirá en mayores beneficios económicos para la empresa, como consecuencia de una mayor productividad y una menor rotación del personal.

Como cierre de este apartado, es importante destacar que la empresa ha tomado una decisión que tendrá alto impacto en todo el accionar de la organización, en todos los niveles y direcciones. El departamento de RRHH, desde su función de staff, es un socio estratégico que ayudará a lograr una mayor productividad mediante la gestión del clima laboral, planes de desarrollo, evaluaciones de desempeño, entre otras importantes tareas.

### *Recomendaciones*

Luego de la implementación del plan antes descrito, se recomienda hacer foco en otras problemáticas en las cuales la organización deberá ocuparse en el futuro.

A.J. & J.A. Redolfi no dispone de un software de gestión integral que administre y consolide todos los sistemas y subsistemas de las distintas áreas que conforman la empresa. Muchos procesos se llevan adelante mediante fichas, planillas de cálculo y en

algunos casos no se tiene información al respecto. En este nivel, debería contar con gestión completa de Stock, Compras, Ingresos de mercadería, Cajas, Pagos, Bancos, Contabilidad, Gestión de empleados, Clientes, etc.

Otra oportunidad, se encuentra en la falta del área de Higiene y Seguridad. Por este motivo, no se controla el uso de elementos de protección personal, no se lleva una estadística de accidentología, no se capacita sobre el uso correcto de maquinarias, cómo actuar ante incendios, inundaciones, etc. Sólo se limitan a recibir inspecciones de las autoridades competentes, para actuar en consecuencia según lo que se les indique en las actas, arriesgándose a importantes multas y lo que es peor, comprometiendo la seguridad de sus empleados. Si bien, por el tamaño de la empresa no tendría sentido formalizar el departamento de Higiene y Seguridad propio, sería conveniente tercerizar el servicio con una empresa externa.

## Bibliografía

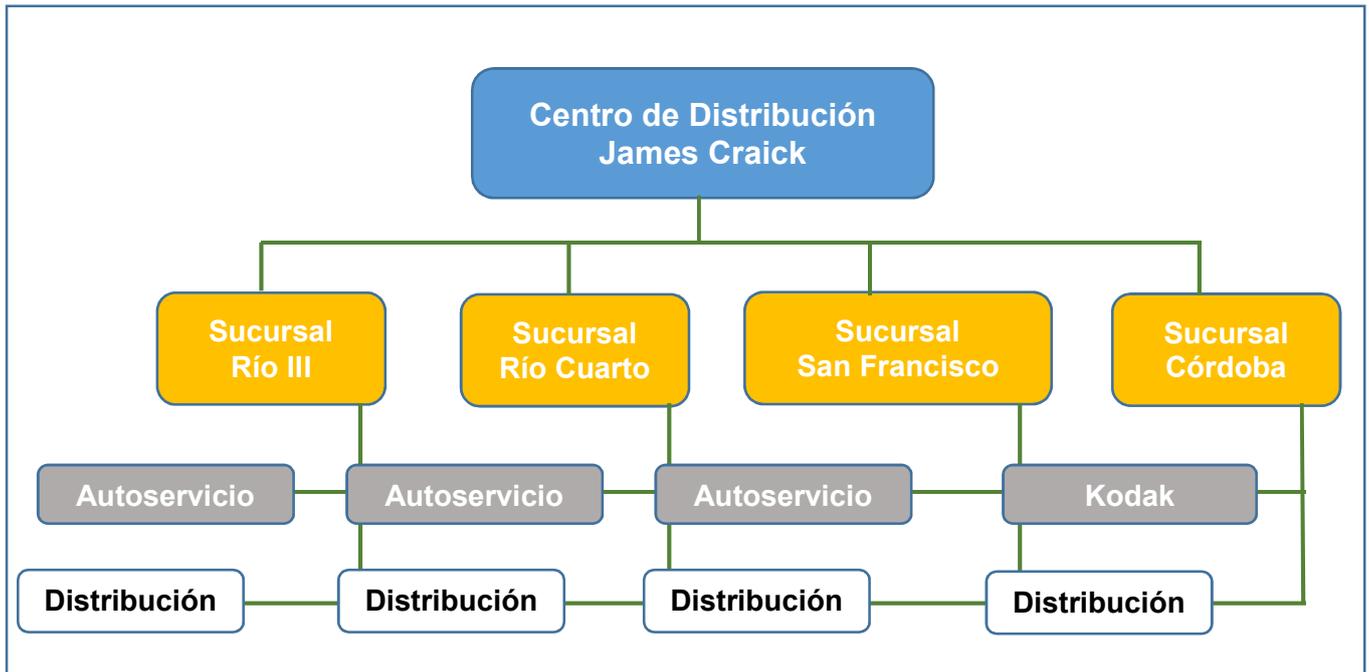
- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Chile: Penguin Random House
- Addeco (2021). Guía salarial regional 2021 anuario de recursos humanos. Recuperada de: <https://adecogroup.com.ar/informes-adecco/guia-salarial-argentina-y-uruguay-2021/>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Recuperado de: <https://bit.ly/3xeXkmM>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo.
- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bailador (2020). *La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional. Caso Howard Johnson Carlos Paz* (Trabajo final de graduación). Universidad Siglo 21. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18818>
- Castro, A. (2015). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Chisleanschi R. (2020). *Las deudas ambientales de Argentina 2020: incendios y sequía, más deforestación y actividades extractivas estimuladas por la pandemia*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2020/12/deudas-ambientales-argentina-2020-balance-ambiental-incendios-forestales-y-sequia-deforestacion-actividades-extractivas-pandemia/>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.
- Dergarabedian, C. (2021). *Estas 5 tecnológicas trazan esta hoja de ruta para la Argentina en 2021*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>
- Esdesing (2018). *El concepto de comunicación digital en la actualidad*. Recuperado de: <https://bit.ly/367kQpT>

