



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE GRADO

COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVES DE LIDERES COACH EN A. J.

& J. A. Redolfi S. R. L.

2020

Karen Yamilé Olivera Belucci

Legajo: VRHU11359
DNI: 39652590

Agradecimientos

A mis padres quienes me han dado todo desde que comencé a estudiar, me han brindado su apoyo, ayuda, guía y motivación para seguir, quienes fueron un ejemplo de estudio y dedicación obteniendo sus propios títulos universitarios.

A mi hermana, que con su ejemplo, simpatía y amor me ha demostrado que la vida va más allá de alcanzar un título.

A mis abuelos, que siempre me han acompañado y visitado esté donde esté.

A mis profesores que me han acompañado durante el transcurso de estos años, brindándome conocimiento.

A Natalia Gambino, profesora que me ha acompañado en el armado de este trabajo final de grado.

Y principalmente a Dios, mi base, sostén y eje de vida, quien me ha permitido estar en esta tierra para obtener conocimiento y disfrutar de este trayecto terrenal.

A todos ellos, ¡infinitas gracias!

Resumen

En el mundo actual muchas pymes Argentinas poseen competencias entre sí, y a pesar de los constantes cambios presentes en el mercado, deben continuar ofreciendo productos y servicios de calidad. Es por ello, que el presente trabajo final de grado, tuvo como finalidad proponer un cambio en el área de Recursos Humanos de la empresa mayorista Redolfi; debido a las problemáticas que se observaron dentro y que dificultan el crecimiento de la misma; se decidieron tomar acciones para el logro y mejoría en el área de aplicación de la empresa con la construcción de una mejor comunicación organizacional interna donde se incorporó un proceso de inducción y se accedió a la utilización de comunicaciones digitales y capacitaciones de líderes coach de manera online por la pandemia mundial de covid-19, logrando mediante esto, que se haya podido realizar la incorporación de personal, tomando los recaudos salubres correspondientes. Se esperó lograr un incremento de la rentabilidad total buscando poseer un crecimiento positivo.

Palabras claves: comunicación organizacional, liderazgo coach, área de provisión, área de Recursos humanos.

Abstract

Summary In today's world many Argentine SMEs have competences with each other, and despite constant changes in the market, they must continue to offer quality products and services. That is why the purpose of this final degree work was to propose a change in the Human Resources area of the wholesale company Redolfi; due to the problems that were observed inside and that hinder the growth of it; they decided to take action for the achievement and improvement in the area of implementation of the company with the construction of better internal organizational communication where an induction process was incorporated and the use of digital communications and training of coach leaders was accessed online by the global covid-19 pandemic achieving through this, that the incorporation of personnel has been possible, taking the corresponding health collections. It was expected to achieve an increase in total profitability seeking positive growth.

Keywords: organizational communication, coaching leadership, supply area, human resources area.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen.....	2
Abstract	2
Introducción	4
Análisis de la situación.....	5
<i>Análisis externo de la organización-Herramienta PESTEL</i>	6
<i>Análisis micro interno de la empresa - Las cinco fuerzas de Porter</i>	9
<i>Diagnostico organizacional mediante el análisis FODA</i>	12
Marco Teórico.....	14
<i>La comunicación organizacional</i>	14
<i>Comunicación organizacional interna</i>	14
<i>Comunicación digital</i>	15
<i>Liderazgo Coach en las organizaciones</i>	16
Diagnóstico	17
Plan de implementación	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	20

Propuesta	20
1. Plan de Inducción	20
2. Participación de Lideres Coach; capacitación al personal de Mandos Medios ...	23
3. Capacitación online a Vendedores:.....	24
Marco de tiempo para la implementación	26
Evaluación del impacto de la implementación	26
Conclusión y Recomendaciones	27
<i>Conclusión</i>	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Bibliografía	29
ANEXOS.....	
I. Programa de inducción.....	
II. Manual de inducción	
III. Evaluación diagnóstica del proceso de inducción	
IV. Coach Rosa Bolzan, fundadora de Dedco	
V. Capacitación Online al personal de Mandos Medios.	
VI. Costos APP Zoom.	
VII. Cronograma de capacitación Online a Vendedores.....	

Introducción

En el siguiente trabajo final de graduación se analizará de manera detallada la historia y la conformación interna que posee la pyme A. J. & J. A. Redolfi S.R. con la finalidad de conocer, dentro de este marco, las ventajas competitivas; su misión, visión y valores así como también las falencias que la misma posee, conociendo esto, se podrá arribar a la búsqueda de modificaciones y soluciones con el objetivo de lograr mejoras internas dentro de la organización.

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, todos los años conquista nuevos clientes y ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista. Los Redolfi son una familia con mucha influencia en la zona, los mismos, están instalados en James Craik desde 1910.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi hermanos. Años después, ambos hermanos tomaron rumbos diferentes y fue Alonso Jacobo quien encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista al que se le unió su hijo José, quien es actualmente el presidente de la empresa, por lo que para el año 1990 se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. A fines del año 1993, la familia y la empresa sufrieron la pérdida de su fundador Alonso Jacobo Redolfi, por tal fin se suscitó un proceso de sucesión de la empresa que desencadenaron conflictos familiares entre los mismos.

Para Octubre de 1999 se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María que trajo aparejado un gran éxito y logro por lo que para Junio del año 2001 se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba incorporando allí, la preventa y la distribución. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras.

Las ventas están enfocadas en todo el surtido existente en el mercado. La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Teniendo en cuenta algunos aspectos importantes a modificar dentro de la empresa, en el siguiente reporte se decidió llevar a cabo una propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de líderes coach para implementar mejoras en el entorno organizacional que llevará a tener avances aún mayores, comenzando por lo interno hacia lo externo de la misma.

Se puede visualizar que la empresa no tiene un área de Recursos Humanos, por lo que esto es clave para el manejo de los 170 empleados que posee. No hay un proceso de selección e inducción de empleados, clave e importante a la hora de incorporar personal; a su vez, para los distintos puestos y cargos, aquellos que se incorporan van aprendiendo sus funciones sobre la marcha.

La organización se maneja de acuerdo a un criterio de “confianza”, los empleados van ascendiendo en responsabilidades y tienen baja rotación, esto fue generando problemas dado que algunos comenzaron a desempeñarse como choferes.

Carosella (2013) , a través de su tesis final de grado, llamado “Comunicación interna 2.0” llevada a cabo en Buenos Aires Capital, refiriéndose a una investigación descriptiva, realizada sobre la comunicación interna, ha podido determinar que la comunicación dentro de una organización es súper importante ya que impacta en distintos puntos para el logro de los objetivos y los mismos no se podrían lograr si no se conoce el manejo interno de la misma, él sostiene:

Estos valores combinados entre sí, definen el modo de comunicarse, formal e informal, entre los miembros de la organización, incluido el manejo y uso de la autoridad y el poder. Esta característica hace única a cada organización. Para que exista una efectiva integración de las personas al proyecto de la empresa, éstas necesitan sentirse seguras en su trabajo, conociendo a dónde va la organización, cómo va a hacerlo y cómo los afecta esto a ellos personalmente (Carosella, 2013 pág. 30).

Otra referencia clave se tomará de la tesis exploratoria de Velásquez (2017) titulado “Plan de comunicación corporativa para la empresa OfficeCore Argentina” llevada a cabo en Buenos Aires Capital, con el fin de comprender y evaluar la comunicación dentro de esta empresa, ha podido determinar la importancia de:

“Formular un plan de comunicación que pudiera generar sinergia para facilitar la transición entre la realidad de la organización y su futuro prontamente deseado, ya que (...), todo proceso externo se produce en un primer momento por uno interno que lo soporta, es decir, que aquello que una organización proyecta al exterior es necesariamente producto de los procesos que se llevan a cabo en su interior” (Velásquez, 2017, Pág. 8).

