



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para

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

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Paula Lucrecia Alvarez

DNI: 38338284

Legajo: VRHU07986

Año: 2020

Resumen

En lo que respecta al presente trabajo, se plantea una propuesta de la gestión de recursos humanos para aplicarse en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. atento que se persigue alcanzar como objetivo el aumento del incremento de ventas, disminuir errores, formar su personal, generar una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia.

Para su elaboración, se analizó la información disponible identificando variables que afecten el buen funcionamiento de la empresa, como así también se investigó en el contexto de mercado actual y se utilizó fuentes de autores.

En conclusión, para su resolución se implementó un plan de comunicación interna para la integración de toda la organización tanto de sus sectores como su personal, seguido de una capacitación dirigida a líderes para su desarrollo y formación brindándoles herramientas para el desempeño en su función. Por último, se aplicaron las encuestas del clima laboral para conocer la percepción y satisfacción de los trabajadores, todo ello a fin de analizar dichas perspectivas y seguir mejorando sobre las mismas.

Palabras claves: comunicación interna, liderazgo, clima laboral.

Abstract

Respect to the present work, it raises a proposal in the human resources management, to be used in te A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Bussiness, it chase to reach as objective the increase of seals, decrease the mistakes, to form the personal, generate a fidelity culture and sense of belonging.

For the elaboration, it analyze the available information identifying variables that affect the correct functioning of the bussiness, it researched in the current market context, and used authors sources.

Finally for the resulation it implemented an internal comunication plan for the integration of all the organization as in the sectors like in the personal, followed by a capacitation directed to the leaders for their developing and formation geaving the tools for the correct perfomance in the function. Then it make polls about the working environment to know about the perception and the satisfaction of the workers, to analice the perspectives and be better on them.

Key words: internal comunication, leadership, working enviornment.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Marco teórico.....	15
Definición de comunicación organizacional.....	15
Concepto de comunicación interna.....	15
El liderazgo.....	16
Definición de líder coach.....	16
Diagnostico.....	17
Conclusión diagnostica.....	17
Plan de implementación.....	18
Definición de objetivos.....	18
Alcance.....	18
Acciones específicas.....	18
Medición de la propuesta.....	21
Marco temporal de la implementación.....	21
Evaluación del impacto de la implementación.....	21
Conclusiones.....	23
Recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	24
Anexos.....	25
Anexo 1: reuniones de trabajo semanal	
Anexo 2: programa integral de capacitación para líderes	
Anexo 3: encuesta de clima laboral	

Introducción

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene su sede en la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, Argentina. Con una trayectoria de 50 años aproximadamente en el sector mayorista donde comercializa productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Posee autoservicios mayoristas ubicados en San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, cuenta con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital (productos kodak) y Río Cuarto.

Actualmente el centro de distribución principal, ubicado en la ciudad de James Craik, centraliza las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en el interior.

Desde el año 2007 la sociedad quedó conformada por José Redolfi y sus tres hijos, a lo largo del tiempo la organización fue creciendo conquistando nuevos clientes y mercados. Cuenta con una flota de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas, una nómina de 132 colaboradores, para cumplir con los objetivos propuestos y abastecer a sus 6000 clientes.

En cuanto a su estructura cuenta con dos organigramas, uno con las sucursales que poseen autoservicio o ventas con distribuidoras (Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba) y otro con la estructura de James Craik desde el cual se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración, donde deriva del gerente general los asesores legales, contabilidad, higiene y seguridad. Así también las áreas de ventas (gerente de ventas, supervisor de vendedores, vendedores) y administración, finanzas (se desempeñan las funciones de cobranza, facturación, formación de precios y bancos), de esta última depende el jefe de depósito y logística encargado de la distribución, control de stock, picking y mantenimiento.

Redolfi S.R.L. es una empresa con grandes competidores en el mercado, grupos mayoristas, preventistas y entregas a domicilio, tales como Luconi Hnos, Grasano, Dutto Hnos, Yaguar, Macro, entre otros.