- Fernandez, J. (2017). *La Gestión del Coaching en las Empresas Privadas de la Ciudad de Córdoba* (Trabajo final de graduación). Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13791>
- Fernandez, D. y Fernandez, E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Gonzalez E. (2021) *La crisis perpetua de Argentina*. Recuperado de <https://elpais.com/internacional/2021-02-27/la-crisis-permanente-de-argentina.html>
- Manchini (2020). *Plan estratégico en la gestión organizacional, con capacitación en liderazgo coach y propuestas para la comunicación interna en Campo Agrícola-Hernando, Ciudad de Córdoba* (Trabajo final de graduación). Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18811>
- Martínez Echezárraga, J. (2011) *Empresas familiares: reto al destino*. Recuperado de [https://elibro.net/es/lc/bibliobcra/login\\_usuario/?next=/es/ereader/bibliobcra/66714?page=21](https://elibro.net/es/lc/bibliobcra/login_usuario/?next=/es/ereader/bibliobcra/66714?page=21)
- Pristupluk R. (2021). *Pandemia y economía: cerraron 18.000 empresas en ocho meses*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/cierre-empresas-pandemia-se-perdieron-18000-firmas-nid2605133/>
- Unicef, (2020). *Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población frente a la pandemia*. Recuperado de <https://www.unicef.org/argentina/media/8056/file/Covid19-EncuestaRapida-InformeEducacion.pdf>
- Universidad Siglo 21, (2021). ). *A.J. & J.A. Redolfi S.A. Aspecto organizacional*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Universidad Siglo 21, (2021). *A.J. & J.A. Redolfi S.A. Información Financiera*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Recuperado de: <http://uprid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1557>

Zenger, J. y Stinnett, K. (2013). *El coach extraordinario*. Barcelona: Profit Editorial.

## Anexos

### Anexo 1: Organigrama de sucursales



Fuente: Aspecto organizacional (Distribuidora Redolfi), s.f., <https://bit.ly/2SrOAdG>

## *Anexo 2: Perfil del puesto Gerente de RRHH*

### *Responsabilidades:*

- Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RRHH alineadas con la estrategia empresarial general
- Tender puentes en las relaciones entre la dirección y los empleados ocupándose de las demandas, reivindicaciones y otros problemas
- Gestionar el proceso de reclutamiento y selección
- Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Desarrollar y controlar estrategias de RRHH generales, sistemas, tácticas y procedimientos en toda la organización
- Fomentar un entorno de trabajo positivo
- Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto
- Mantener planes de pago y programas de beneficios
- Valorar las necesidades de formación para aplicar y controlar programas de formación
- Ofrecer apoyo a la gerencia en la toma de decisiones a través de Kpi's de RRHH
- Garantizar el cumplimiento legal a lo largo de la gestión de los Recursos Humanos