Para finalizar, las autoras Álvarez y Villanueva (2015), en una investigación explicativa, realizada en Buenos Aires capital con el objetivo de conocer sobre “La comunicación con los destinatarios en las organizaciones de la sociedad civil Comunia” y explicar cómo es la comunicación dentro, sostuvieron que: “La comunicación organizacional trabaja sobre la base de elementos de gestión, como pueden ser los objetivos estratégicos, comunicar la identidad, decir qué apunta a lograr la organización en el marco de su misión.” (Pág. 23), en concordancia con lo que la empresa Redolfi estaría necesitando en estos momentos, objetivos estratégicos que ayudarían a la implementación de una eficaz organización interna.

El estudio se considera importante y de interés ya que la empresa Redolfi se encontraría en condiciones de iniciar una mejoría interna por la carencia de un área de Recursos Humanos que permita aumentar la productividad de la misma y lograr los objetivos y las metas esperadas; incorporando a su vez, una comunicación organizacional que no solo permitiese conocer la misión, visión y valores de la empresa sino que los procesos que se llevasen a cabo dentro, **ayudasen a reflejar la**

Análisis de la situación

La organización A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L a pesar de ser una Pyme amplia, que cuenta con varias sucursales y posee varios clientes y empleados, no tiene un área de Recursos Humanos la cual podría ayudar a mejorar la empresa y a su vez, lograr alcanzar los objetivos estratégicos esperados para la organización a gran escala.

El clima organizacional es bueno y la empresa tiene una buena relación con sus empleados, pero esto solo podemos visualizarlo en el Centro de distribución James Craik ya que se llevó a cabo en el año 2005 una encuesta de clima laboral, sin haberse realizado también, en las distintas sucursales y áreas internas que la empresa posee. La misma, cuenta con un organigrama donde se puede visualizar que la empresa está formada por un Centro de Distribución central, desde allí se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. La empresa solo le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra sin abrir las posibilidades de búsqueda, no se reciben curriculums y el Asistente de Gerencia así como también los responsables de cada área evalúan y contratan de acuerdo a las necesidades; no cuenta con un proceso selección de personal ya que se manejan mediante un criterio de confianza, y tampoco tiene un proceso de inducción dado que trabajan sin tener a alguien que pueda evaluar su recorrido, pueda enseñar y acompañar en las distintas funciones a realizar.

Con la finalidad de conocer en qué circunstancias se encuentra inmersa la organización, se analizará la situación macro externa en la que se encuentra, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, legales socioculturales y ambientales; para ello se utilizará la herramienta llamada PESTEL, que dará pie para luego continuar con el análisis micro interno de la empresa mediante la herramienta de las cinco fuerzas de PORTER y para finalizar se realizará un diagnostico organizacional que ayudará a visualizar las influencias positivas y negativas que la misma posee haciéndose presente la herramienta FODA, la cual permitirá conocer más de cerca cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa dispone.

Análisis externo de la organización-Herramienta PESTEL

✓ *Sector Político*

Actualmente nos encontramos frente a una Pandemia Mundial, la misma trajo consigo no solo una enfermedad llamada COVID-19 sino que también problemas de distintas índoles en Argentina.

Al menos tres factores estructurales de carácter fiscal e institucional condicionan la capacidad de respuesta del Estado argentino a la crisis generada por la pandemia del COVID-19: un espacio fiscal reducido, una baja institucionalización de mecanismos para gestionar objetivos estratégicos y prioridades de gobierno, y la ausencia de un espacio directivo profesional (compuesto por direcciones nacionales, generales, simples y coordinaciones) en la Administración Pública Nacional (cippec, 2020, pág. 1).

A su vez, tras estar en medio de una pandemia, el Gobierno Nacional, luego de algunos rumores sobre la posibilidad de suspender las elecciones, confirmó el calendario electoral para el año 2021. “Los jueces señalaron que las elecciones generales deben realizarse el 24 de octubre de 2021-y antes las PASO- y que a causa del aislamiento obligatorio los preparativos deben comenzar antes de lo habitual, que se estima en un año” (Infobae, 2020)

✓ *Sector económico*

El sector económico en el país también se vio perjudicado en gran manera ya que el gobierno debió buscar de forma urgente diferentes alternativas, para ayudar al país y a la sociedad, incorporando diferentes planes económicos de ayuda.

Asumiendo que la recuperación es continua y firme a lo largo del segundo semestre de 2020 y se prolonga en 2021, el FMI estima una pérdida de 10% del producto mundial respecto del sendero previsto con anterioridad a la pandemia y niveles récord de desempleo. Es difícil anticipar cómo se verán afectados los patrones de comercio y las cadenas de valor, los mercados de materias primas, los impactos diferenciales según regiones y países y, más en general, cuál será el curso de la globalización post-pandemia. Son plausibles

diversas hipótesis y sería difícil, a esta altura, discernir entre ellas. (Cippec, 2020, pág. 4) .

A esta altura queda claro que el costo económico de la crisis del covid-19 será elevado, muy heterogéneo por sectores y tipo de hogares, y que puede tener implicancias en la economía, incluso luego de que la emergencia sanitaria haya sido superada. El daño dependerá de cuatro factores: duración de la o de las cuarentenas, las restricciones que persistan sobre algunos sectores, el impacto sobre nuestras exportaciones, y la respuesta de política económica.

(La nación, 2020)

✓ *Sector ambiental*

El mundo entero se encuentra viviendo hace un tiempo, meses antes de la pandemia mundial, frente a sucesos y crisis ambientales debido a los graves incendios forestales que provocaron desastres y daños ecológicos de la flora y fauna, podemos nombrar entre ellos, el grave incendio ocurrido en Australia que dio comienzo en Junio del 2019 y continuó hasta Mayo del 2020, este mismo año frente a la crisis de la pandemia, el mundo entero se vio obligado a detener sus funciones laborales, muchas de las cuales perjudicaban el medio ambiente de alguna forma, esto ayudó a que la naturaleza se reconstruyera y tuviera un respiro sin contaminación.

La actual pandemia viene a recordarnos el vínculo de la salud humana con la de la naturaleza, y la importancia de mantener el equilibrio de los ecosistemas para evitar situaciones de emergencia como la del presente. La conducta humana está llevando a una pérdida severa de la biodiversidad, cambiando la interacción animal-humano y distorsionando los procesos del ecosistema que regulan la salud planetaria y controlan muchos servicios de los que dependemos.

(Análisis inicial de las naciones unidas, 2020, pág. 70)

✓ *Sector social*

Este es un sector que se encontró altamente en crisis al comenzar con la pandemia debido a la cuarentena obligatoria que el gobierno tuvo que implementar para la sociedad debido a los cuidados en cuanto a la salud; la mayor parte de la sociedad comenzó a trabajar

en sus hogares con medios tecnológicos, así como también, los niños y adolescentes que debieron implementar el aprendizaje escolar de manera no presencial. Un porcentaje de la sociedad debió cerrar sus negocios y locales debido a la gran demanda económica que ésta producía.

Además, los efectos de la pandemia en la salud mental de las personas —que pueden ser afectadas por diferentes razones: estrés, aislamiento social, pérdidas familiares, pérdidas económicas o temor a ser contagiada ellas y/o sus familiares— convierten esta situación en un verdadero desafío para el sector salud y para la sociedad en su conjunto.

(Análisis inicial de las naciones unidas, 2020, pág. 19)

✓ *Sector tecnológico*

Este sector se vio muy favorecido ya que diferentes empresas debieron acceder a la tecnología de una manera más estricta y obligatoria para seguir incorporando ingresos económicos que pudieran solventar de alguna manera esta crisis mundial. La sociedad comenzó a trabajar mediante las redes sociales, las universidades estatales y privadas debieron trabajar de forma online para continuar con la enseñanza de la educación universitaria, los niños y jóvenes continuaron su enseñanza escolar mediante trabajos prácticos que debían y deben ser enviados de manera online, el teletrabajo aumentó en gran manera y las tecnologías pasaron a ocupar un puesto importante y básico en la sociedad. (Telam, 2020)

En el sector privado, se le recomendó a las empresas “la adopción de medidas para habilitar el trabajo a distancia”. “Los trabajadores y trabajadoras del sector privado tendrán derecho al goce íntegro de sus ingresos habituales”, aclara el decreto. (El Salto, 2020)

✓ *Sector legal*

El COVID-19 ha frenado algunas transacciones y financiamientos debido a la crisis existencial pero a pesar del impacto económico, de los proyectos nacionales y de los tratos internacionales demorados se han encontrado oportunidades incrementando los volúmenes de actividades en distintas áreas.