Sin embargo, una de sus fuerzas competitivas es contar con una amplia variedad de productos, con proveedores de grandes empresas. Al igual que se diferencia por sus

servicios en el tiempo de entrega acotado (24hs a 48hs), financiación a 30 días y descuentos en pagos al contado, asesoramiento comercial brindando información a los clientes y con seguimiento frecuente.

Entre sus desventajas se encuentra la falta de un área de recursos humanos, ya que desde administración se cumple solo con la función de liquidación de sueldos (C.C.T.130/75), como consecuencia los procesos de reclutamiento y selección de personal no son los adecuados, carecen de un plan de inducción, cada colaborador se incorpora aprendiendo mientras trabajan.

Otra problemática es que no se realizan evaluaciones de desempeño, los colaboradores no son capacitados y los ascensos se dan por confianza y antigüedad, lo que implica márgenes de error y retrocesos en las decisiones y procesos.

Desde esta información y siguiendo la línea temática elegida para este trabajo final de graduación, plan de comunicación interna y formación de líderes coach algunos de los precedentes consultados son los siguientes:

María Cristina Ocampo Villegas (2007) expone que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial donde se comenzaron a realizar estudios vinculados al comportamiento organizacional.

Por tal razón, surgen tendencias en la especialización del trabajo y su consecuente organización formal, permitiendo a la comunicación tener un flujo de información por toda la estructura funcional de una organización.

Asimismo, Marisa Del Pozo Lite (2015) plantea que la comunicación interna eficaz trae aparejado beneficios y ventajas competitivas relacionadas al compromiso e involucramiento de los colaboradores en sus tareas pudiendo delegar con buenos resultados finales.

Al igual modo que, Alejandra Brandolin (2008, p.25) en su libro sobre recomendaciones y errores frecuentes de la comunicación interna hace referencia a que " las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía".

En consecuencia esto se genera a partir del liderazgo. ¿Qué es liderar?

German Di Trollo (2019) en su estudio titulado “*Gestión del talento y liderazgo*” *ideas para la mejora en pymes argentinas* hace referencia al liderazgo como el comienzo a desarrollar los factores humanos a fin de lograr el desempeño de las personas, mejorar su clima laboral, resolver conflictos, hacer más eficiente la toma de decisiones y formar equipos de trabajo.

“liderar es influir. Si las personas logran aumentan su influencia en otros, pueden dirigir de manera más eficaz” (Maxwell, 2011. p.6).

Al analizar el caso, dicha organización costa de carencia en la gestión de recursos humanos:

_ Comunicación interna: se detecta una comunicación interna ineficiente, ya que no hay registros de encuestas de clima laboral a causa de esto la empresa no obtiene información de las relaciones de su personal (ascendente, descendente, horizontal), si cuenta con apoyo, con elementos necesarios para el desempeño de sus tarea, si hay propuestas de progreso, etc.

_ Formación de líderes: se debe identificar, capacitar y dar herramientas a líderes, para delegar funciones, acompañar y potenciar a los colaboradores a cumplir con los objetivos propuestos.

La incorporación de un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach, contribuirá para que Redolfi S.R.L. comparta e integre al personal en su propuesta en común (misión, visión, cultura, valores, logros, etc.) y alcance sus metas.

Análisis de situación

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. abastece al mercado mediante ventas mayoristas de productos de marcas reconocidas como alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, con puntos de ventas en la provincia de Córdoba contando con autoservicios y distribuidoras.

En cuanto a su responsabilidad social y comunitaria, busca beneficiar a su pueblo de origen a través de la colaboración permanente con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad.

La estrategia que se plantea es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores, a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, con el objetivo de ser líder en el mercado.

Su imagen se posiciona a través de los años, sin embargo no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Su sistema para captar clientes es mediante las redes sociales como facebook, las búsquedas que realizan mediante google, en boca en boca o por las promociones que realizan los vendedores. En el año 2016 decidieron realizar un cambio en el logo lo que implicó un rediseño en la imagen institucional.