### *Requisitos*

- Experiencia laboral demostrable como gerente de RRHH o puesto similar
- Orientado hacia las personas e impulsado por los resultados
- Experiencia demostrable con métricas de Recursos Humanos
- Conocimiento de los sistemas y las bases de datos de Recursos Humanos
- Capacidad para elaborar estrategias junto con dotes de liderazgo
- Excelentes habilidades de escucha activa, negociación y presentación
- Competencia para establecer y gestionar de manera efectiva relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa
- Amplios conocimientos de legislación laboral y las mejores prácticas de RR. HH.
- Grado en Recursos Humanos o un campo relacionado

Fuente: Descripción del puesto: Gerente de RR. HH, s.f., <https://bit.ly/3iAqzKw>

*Anexo 3: Cronograma Capacitación Líder Coach*

<b>Sem/Día</b>	<b>Horario</b>	<b>Durac.</b>	<b>Módulo 1: Liderazgo y motivación</b>
<b>Semana 1</b>			<b>Unidad 1: Liderazgo Parte 1</b>
Lun	8 a 11	3hrs	- Concepto de liderazgo
Mier	8 a 11	3hrs	- Competencias del liderazgo
Vier	8 a 11	3hrs	- Inteligencia emocional en el liderazgo
<b>Semana 2</b>			<b>Unidad 2: Liderazgo Parte 2</b>
Mar	8 a 11:30	3,5hrs	- La comunicación efectiva
Jue	8 a 11:30	3,5hrs	- Coherencia y credibilidad del líder
<b>Semana 3</b>			<b>Unidad 3: Motivación Parte 1</b>
Mar	8 a 11:30	3,5hrs	- Qué es la motivación
Jue	8 a 11:30	3,5hrs	- Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación
<b>Semana 4</b>			<b>Unidad 4: Motivación Parte 2</b>
Mar	8 a 11:30	3,5hrs	- Cómo motivar
Jue	8 a 11:30	3,5hrs	- El poder que hay dentro de nosotros
<b>Sem/Día</b>	<b>Horario</b>	<b>Durac.</b>	<b>Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching</b>
<b>Semana 5</b>			<b>Unidad 5: Trabajo en equipo Parte 1</b>
Mar	8 a 11:30	3,5hrs	- Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
Jue	8 a 11:30	3,5hrs	- Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo
<b>Semana 6</b>			<b>Unidad 6: Trabajo en equipo Parte 2</b>
Mar	8 a 11:30	3,5hrs	- El proceso del trabajo en equipo
Jue	8 a 11:30	3,5hrs	- En conflicto en el trabajo en equipo
<b>Semana 7</b>			<b>Unidad 7: Coaching Parte 1</b>
Lun	8 a 11	3hrs	- Qué es el coaching
Mier	8 a 11	3hrs	- Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
Vier	8 a 11	3hrs	- Tipos de coaching
<b>Semana 8</b>			<b>Unidad 8: Coaching Parte 2</b>
Mar	8 a 11:30	3,5hrs	- La sesión de coaching
Jue	8 a 11:30	3,5hrs	- Herramientas prácticas de trabajo

Fuente: elaboración propia. Adaptado de <https://bit.ly/3kOf2Ka>

## Anexo 4: Estado de Resultados actualizado según Indec

<b>A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
<b>Resultado NETO</b>		<b>10.417.452,07</b>	<b>7.904.774,94</b>	<b>8.221.354,18</b>
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
<b>Resultado antes de Imp. a las Ganancias</b>		<b>9.531.594,02</b>	<b>6.656.384,94</b>	<b>7.983.056,18</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>		<b>3.336.057,91</b>	<b>2.329.734,73</b>	<b>2.794.069,66</b>
<b>Resultado Final</b>		<b>6.195.536,11</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>5.188.986,52</b>
Resultado final + Inflación 2019	53,80%	9.528.734,54		
Resultado final + Inflación 2020	36,10%	12.968.607,71		
Resultado final + Inflación extendida 2021	48,50%	19.258.382,45		
<b>Incremento proximo semestre por propuestas</b>	<b>15%</b>	<b>2.888.757,37</b>		

Fuente: Información Financiera (Distribuidora Redolfi), s.f., <https://bit.ly/3pNCMPk>