“Asimismo, se han acelerado los procesos innovativos que ya estaban en curso, y que de manera transversal comprometen a todas las áreas de las firmas legales, están buscando nuevas formas de mantener y hacer crecer nuestras relaciones internacionales mediante la participación en webinars, conferencias virtuales y otras estrategias para seguir vinculados al mundo” (Argentina: Impacto económico del COVID-19 para el sector legal)

Conclusión del análisis externo:

Como conclusión de este análisis Pestel, se observa como el país se encuentra atravesando distintas problemáticas en varias áreas y en varios sectores; los mismos fueron buscando varias alternativas para hacer frente a la situación de esta pandemia que se encontraría afectando a diferentes divisiones.

La distribuidora A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L estaría frente a una situación bastante complicada, no solo en lo interno de la empresa sino en cuanto lo externo, ya que las diferentes distribuidoras del país se encontrarían ante la falta de productos para proveer, debido a la falta de importación por los controles estrictos que se estarían llevando a cabo ante la pandemia mundial actual.

Por otro lado, cuenta con varios beneficios, uno de ellos es que se haría presente de manera estricta, la utilización de productos tecnológicos que posibilitarían la venta online, llegando a varias provincias permitiendo la expansión de la empresa aun estando frente a una crisis.

Análisis micro interno de la empresa - Las cinco fuerzas de Porter

- **Competidores**

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Los competidores de la distribuidora se clasifican en dos grandes grupos:

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona:

En Río Tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

En San Francisco: Dutto Hnos.

En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio:

En Río tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher

- **Ingreso de nuevos competidores**

La altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores, esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

- **Poder de Negociación con clientes**

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Los clientes son en general despensas de barrios, supermercados, farmacias, confiterías, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores, perfumerías, minimercados, entre otros.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que 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. La estrategia que la empresa se plantea es la 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.

La misión de la empresa Redolfi es atender las necesidades de los 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.

Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Al detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente. Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores

- **Poder de Negociación con proveedores**

La visión de la empresa es 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; el cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9 que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

En el año 2002, se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba, incorporándose Ignacio Redolfi en el año 2006 como vendedor.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Diagnostico organizacional mediante el análisis FODA

Análisis Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con varios autoservicios mayoristas. • Distribuye varias marcas a distintos minoristas 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee una clasificación de sus clientes por volumen ni por comportamiento de compra. • No posee un área de Recursos Humanos.
<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra ubicada en una región que posee un gran desarrollo agrícola-ganadero • Buena relación con sus empleados. • Cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad • Posee bajo nivel de endeudamiento • Línea surtida de productos • Cartera diversificada de proveedores • Respeto hacia el cliente, proveedor y equipo de trabajo. • Sentido de equipo • Orientación al cliente buscando siempre su satisfacción. • Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un proceso de selección ni inducción. • No posee un análisis de siniestralidad. • No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. • La empresa no cuenta con un software contable específico ni con un sistema de costeo • No se realiza una registración diaria ni automática de balances • Carecen de un sistema de gestión de compras • No hay un control periódico de los bienes ni una persona encargada de su custodia • Promoción interna sin evaluación de competencias.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los años conquista nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus competidores • Grandes empresas que comercializan productos similares. • Situación económica en recesión

<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados. • Ofrece líneas propias de financiación y fidelización. • Capta inversores a través de servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja rentabilidad en la empresa
--	---

Tabla 1 - Elaboración propia

Desde una perspectiva y visión como profesional de Recursos Humanos se observa la necesidad de llevar a cabo procesos de mejoras dentro de la organización mediante la elaboración de un área de Recursos Humanos que permita lograr mejorías. El Covid-19 trajo aparejado una serie de cambios inesperados, por lo que los análisis llevados a cabo, permitirían observar el estado en el que se encontraría la empresa y como esto será clave a la hora de implementar la propuesta de mejora, observando como la falta de formalidad en diferentes áreas dentro de Redolfi dejan de lado la misión y visión organizacional, olvidando y obviando la importancia de la comunicación organizacional y como ésta impacta en el logro de diferentes objetivos.

Mediante el análisis interno y externo, realizado con la herramientas Porter y Pestel, se podría percibir todas aquellas herramientas fuertes que posee Redolfi para el buen manejo y distribución de aquellos productos indispensables para los clientes, siempre teniendo en cuenta, como el análisis FODA ayudaría a observar todas aquellas posibilidades internas y externas, permitiendo fortalecer aquellas debilidades detectadas y utilizar como potencial aquellas fortalezas y oportunidades en las que se encuentra inmersa la empresa.

Estas observaciones llevadas a cabo, sacan a la luz, aquellas áreas que la empresa debe mejorar y aquellas áreas donde a pesar de diferentes circunstancias la organización pudo salir adelante, esto inspira y motiva a realizar los cambios que se necesitan para mejorar la productividad dentro de la organización.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollará información adquirida de diferentes aportes sobre la comunicación organizacional, comunicación interna y digital, incorporando a su vez el coaching y liderazgo en equipos.

La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales para permitir la transmisión de información relevante, ayudando a identificar los requerimientos y logros de la misma, esto permite el reconocimiento de los Recursos Humanos, su desarrollo en la empresa, así como también la productividad.

Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007), definen la comunicación organizacional como una herramienta que permite la transmisión de las diferentes decisiones; permite denominar a las relaciones de las personas de la organización, referirse a diferentes vías de hacer llegar determinada información a los empleados y a las múltiples relaciones de las personas entre sí; favoreciendo las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso por medio de metas y valores comunes.

Coincidiendo lo desarrollado por Andrade (2005) quien aporta que la comunicación es una responsabilidad compartida y mutua: como todos en la organización se comunican; comunicarse es una responsabilidad de cada uno, por más que algunos deban jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. El desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo porque las organizaciones están viviendo cambios fundamentales constantemente.

Comunicación organizacional interna

La comunicación interna dentro de cualquier organización se considera la columna vertebral de la misma, ya que permite que las personas que desempeñan una labor dentro puedan mantenerse alineados, nivelados y con una dirección clara. Es por ello, que las fallas

que pudieran llegar a presentarse impactan de manera negativa en el clima organizacional, en la productividad individual y por ende colectiva, principalmente en el área de aplicación de cualquier organización donde los procesos de reclutamiento, selección e inducción necesitarían un feedback constante y continuo.

Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J. (2007), sostienen que la CI (comunicación interna) contribuye al éxito y al funcionamiento de la organización, facilita el buen clima de trabajo; facilita la circulación de la información, reduce las posibilidades de conflicto, implica a las personas de la organización en los objetivos de ésta y las hace formar parte de sus proyectos.

Es importante la construcción de esta comunicación interna en las diferentes áreas, ya que es un punto débil que estaría teniendo, esto hace que los subprocesos internos no funcionen de manera eficaz.

El objetivo final de esta comunicación interna es contribuir a que los equipos estén orientados al logro de los objetivos, esto significaría que pudieran ser capaces de trabajar de manera articulada, complementaria y focalizada.

Comunicación digital

La comunicación digital en estos tiempos beneficiaría a las empresas en la incorporación de nuevas estrategias incorporando las tecnologías de la información y comunicación, utilizando la misma, para responder a los cambios que la globalización y la inmediatez que el mercado demanda.