Siguiendo con su trayectoria y crecimiento, actualmente cuenta con una flota de 56 vehículos (entre ellos camiones y montacargas), 132 colaboradores y un plan de inversión de \$3.000.000 para ampliar la posibilidad de comercialización. La infraestructura del centro de distribución central reemplazara a todos los pequeños depósitos de la empresa permitiendo la expansión, organización y aumento del volúmenes de ventas.

Beneficios operativos de la creación del centro de distribución:

- ✓ Disminución del riesgo de roturas y robo debido a los menores movimientos de la mercadería.
- ✓ Mayor control del stock, lo cual disminuye la cantidad de productos que se venzan por falta de rotación.
- ✓ Mayor organización en la parte operativa, al tener toda la mercadería en un solo depósito.

- ✓ Mayor control de la mercadería, lo cual disminuye el robo debido a que el nuevo centro de distribución tendrá un solo sector de entrada y uno de salida.
- ✓ El personal trabajará en mejores condiciones.
- ✓ Menores recorridos para los autoelevadores, lo que representa un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro.
- ✓ Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura.

Igualmente el no contar con un área de recursos humanos y líderes que informen, capaciten y conduzcan al personal esta inversión no gozará de los resultados esperados.

Con la finalidad de conocer en el contexto que está inmerso la organización, se analiza el entorno teniendo en cuenta la herramienta PESTEL.

❖ Factor político:

A fines del año 2019 en Argentina, asumió como presidente de la nación Alberto Fernández. Con grandes retos a enfrentar como inflación, pobreza, reservas y dólar, deuda con el FMI, entre otras.

Durante su campaña señaló que ayudaría a las pequeñas y medianas empresas, ya que según el Centro de Economía Política Argentina (CEPA) estimo que en la gestión anterior 21.500 pymes habrían cerrado.

Actualmente en medio de una pandemia COVID-19, nuestro país tiene un impacto negativo en temas referidos a la salud, economía, desempleo y pobreza. Debido a esto y pese a los programas de asistencia establecidos (créditos para el pago de sueldos, prórrogas de moratorias, programas de apoyo, etc.) se registró que cerraron más de 42.000 pymes, los que se mantienen responden a sectores esenciales como alimentos, bebidas, farmacias, delivery, ferreterías.

❖ Factor económicos:

Frente a la crisis que enfrenta Argentina tiene un gran impacto el COVID-19. La tasa de desempleo subió un 10,4% en el primer trimestre del 2020, frente al 10,1% registrado en el periodo anterior del mismo año, indec. (Infobae, 2020).

Según el Banco Mundial la actividad económica cederá un 5,2% en 2020.

El Producto Bruto Interno (PBI) tendrá su tercera contradicción anual consecutiva, tras la baja del 2,5% en 2018 y 2,2% en 2019. En 2021, el rebote será de 2,2 % y 2022 del 2,3%, números con los que no se recuperara el nivel previo a la llegada del coronavirus.

La situación de inestabilidad de nuestra economía y de nuestra moneda llevo a una dolarización muy importante. Argentina tiene un problema de debilidad de su moneda y eso lo transforma en uno de los países con más dólares per capita.

Esta pandemia trajo cambios especialmente en las actividades esenciales como los supermercados. Se debió realizar monitoreo continuos de los precios de los alimentos, limite en el número de productos que podían adquirirse para no quedarse sin stock y se tomaron medidas en la circulación de los transporte para no debastecer la cadena de suministros.

❖ Factor social:

Con respecto al índice de salarios total se registró un incremento del 0,6% en junio del 2020, como consecuencia de la suba de los salarios registrados de 0,4% y un aumento de los salarios del sector privado no registrados de 1,5%.

Las conductas y hábitos de compra de los consumidores están cambiando. Debido a la pandemia COVID-19, las compras se centran en las necesidades más básicas, a nivel local y adoptando el comercio digital.

Por su parte las cadenas de supermercados, consideradas esenciales, tienen gran demanda en productos de higiene, limpieza y alimentos.

Las empresas de CPG, pudieron adaptarse a estos cambios para posicionarse en el mercado tomando medidas para responder, reiniciar y renovarse junto a sus compradores.