“Cada año las instituciones realizan considerables inversiones para extender las posibilidades de los sistemas nerviosos digitales. La incorporación de avanzadas tecnologías de información en las instituciones responde a la necesidad de elevar los niveles de eficiencia institucional”. (Florez, 2005, pág. 40)

Liderazgo Coach en las organizaciones

La participación de un Coach dentro de las organizaciones busca potenciar las habilidades del liderazgo, ayuda a motivar, dirigir y abrir los ojos a cada líder sobre sus

capacidades y habilidades personales. “El rol del coach es respaldar el liderazgo de los demás sin asumir el liderazgo. Sin embargo, el liderazgo no es un papel en el que habitemos, sino también una actitud con respecto a la vida y sus desafíos” (Peter Hawkins 2012, Pág. 253).

El coaching ha sido el elemento de más rápido crecimiento en el desarrollo del liderazgo en los últimos diez años. Casi todo el coaching está dirigido a las personas y al desarrollo personal de los líderes. Por su parte, “el coach no tiene que dar consejos o decir cómo hacer las cosas, sino que ayudar a plantear los objetivos y a replantear problemas a través de preguntas; motiva y ofrece apoyo emocional” (Marchis, G., Gil-Casares, M., & Lanzas, F. J., 2007, Pág. 158).

Para Andrade (2005), el coaching implica orientar a las personas, en la medida en que lo necesiten, esto ayuda a que puedan aprender y mejorar su desempeño actual, “así como proporcionar una retroalimentación constante y constructiva sobre la forma como están haciendo su trabajo” (Andrade, 2005, Pág. 54).

En este sentido, los conceptos expuestos brindarían información relevante sobre la importancia de entender el valor que tiene una comunicación organizacional dentro de cualquier empresa y organización; y cómo a partir de ésta, se desprende la comunicación interna tan necesaria para aumentar la identificación de los empleados con la marca y la imagen de la empresa logrando que su compromiso y dedicación sea aún mayor, permitiendo a su vez, generar un clima de confianza que pudiese favorecer el clima organizacional; poseer esta comunicación facilitaría la adaptación a los cambios y a las crisis que se podrían estar dando en el entorno.

La incorporación de líderes coach se consideraría esencial ya que brindaría un estímulo de motivación para potenciar la cohesión y complicidad entre los integrantes de la empresa, ayudando mediante esto, que todo el personal pueda sentirse integrado y respaldado.

Diagnóstico

Las diferentes herramientas utilizadas, Porter, Pestel y Foda, dieron respuestas sobre los problemas puntuales que la empresa estaría atravesando, ayudó a visualizar aquellas dificultades externas que rodean a la empresa y que por lo tanto la dificulta de manera interna, permitiendo conocer aquellos sectores que hacen y forman a la organización. Mediante el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades se podrían analizar aquellos puntos centrales que se necesitan mejorar, pulir y fortalecer.

Dentro de la empresa Redolfi se visualizaría la ausencia de un área de Recursos Humanos, la falta de esta área dificulta desde un comienzo el subsistema de aplicación de la organización; no hay un proceso de reclutamiento, selección de personal; ni inducción a la empresa que pudiese sustentar, colaborar y guiar en lo que el personal debería llevar a cabo.

El problema es relevante ya que la empresa continua con sus formas de trabajar, sin mejorías ni cambios, lo que podría culminar con problemas aún mayores en un futuro, la falta de esta área de Recursos Humanos y la “comodidad” que está atravesando, de como base, no aclarar el tipo de personal que la empresa necesita, de no recibir curriculums y manejarse mediante un criterio de confianza solo lleva a la decadencia de la productividad.

No existe un proceso de inducción definido que pudiese aclarar desde una primera instancia cuales son las funciones que el personal debe desempeñar dentro de la empresa, así como tampoco una comunicación organizacional interna, las personas aprenden sus tareas sobre la marcha lo que dificultaría el avance y crecimiento de la rentabilidad.

Está claro que las personas necesitan certidumbre, claridad y una razón para pertenecer a una organización para desempeñar al máximo su potencial y rendir los mejores frutos en su labor diario. Uno de los elementos claves para construir estas condiciones es contar con un sistema integral de comunicación interna que garantice una comunicación coherente, oportuna, cercana, atractiva e incluyente.

Conclusión Diagnóstica

La empresa necesita mejorar de manera inmediata estas fallas ya que las organizaciones deberían manejarse por ciertos criterios y herramientas claves que un área de Recursos Humanos puede brindar.



Como resultado se espera re-organizar esta área faltante de provisión, mejorando el proceso de inducción; entablado como paso inicial una comunicación interna con todos aquellos integrantes que forman parte para que pudiesen estar preparados para estos cambios, incorporando el ingreso a la empresa de una comunicación digital que permita brindar espacios de capacitaciones para los mandos medios y para los vendedores de la empresa.

Después de determinar que existen riesgos ya diagnosticados y evaluados, y considerando la importancia de su gestión, se puede pensar en una estrategia general de intervención, considerando su situación actual y entendiendo que es una empresa demandante, pero que requiere la implementación urgente de distintas estrategias, es que se recomienda el diseño e implementación de una comunicación interna y la presencia de líderes Coach.

Como consecuencia, la empresa se beneficiará al aumentar sus beneficios provocando un incremento del 5% de rentabilidad a pesar de los costos y los gastos a realizar para llevar a cabo estos procesos de mejoría.

Plan de implementación

A continuación, se presentan tres propuestas para mejorar las falencias detectadas en el análisis de situación y en el diagnóstico organizacional, como primera instancia se hará hincapié en la importante participación de líderes coach dentro de la empresa Redolfi que permita capacitar a los mandos medios, como segunda propuesta se capacitará sólo al personal del sector de ventas; como tercer y última instancia se mejorará el área de aplicación de la empresa con enfoque específico en el proceso de inducción.

Objetivo general

Diseñar un proceso de inducción de personal para dar cierre a la contratación basada en un clima de confianza y permita a su vez, optimizar la comunicación interna de la empresa Redolfi, con la finalidad de brindar información desde un comienzo, sobre aquellas funciones que deberá desempeñar el personal, permitiendo incrementar la rentabilidad un 5%.

Objetivos específicos

1. Diseñar un proceso de inducción con el fin de adiestrar al personal brindándole información específica de las tareas a desarrollar dentro de Redolfi, y a su vez, lograr integrar/socializar a los mismos al transmitir las normas formales e informales que forman parte de la cultura organizacional.
2. Implementar la participación de líderes coach de manera online, para capacitar a mandos medios encargados de cada área en cuanto a inteligencia emocional como una competencia personal, con el fin de obtener una cultura de actualización e innovación personal del factor humano para el logro de los objetivos dentro de la empresa y disminuir la baja rentabilidad.
3. Capacitar en competencias conversacionales al personal de ventas y a aquellos que se encuentren trabajando dentro de la empresa hace 6 meses y no hayan recibido una capacitación que permita lograr poseer una comunicación exitosa con los clientes.

Alcance

En la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, se implementarán las herramientas aplicativos y presentes a continuación por un marco temporal de 5 meses, iniciándose a partir de Enero de 2021 a Mayo de 2021, con la finalidad de agilizar los circuitos de trabajo teniendo los cuidados pertinentes y salubres por la pandemia mundial de Covid-19.

Propuesta

1. Plan de Inducción

La siguiente fase es una instancia importante ya que los recién ingresados a la organización deben conocer la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa Redolfi, para ello, la comunicación al inicio es súper importante y más en esta etapa donde el empleador deberá aprender habilidades nuevas y recibir información de cómo debe desempeñar sus funciones.

A continuación se presenta el plan de inducción que se llevará a cabo en el mes de Mayo, durante dos días consecutivos y estará a cargo del Responsable de Recursos Humanos de la distribuidora. Ver Anexo I.

Inducción general

El día 1 comenzará a las 09:00Am recibiendo a los ingresantes por medio del responsable del área (uno de los Mandos Medios), se les proveerá un alcohol en gel para la utilización de los dos días consecutivos que se desarrollará el programa de inducción, para comenzar se hará lo siguiente:

- ❖ Durante el ingreso será obligatorio la utilización del barbijo personal.

Se les entregará:

- ❖ Una fotocopia del cv de cada ingresante donde los mismos tendrán marcadas las competencias que fueron detectadas durante el proceso de selección, dándoles el panorama de cómo están hoy y de lo que se espera de cada uno de ellos así como

también las competencias que deberán desarrollar para desempeñarse dentro de la empresa Redolfi.

- ❖ Un folleto con información general de la empresa, la misma tendrá la historia de la empresa, misión, visión estrategias, estructura, políticas valores, productos y/o servicios que produce o comercializa, ubicación de sucursales, cultura empresarial y cuestiones de seguridad interna.
- ❖ El manual de inducción con información específica de la empresa y de cada área. Ver Anexo II.

Se realizará:

- ❖ Durante 60min un profesional encargado del área de RRHH hará una presentación por medio de un Power Point, la siguiente presentación dará una clara visión sobre la información específica de la empresa, la misma reflejará la descripción del puesto, horarios de trabajo, reglamentos internos, horarios de comidas, horarios de descanso, vacaciones anuales, expectativas en cuanto a conducta laboral, reglamentos internos, obra social, riesgo de trabajo, forma y días de pago, beneficios sociales y las posibilidades de desarrollo.
- ❖ Un Break
- ❖ Se hará presente una Coach profesional, la misma incentivará, motivará y animará a quienes ingresan a la empresa y a quienes ya están a realizar una corrección personal de aquellas cosas que creen que deben mejorar para realizar una buena labor dentro de la empresa. La misma estará acompañada de actividades prácticas.
- ❖ Cierre del primer día.

Inducción específica

El día 2 comenzará a la misma hora que el día anterior y se deberá respetar el mismo protocolo salubre correspondiente, el supervisor directo realizará la presentación y asignación

de un tutor a cada empleado; aquellos empleadores que se encuentren trabajando hace 6 meses recibirán un supervisor quien evaluará las tareas que lleva a cabo para lograr establecer un contrato psicológico con la empresa, tendrán a mano el manual de puestos como material de apoyo y consulta.

- ❖ Durante este tiempo se realizará el adiestramiento y entrenamiento donde se brindará toda la información específica de las tareas a desarrollar dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del puesto. El proceso de entrenamiento en el puesto diferirá en complejidad y duración según el puesto de trabajo.
- ❖ Posteriormente a cada ingresante se le asignará “un padrino” o tutor, que deberá ser elegido entre los mejores empleados del área en el que el ingresante debe desempeñar su trabajo; la función de este tutor será la de acompañar al nuevo empleado durante un periodo de tiempo para que conozca de forma clara y específica la cultura de la empresa.

Evaluación Diagnóstica del proceso de inducción

Para finalizar se harán dos evaluaciones por medio del supervisor, la primera será para evaluar e identificar cuáles son los puntos de la inducción que no quedaron claros para el empleado, mediante esto se podrán tomar acciones concretas para reforzar lo no comprendido; y se realizará otra después de 40 días de haber finalizado el periodo de prueba, para corroborar y hacer seguimiento de su avance dentro de la empresa. Ver Anexo III.

Costo del proceso

CONCEPTO	CANTIDAD DE HS.	VALOR HORA	COSTO RRHH
Diseño de Proceso	5	\$ 448,45	\$2.242,25
Diseño de Manual de Inducción	14	\$ 448,45	\$ 6.278,30
Búsqueda de un Coach	2	\$ 448,45	\$ 896,90
			\$ 9.417,45
Gastos Generales + Coach			
Barbijos (x38)	1hs.	\$ 100	\$ 3.800
Alcohol en Gel pequeños Farmacity (x38)	1hs	\$ 150	\$ 5.700
Coach Rosa Bolzan	20 min	\$3.500	
			\$3.500 + \$9.500 = \$13.000
COSTO TOTAL			\$ 22.417,45

Tabla 3: costo de diseño de proceso de inducción, manual de inducción, búsqueda de un Coach, Barbijos, Alcohol en gel, y participación de Coach (fuente: elaboración propia)

2. Participación de Líderes Coach; capacitación al personal de Mandos Medios

La siguiente capacitación está orientada a capacitar a los encargados de las sucursales en el mes de Enero de 2021, así como también a cada gerente de diferentes áreas incluyendo al jefe de depósito y logística de la empresa Redolfi, para la formación de líderes, de manera online; el programa está presentado por Dedco PNL (Desarrollo de Competencias para la Comunicación y el Liderazgo de Excelencia) & Coaching aplicado, con certificación otorgada por Rosa Bolzan Coach facilitadora para la Excelencia y fundadora de (Dedco PNL y coaching aplicado, s.f.), ver Anexo IV.

La actividad incluirá a:

- ❖ Un encargado de cada una de las 4 sucursales del centro de distribución de James Craik

- ❖ Al Gerente general

- ❖ Al gerente de ventas

- ❖ Al gerente de administración y finanzas

- ❖ al jefe de depósito y logística.

Ver Cronograma de Capacitación. Anexo V.

La capacitación se llevará a cabo mediante la contratación Business para empresas pequeñas y medianas que incluye hasta 300 participantes, de la App Zoom. Ver Anexo VI.

Ventajas de la inteligencia emocional en las empresas y como competencia personal

Según Dedco, las emociones, durante mucho tiempo, fueron ignoradas en el ámbito empresarial y laboral históricamente, destacando siempre la excelencia en el trabajo a nivel intelectual, así como la formación académica y la experiencia del trabajador en diferentes áreas.

Pero estos criterios están cambiando y cada vez son más las empresas que toman en cuenta las capacidades emocionales de los trabajadores.

En la actualidad, los líderes emocionalmente inteligentes demuestran ser muy eficientes para las organizaciones. La gestión de las propias emociones y de los demás no es fácil, especialmente para aquellas personas deben tomar decisiones importantes y liderar equipos como lo es en la empresa Redolfi.

Los participantes a partir de este curso podrán:

- ✓ Tomar más consciencia y mejorar la motivación más el bienestar personal y del entorno.
- ✓ Mejorar el autoconocimiento y la toma de decisiones
- ✓ Proteger y evitar el estrés
- ✓ Conocer y entender sus propias emociones y la de los demás para llevar mejor los conflictos que se pudiesen llegar a presentar

3. Capacitación online a Vendedores:

La siguiente capacitación será en el mes de Abril de 2021, mediante la App zoom, la capacitación constará de cuatro encuentros donde se estudiarán cuatro módulos. Participarán aquellos vendedores ingresantes y los permanentes que no hayan recibido una capacitación cuyo ingreso a la empresa haya sido hasta 6 meses atrás.

Esta capacitación específica brindará a los vendedores una estabilidad y continuidad en la actitud de excelencia permitiendo mejorar la relación con el cliente.

La misma dará respuestas a preguntas tales como:

- ¿Es posible que mi cliente no me entienda?

- ¿Cuáles son las causas que hacen que te comuniques mejor con unos clientes que con otros?
- ¿Es posible mejorar la comunicación con todos tus clientes para generar un espacio de confianza?

Ver Cronograma de capacitación Online. Anexo VII.

Al finalizar la capacitación se entregará un certificado a quienes cumplan con el 100% de asistencia y hayan participado a lo largo del taller aplicando las técnicas y recursos aprendidos.

Esto ayudará a adquirir habilidades que marcaran una estabilidad y continuidad en la actitud de excelencia de los vendedores, a conocer las posibilidades de logro al tomar consciencia de las nuevas formas de vender y como se podrá alcanzar resultados inmediatos al aplicar lo aprendido, permitiendo construir una relación entre el vendedor y el cliente.

Saber persuadir es un resultado que se establece ante una comunicación con mensajes claros, motivadores, atractivos y certeros sobre la necesidad y beneficios que busca el cliente.