❖ Factor tecnológico:

Nuestro país cuenta con el CONICET, principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología. Su misión es fomentar y ejecutar actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento.

El avance tecnológico hace que el mercado incorpore nuevos sistemas, maquinarias y plataformas innovadoras con el propósito de lograr y mejorar sus ventas.

De forma tal que supermercados y tiendas han incluido el sistema de inteligencia artificial el cual pronostica y planifica la cantidad de mercadería necesaria, reduce el error de inventarios y mejora la experiencia de los clientes a través de la personalización.

La empresa analizada cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Al igual que los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de dispositivos móviles con conexión wifi.

❖ Factor ecológico:

La organización internacional para normalización creó la certificación ISO 14001, con el objetivo de proporcionar a las empresas un marco de protección para el medio ambiente y responder a las condiciones climáticas, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

Las empresas deben establecer objetivos ambientales específicos y centrarse en ciertos factores para un buen rendimiento tales como:

- protección ambiental.
- reducción de riesgos para las empresas.
- cumplimiento de las obligaciones legales.
- mejora del desempeño ambiental.
- perspectiva del ciclo de vida.
- divulgación de la información ambiental.

(A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no cuenta con la certificación ISO 14001)

❖ Factor legal:

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio (C.C.T. 130/75).

En cuanto a la salud y seguridad laboral, un ingeniero en higiene y seguridad laboral realiza visitas con el fin de capacitar al personal respecto a accidentes y enfermedades laborales, primeros auxilios, ergonomía y se les

informa sobre la Ley de riesgo de trabajo, al igual que registra y entrega los elementos de protección personal, revisa las instalaciones y maquinarias.

Aplicamos el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de evaluar el nivel de competencia de Redolfi S.R.L. dentro del sector en el que pertenece.

- El poder de negociación de los clientes: debido a que los clientes son exigentes y sensibles a los precios de cada proveedor y a la cantidad de empresas que comercializan productos similares, el nivel de precios ofrecidos por Redolfi S.R.L. es competitivo frente a los demás ya que es un sector de consumo masivo.

Los compradores tienen un reducido poder de negociación en lo que es precio y financiación; sin embargo, 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.

- Poder de negociación de los proveedores: esta organización comercializa productos de grandes empresas. Asimismo, cuenta con una variada cartera de aproximadamente 30 proveedores.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene dos grandes grupos de competidores, por un lado mayoristas con salones comerciales y por otro a empresas con preventistas y entregas a domicilios. Entre ellos se puede nombrar a Luconi Hnos, Barelle y Nueva Era, Maxiconsumo, Tarquino, Rosental y Micropack.

El nuevo proyecto de inversión es el traslado del centro de distribución que lleva a la expansión y organización interna de la empresa que tiene como principal objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas ya que en la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR

- Amenazas de nuevos productos sustitutos: la empresa se diferencia brindando servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda

un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

- Rivalidad entre los competidores: como consecuencia de que muchas empresas solo comercializan y distribuyen los productos, Redolfi S.R.L. se diferencia brindando servicios como:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

- Mix de productos.

Para realizar un diagnóstico organizacional utilizamos como herramienta el análisis FODA.

➤ Fortalezas:

- Cuenta con distribuidoras en 5 localidades de la provincia (Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco, Córdoba capital y James Craik.)
- Variedad de productos con reconocidas marcas, precios bajos, descuentos en pagos al contado y rapidez en la entrega.
- Asesoramiento y seguimiento a los clientes luego de realizar la compra.
- Conocimiento del mercado por su gran trayectoria.
- Procesos definidos en cuanto a ventas, abastecimiento y recepción.
- Cuenta con maquinaria y sistemas informáticos innovadores.
- Posee una fuerza de ventas con más de 35 proveedores.
- Compromiso social y comunitario con el pueblo de origen de la empresa.

➤ Debilidades:

- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Se identifican solo con el logo en sus vehículos y patrocinios.