Optimizar las estrategias de ventas en estos tiempos de pandemia es clave para lograr resultados efectivos.

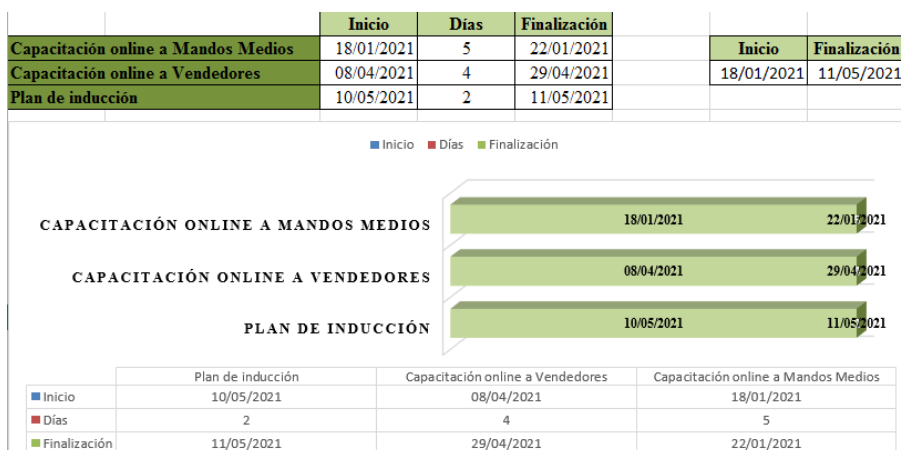
Costo de las capacitaciones

COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS					
Características	Tiempo que se estima	Costo por unidad	Cantidad	Recurso	Costo Total
Jornada de capacitación online	3hs / 5 encuentros	\$7.800	8	Teléfono celular o computadora	\$62.400,00
Costo hs. RRHH	3hs.	\$448,45	3	Hs en la búsqueda de capacitaciones online.	\$1.345,35
Costo de Contratación Business de App Zoom	10 min	\$166,58 dólares. \$13.038,45 Peso Argentino	1 usuario Business	Teléfono celular o computadora	\$13.038,45
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA 35 VENDEDORES					
Jornada de capacitación online	3hs/ 4 encuentros	\$4.900	35	Teléfono celular o computadora	\$171.500,00
Costo hs. RRHH ¹	3hs.	\$448,45	3	Hs en la búsqueda de capacitaciones online.	\$1.345,35
					\$249.629,15

Tabla 6: Costos de capacitación (fuente: elaboración propia)

¹ Sueldo mensual promedio de un Responsable de RRHH \$89,690, publicado por Encuestas IT. Cálculo contemplando las 200hs mensuales.

Marco de tiempo para la implementación



A continuación se presenta una proyección temporal del plan de implementación, incorporando aquellos objetivos a lograr.

Evaluación del impacto de la implementación

Propuesta I y II	\$ 249.629,15		
Propuesta III	\$22.417,45		
COSTO TOTAL	\$272.046,60		
INFLACIÓN	AÑO		
	2018	\$10.407.452	
53%	2019	\$16.006.661	
23.3%	2020	\$19.576.146	Incremento del 5%

La meta será incrementar el 5% de la rentabilidad anual de la empresa Redolfi, la misma se calcula según la estimación por inflación impactando de Marzo a Septiembre del 2020, dando como resultado la suma de \$978.807,3.

		índice
		2,5979 x 100%
Beneficio - Costo x 100 =	$\$978.807,3 - \$272.046,60 \times 100 =$	259,79%
Costo	\$272.046,60	

Las utilidades a recuperar ascienden a \$978.807,3 y provocan un incremento de la rentabilidad del 5%, con un porcentaje de retorno de la inversión de 259,79% por la implementación del plan propuesto, con proyección anual.

Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

A pesar de que la empresa Redolfi S.R.L., a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios con una economía de escala competitiva y a su vez se caracteriza por diferenciar al producto con un tiempo de entrega acotado, donde se financia a los clientes y hay un asesoramiento comercial de parte de los vendedores, no se le ha dado el foco primordial en mejorar el área de Recursos Humanos.

A su vez, se ha podido observar que la importancia de poseer dentro de la organización, una comunicación interna que pueda ser eficiente y eficaz para el correcto funcionamiento del área de provisión, es clave para el delicado desarrollo de las diferentes áreas y para el buen desempeño del personal, quienes son los que colaboran con el crecimiento y expansión de la empresa.

Por medio de esto, se propone dar solución, guía y asistencia, al diseñar un plan de inducción para lograr integrar al personal de manera correcta, y, mediante la participación de líderes coach, utilizando comunicaciones digitales, lograr capacitar a los mandos medios en inteligencia emocional ayudándoles a captar su potencial, y a su vez hacerlo con aquellos vendedores, que se encuentran trabajando hace años y a aquellos que se han incorporado antes de los 6 meses de haber llevado a cabo esta propuesta de mejora, en cuanto a competencias conversacionales, pudiendo lograr que cada uno comprenda y descubra cuáles son sus estrategias personales para la captación proactiva de clientes. ▾

De esta manera se busca lograr que la empresa dirija su atención **hacia esos cambios necesarios** para el buen funcionamiento interno, permitiendo lograr una expansión y crecimiento de cada área interna.

Recomendaciones

Resulta pertinente nombrar una serie de aspectos a mejorar dentro de Redolfi; como eje principal, se propone mejorar el área de Recursos Humanos de la empresa ya que el área de provisión se encuentra en falencia; no hay un proceso de selección de empleados, la organización se maneja bajo un criterio de confianza, los empleados van ascendiendo en

responsabilidades y tienen baja rotación, por ello se sugiere incorporar en algún futuro, no lejano, a profesionales que pudieran encargarse de llevar a cabo estas responsabilidades.

Dentro de la empresa Redolfi es importante ser justos con aquellos que se esfuerzan por llevar a cabo sus tareas diarias de manera formalizada y ordenada, para ello es significativo que los empleados vayan ascendiendo según sus desempeños, por antigüedad y por buscar capacitarse en sus puestos, entre otros; permitiendo lograr que haya una rotación continua para que cada empleado pueda encontrar y descubrir sus habilidades, dones y talentos acompañándolos con capacitaciones; y de alguna manera, se pueda lograr encontrar a aquellos empleados idóneos que pudiesen cubrir los diferentes puestos.

Además y no menos importante, se recomienda que la empresa pueda contar con un software contable que sea específico y con un sistema de costeo, que permita realizar una registración diaria y automática conforme se van realizando las operaciones, esto permitirá ayudar a conocer el estado económico y financiero de la empresa y a cumplir con las obligaciones contables y fiscales.

Como recomendación final, en cuanto a la relación clientes-vendedores, se considera pertinente elaborar un sistema de gestión de compras, que permita conocer la evolución o el estado de los productos entregados, esto permitirá que los clientes puedan sentirse acompañados y puedan obtener confianza con lo que la empresa les brinda.

Bibliografía

Álvarez, V. &. (2015). La comunicación con los destinatarios en las organizaciones de la sociedad civil. *La comunicación con los destinatarios en las organizaciones de la sociedad civil*. Escuela de Posgrados en Comunicación de la Universidad Austral, Buenos Aires Argentina.

Análisis inicial de las naciones unidas. (19 de Junio de 2020). *COVID-19 EN ARGENTINA: impacto socioeconómico y ambiental*, 70. Obtenido de onu: <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Análisis inicial de las naciones unidas. (19 de junio de 2020). *COVID-19 en argentina: impacto socioeconómico y ambiental*.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Gesbiblo, S.L.

Aruanno, J. R. (julio de 2020). *cippec*. Obtenido de La capacidad de respuesta del Estado: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/07/222-DPP-La-capacidad-de-respuesta-del-Estado-Rubio-y-Aruanno-julio-2020.pdf>

Carciofi,Campos & Gayá. (Julio de 2020). *Cippec. Programa de desarrollo económico*. Obtenido de Programa de desarrollo económico: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/08/195-DT-ADE-Mercosur-UE-Carciofi-Campos-Gaya-julio-2020.pdf>

Carosella, J. C. (2013). *Comunicación interna 2.0. Proyecto de Graduación*. Universidad de Palermo, Buenos Aires Argentina.

Florez V.M (2005). *Comunicación Organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis*. Quito, Ecuador: "Quipus"; CIESPAL

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo en equipos*. Buenos Aires: Granica S.A.

Lanzas, D. M.-C. (2007). *Organización y Psicología en la Comunicación Interna*. Madrid: Fragua.

Velázquez, J. M. (2017). Plan de comunicación corporativa para la empresa OfficeCore Argentina. *Tesis de intervención*. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires Argentina.

(s.f.). *Argentina: Impacto económico del COVID-19 para el sector legal*. Obtenido de <https://tanoiracassagne.com/es/argentina-impacto-economico-del-covid-19-para-el-sector-legal/>

Actis, A. (28 de Marzo de 2020). *El Salto*. Obtenido de <https://www.elsaltodiario.com/argentina/coronavirus-cuarentenas-derechos-laborales-argentina>

Buscaglia, M. (29 de marzo de 2020). *La nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-pandemia-de-coronavirus-obliga-a-la-economia-argentina-a-recalcular-nid234835155>

Infobae. (24 de junio de 2020). *Infobae*. Obtenido de Por la pandemia, la Cámara Electoral propuso anticipar los preparativos para las elecciones del año próximo: <https://www.infobae.com/politica/2020/06/24/por-la-pandemia-la-camara-electoral-propuso-anticipar-los-preparativos-para-las-elecciones-del-ano-proximo>

PNL y Coaching aplicado a la venta (2020). Obtenido de <https://www.capacitacion-pnl.com/capacitacion-en-ventas/>

Ventajas de la inteligencia emocional como una competencia personal (2020) obtenido de <https://www.capacitacion-pnl.com/competencia-personal-inteligencia-emocional/>

Telam. (14 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202007/489372-el-trafico-de-internet-crecio-65-en-abril-debido-al-aislamiento-preventivo.html>

ANEXOS

I. Programa de inducción

PROGRAMA DE INDUCCIÓN					
Día	Hora	Tiempo estimado	Actividad	Instructor	Recursos necesarios
Día 1	09:00	10 min	Ingreso a la sala de espera de la empresa. Entrega de fotocopia de cv personal a cada ingresante. Folleto con información general de la empresa.	Profesional de RRHH	Barbijo Alcohol en gel
Día 1	09:15	60 min	Presentación de Power Point sobre información específica de la empresa.	Profesional de RRHH	Sillas, mesas y proyector (que proveerá la empresa)
Día 1	10:20	15 min	Break para baño y compartir algunos alimentos		Infusiones, masas secas.
Día 1	10:40	20 min	Participación de una Coach personal	Coach personal Rosa Bolzan	*
Día 1	11:00	10 min	Cierre de la primera jornada	Profesional de RRHH	*
Día 2	09:00	10 min	Ingreso a la sala de espera de la empresa.		Barbijo Alcohol en gel
Día 2	09:10	30 min	Presentación y asignación de un tutor a cada empleado. Adiestramiento y entrenamiento	Supervisor Directo	Manual de puestos
Día 2	09:40	1hs 20 min	Integrar/socializar	Supervisor Directo Tutor asignado	
Día 2	11:10	30 Min	Evaluación	Supervisor Directo	

Tabla 2: Cronograma de Plan de Inducción (fuente: elaboración propia)

II. Manual de inducción



DATOS SOCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

Denominación social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Cantidad de socios: cuatro.

CUIT: 30-56783883-4.

Persona jurídica.

Provincia: Córdoba; localidad: James Craik.

Fecha de contrato social: 1997-07-31.

Ganancias: SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto.

Empleador: sí.

LA EMPRESA

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

HISTORIA

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, todos los años conquista nuevos clientes y ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista. Los Redolfi son una familia con mucha influencia en la zona, los mismos, están instalados en James Craik desde 1910.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi hermanos. Años después, ambos hermanos tomaron rumbos diferentes y fue Alonso Jacobo quien encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista al que se le unió su hijo José, quien es actualmente el presidente de la empresa, por lo que para el año 1990 se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. A fines del año 1993, la familia y la empresa sufrieron la pérdida de su fundador Alonso Jacobo Redolfi, por tal fin se suscitó un proceso de sucesión de la empresa que desencadenaron conflictos familiares entre los mismos.

Para Octubre de 1999 se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María que trajo aparejado un gran éxito y logro por lo que para Junio del año 2001 se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba incorporando allí, la preventa y la distribución. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras.

Las ventas están enfocadas en todo el surtido existente en el mercado. La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto 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.

Misión

Atender las necesidades de nuestros 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 nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles,

escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

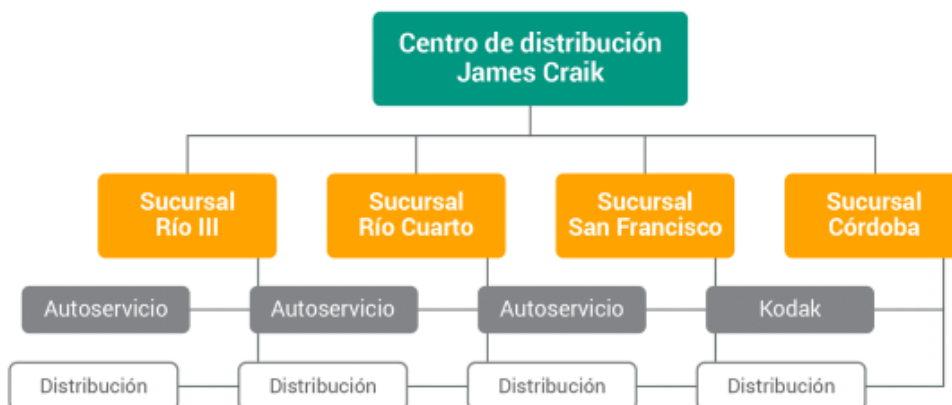
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

CLIENTES

Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

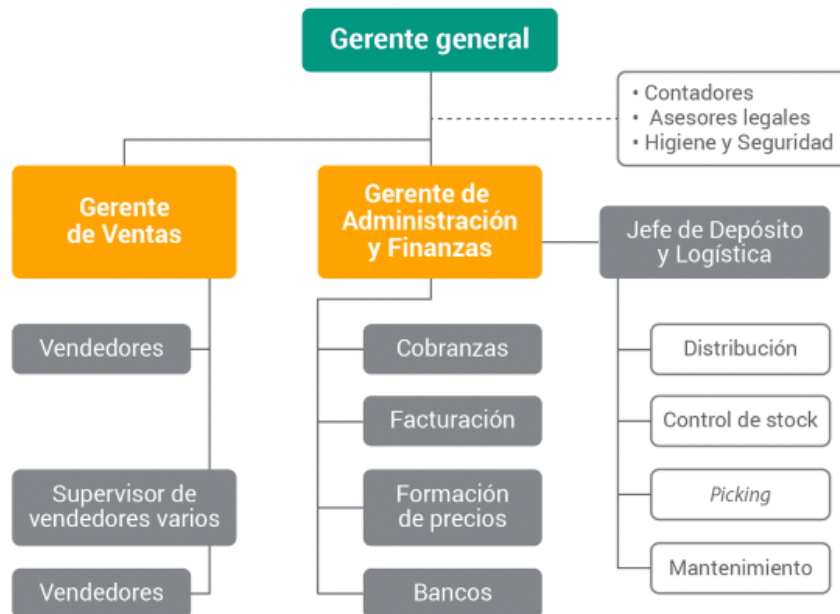
Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Trabajo final de grado de Pablo Redolfi, 2008

Organigrama James Craik



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

REGLAMENTO INTERNO

El siguiente reglamento interno dependerá de la empresa Redolfi, teniendo en cuenta la Ley de Contrato de trabajo 20.744.