- No tienen área de Recursos Humanos, lo que trae problemas como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entre otros.
 - La sucursal de Córdoba capital solo comercializa productos kodak.
 - El tamaño reducido del centro de distribución es un obstáculo para las compras en mayor escala, produce desabastecimiento de sucursales, perdida de ventas por vencimiento, robo, rotura de mercadería y falta de control de stock.
- Oportunidades:
- La inversión de construcción del nuevo centro de distribución, reemplazara a todos los pequeños depósitos que posee la empresa.
 - Con la ordenanza que exige a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano, tendrá beneficios tributarios y subsidios.
 - Al ser un sector de masivo consumo el nivel de precios es competitivo frente a los demás proveedores.
- Amenazas:
- Competidores mayoristas con reconocimiento y trayectoria, como consecuencia el cliente selecciona su proveedor.
 - Cambio de precios debido al continuo aumento de la inflación.

Por último con el análisis de la información y desde el punto de vista de recursos humanos se puede observar:

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con trayectoria que ha ido creciendo de generación en generación adquiriendo gran conocimiento en el mercado, lo que les permitió atravesar crisis y obstáculos como el incendio de uno de sus depósitos en el año 2014. Actualmente con la inversión de la construcción del centro de distribución se incrementara el volumen de ventas, lo que se deberán enfocar en sus recursos humanos para cumplir las metas.

El no contar con un área de Recursos Humanos trae problemáticas desde el reclutamiento y la selección de los candidatos, debido a que se reciben los curriculums y si hay una necesidad, el responsable del área lo evalúa y contrata. El personal que ingresa no cuenta con una inducción por lo tanto no sabe la misión, visión, cultura y valores de

la empresa, al igual que los procesos, métodos y herramientas a utilizar en su puesto de trabajo. A pesar de eso la rotación es baja.

Por otro lado, la falta de capacitaciones y evaluaciones de desempeño hace que no se compruebe el grado de cumplimiento y mejora de los objetivos individuales. Por ese motivo las promociones internas se realizan bajo el criterio de confianza.

Otra de las dificultades que presenta es la falta de comunicación, no saben cuál es la relación entre sus pares y directivos, como perciben su lugar de trabajo, si tienen opiniones o ideas para mejorar, los colaboradores no saben cuáles son las oportunidades que ofrece la empresa tanto en ascensos como en capacitaciones. El no realizarse encuestas de clima laboral, no registrar los resultados y la falta de feedback trae estas problemáticas, no obstante la empresa plantea que su relación es buena con los colaboradores.

Por último las falencias que presenta la comunicación interna hace que la organización no disfrute de ventajas tales como: mejorar el clima laboral y la relación entre el personal, aumentar la productividad, reducir la rotación, incrementar la satisfacción de los colaboradores, su grado de compromiso con la organización y la flexibilización ante los cambios. Otro de los beneficios es la rápida adaptación de los nuevos candidatos (se debería aplicar un plan de inducción y descripción del puesto en el cual se desempeñan), romper con los “radio pasillos” lo que minimiza rumores, se especifican y comparten las metas a lograr.

A sí mismo, la carencia de formación de líderes coach impide la rápida solución en los procesos de conducción de las actividades, en la delegación de tareas, la toma de decisiones y reduce las habilidades de motivación debilitando el trabajo en equipo sin poder lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Marco teórico

En la presente sección se desarrolla el concepto de comunicación organizacional, la importancia de la comunicación interna y el aporte que generan los líderes en la organización.

Definición de comunicación organizacional:

Como lo establece Robbins (1996, p. 729) el término comunicación organizacional se refiere al “flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en esta”.

Este conjunto de técnicas y actividades facilitan y agilizan la circulación de mensajes que se dan entre los miembros y su medio, con el fin de que cumplan mejor y más rápido los objetivos. Por otro lado, permite el manejo de los recursos disponibles, favorece las relaciones, impulsa a la identidad corporativa y facilita a la expresión.

Asimismo, Kreps (1995) menciona a la comunicación organizacional como el proceso donde el personal incorpora información de su organización y las transiciones que ocurren dentro de ella, con el objetivo de integrar sus funciones.