III. Evaluación diagnóstica del proceso de inducción



FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----
 EVALUADO-----
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----
 EVALUADOR-----
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----


ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODE- RADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)

Comentarios



IV. Coach Rosa Bolzan, fundadora de Dedco



ROSA BOLZAN
Coach Facilitadora para la Excelencia

Analista de Sistemas
Coach Ontológico Certificada en Coaching Ontológico (IONA-2009)
Miembro de la AAPC Delegación Córdoba N°:2013
Diplomatura en Programación Neurolingüística (Univ. Blas Pascal-2011)

Hola!, mi nombre es Rosa Bolzan y quiero darte las Gracias por tu interés en conocernos.

Mi propuesta como Coach es facilitarte, a través de la capacitación, herramientas estratégicas y conceptos que te permiten tomar conciencia de los recursos personales (talentos) que posees y aún no los reconoces como tal.

La PNL (Programación Neurolingüística) y el Coaching permiten salir de una estructura de Comunicación y Liderazgo rudimentaria y sumamente limitada.

En cada encuentro observarás la aplicación, significancia y afectación de estas disciplinas, que te permiten ser un observador diferente sobre lo que hoy te limita agobia confunde e incluso desmotiva. Destacándose los aspectos codependientes de pensar, sentir y actuar. Capacitaciones!

Yo he estado donde están hoy muchas personas con una inmensa ganas de cumplir anhelos y asimismo abrumada por la poca orientación pragmática que las formaciones en comunicación y liderazgo presentan, minimizando los tres saberes: SABER, SABER HACER, SABER SER.


Es aquí donde es importante que conozcas que desde el 1998 trabajé en el área de informática (mi formación académica titulada de Analista de Sistemas) siempre con cargos de responsabilidad y liderazgo. En el 2004 una propuesta de pasar al área comercial me permitió desarrollarme como líder del área de ventas a cargo de un equipo de casi 30 personas, desde donde puede conocer como la comunicación persuade y también desmotiva en ocasiones.

En cada encuentro podrás valorar la experiencia e idoneidad que ofrezco, en un claro y firme objetivo de saber ser para saber hacer.

Como Coach Ontológica y Organizacional desde el 2009 y con toda la experiencia capitalizada creo Dedco (Desarrollo de Competencias para la Comunicación y el Liderazgo de Excelencia) desde el 2012. *Estoy en la constante formación con especialización en la PNL como medio para generar "comos" de acción-solución.*

Creo que el secreto de estas capacitaciones, es que marcan la diferencia en el modo de comunicar y liderar de nuestros clientes/exploradores, al desarrollar contenidos que se aplican a lo cotidiano en los diferentes terrenos de manera práctica, ejecutable y de resultado.

Gracias por tomarte el tiempo de conocerme y desde ya mi promesa es entregar mucho más de lo que se espera... *Solo de mi parte anheló que seas una persona dispuesta a crear la mejor versión de ti mismo...*



Coach Profesional Rosa Bolzan

Acumula a la fecha más de 4000 horas como facilitadora del aprendizaje y más de 500 horas como coach organizacional y ejecutivo.

La comunicación asertiva siempre genera valor añadido al permitirnos actuar de manera eficiente.

La formación continua es un punto clave para toda persona que aspira a dar lo mejor de sí en su desempeño laboral, profesional y/o personal. Nos especializamos en el desarrollo de habilidades para la Comunicación y el Liderazgo de Excelencia.

Saber comunicar es un requisito necesario en todos los entornos de un individuo y su afectación para alcanzar una mejor calidad de vida.

Cada uno de nuestras capacitaciones permite abrir espacio de posibilidades para el desarrollo del potencial del individuo, dando lugar a ser el comunicador y líder que pueda y desea.

V. Capacitación Online al personal de Mandos Medios.

DIA	HORARIO	ENCUENTRO	CONTENIDO
Lunes, 18 de Enero de 2021	09:00 a 12:00hs	1	Módulo 1: CONCEPTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DISTINCIÓN DE EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO
Martes, 19 de Enero de 2021	09:00 a 12:00hs	2	Módulo 2: IDENTIFICACIÓN DE EMOCIONES BÁSICAS PLANTEAMIENTO DE LA NEUROCIENCIA; COGNICIÓN Y SENTIMIENTOS
Miércoles, 20 de Enero de 2021	09:00 a 12:00hs	3	Módulo 3: PLANTEAMIENTO DE LA INTELIFENCIA EMOCIONAL, AFECTACION DE LAS CONVERSACIONES PRIVADAS EN LAS EMOCIONES.
Jueves, 21 de Enero de 2021	09:00 a 12:00hs	4	Módulo 4: PLANTEAMIENTO DE LA PNL (PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA EL PODER DE LAS EMOCIONES EN LA CONVERSACION
Viernes, 22 de Enero de 2021	09:00 a 12:00hs	5	Módulo 5: FORMA DE SER VS COMPORTAMIENTO INTRODUCCIÓN AL MINDFULNESS, EL DESARROLLO DE LA ATENCIÓN PLENA

Tabla 4: cronograma de actividades (fuente: elaboración propia)

VI. Costos APP Zoom.

The screenshot shows the Zoom pricing page with the following details:

- Pro:** Ideal para equipos pequeños. Precio: \$14.99 mes/anfitrión. Incluye 100 participantes y un límite de duración de 24 horas.
- Business (highlighted):** Empresas Pequeñas y Medianas. Precio: \$19.99 mes/anfitrión. Incluye 300 participantes, soporte telefónico exclusivo, y un panel de control administrativo.
- Education:** Built for Interactive Learning. Precio: \$90 \$/año/anfitrión. Incluye 300 participantes e ingresos individuales.
- Enterprise:** Listo para empresas de gran tamaño. Precio: \$19.99 mes/anfitrión. Incluye 1.000 participantes y un gerente dedicado.

The checkout page displays the following information:

- Plan:** Business (10 anfitriones)
- Moneda:** Dólares estadounidenses \$
- Pricing Options:**
 - Mensual: \$199.90 costo mensual (Cobrada mensualmente)
 - Annual: \$166.58 costo mensual (Ahorrar \$400, \$1,999.00 Facturado anualmente)
- Resumen del pedido:**
 - Business 10 anfitriones: \$1,999.00 anual (\$199.90/año/anfitrión)
 - Cargo por hoy: \$1,999.00 antes de impuestos
 - Cargo anual recurrente: \$1,999.00 Comenzar el próximo año antes de impuestos
- Complementos disponibles:** Seminario web

VII. Cronograma de capacitación Online a Vendedores.

DIA	HORARIO	ENCUENTRO	CONTENIDO
Jueves, 08 de Abril de 2021	18:30hs a 21:30hs	1	Módulo 1: LA VENTA PROFESIONAL, UN SERVICIO DE SATISFACCIÓN, NUEVOS PARADIGMAS DE LA VENTA Y LAS EMOCIONES.
Jueves, 15 de Abril de 2021	18:30hs a 21:30hs	2	Módulo 2: COMUNICACIONES, EL LENGUAJE DEL CUERPO, QUE DECIMOS A TRAVÉS DE NUESTRA ACTITUD.
Jueves, 22 de Abril de 2021	18:30hs a 21:30hs	3	Módulo 3: HABLA EL MISMO LENGUAJE EN EL QUE TU CLIENTE PIENSA (FILTROS VAK). LOS FILTROS MENTALES QUE GENERAL VÍNCULO CON NUESTRO CLIENTE.
Jueves, 29 de Abril de 2021	18:30hs a 21:30hs	4	Módulo 4: LA HERRAMIENTA CONVERSACIONAL MAS PODEROSA PARA LA VENTA: LA INDAGACIÓN Y EL ARTE DE FORMULAR BUENAS PREGUNTAS.

Tabla 5: Cronograma de actividades (Fuente: Elaboración propia)