Concepto de comunicación interna:

La comunicación interna según lo plantea Jiménez (1998) es un recurso, un pilar fundamental para alcanzar los objetivos tanto como corporativos, funcionales y comportamentales. Mediante una correcta relación se puede transmitir valores estratégicos y objetivos, creando fidelidad y sentido de pertenencia a la empresa.

Según Pizzolante (2004) Comunicación interna es la interacción entre dos o más personas, donde intercambian sentimientos, posturas e ideas de la organización.

Por esta razón está dirigida al trabajador. Su importancia se basa en proporcionar respuestas a las necesidades para motivar y retener a los mejores en el equipo humano, estableciendo una línea de contacto eficaz, reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

El liderazgo hace referencia a:

Según lo plantea Chiavenato (1993) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a través del proceso de comunicación humana a la obtención de uno o varios objetivos específicos.

Siguiendo la línea de este autor, el proceso de liderazgo se ejerce cuando un líder con su habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, logra motivarlas a trabajar para cumplir con las metas de la organización. Este tiene un papel fundamental, ya que sus características se relacionan y se complementan para lograr los objetivos que se planteen.

Definición de líder coach:

Según lo define Oscar Anzorena (2019) el líder coach presenta una innovadora mirada sobre el liderazgo organizacional. Su enfoque se basa en el desarrollo de las personas y las organizaciones. Desde esta concepción, el líder es quien se compromete con desarrollar a otros líderes.

Siguiendo esta línea el líder coach facilita el aprendizaje de sus colaboradores, los ayuda a verse a sí mismos y a las situaciones con mayor claridad para encontrar soluciones y crear estrategias, logrando los objetivos.

¿Por qué es importante tener un líder coach en las organizaciones?

Debido a que es uno de los más efectivos estilos de direccionar a las personas, su importancia se basa en la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus habilidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional.

Actualmente las organizaciones como el entorno donde están inmersas, sufren cambios acelerados. Razón por la cual, la efectiva comunicación y la necesidad de contar con líderes capacitados junto a colaboradores comprometidos ayudan a la contribución de soluciones para enfrentar estos problemas y adaptarse a los cambios.

Diagnostico

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con gran trayectoria y con crecimientos notables en los últimos años. En efecto, la organización cambio su infraestructura (inversión del centro de distribución) aumento su personal y su forma de venta para seguir compitiendo en el mercado.

Sin embargo, uno de sus problemas es no contar con un área de recursos humanos. Por esta razón desde administración solo realizan la liquidación de sueldos.

A consecuencia de esto, la organización tiene falencias en el reclutamiento y selección de personal, no se realiza inducción cuando ingresan por lo que aprenden a medida que trabajan, no cuentan con descripción de puesto por lo que en el momento de ocupar vacantes no saben a qué perfil va dirigida la búsqueda.

Por otro lado, carecen de capacitaciones y evaluaciones de desempeño por lo que impide medir el grado de eficiencia con el que los colaboradores llevan a cabo las actividades y sus responsabilidades en el puesto. Como consecuencia al momento de los ascensos o promociones internas no se tiene en cuenta las capacitaciones y competencias, se basan en la antigüedad y la confianza.

Por último, no efectúan encuestas de clima laboral en todas las sucursales y no tienen registro de esta herramienta.

Conclusión diagnostica.

Por lo expuesto, es importante que la empresa implemente un plan de comunicación interna para mantener informado a todo el personal de su misión, los objetivos a cumplir, los cambios que se producen, los procesos a llevar a cabo, cuáles serán las oportunidades y promociones que ofrece, así también que capacidades y competencias deben desarrollar.

La incorporación o delegación de líderes coach ayudara a motivar y conducir los colaboradores, trabajar sus habilidades para mejorar y organizara el espacio de trabajo como así también el clima laboral para la comodidad y satisfacción del colaborador.

Como consecuencia aumentaran las ventas totales y disminuirán los gastos de bienes de cambios por perdida (rotura, falta de stock, vencimiento).

Plan de implementación

Objetivo general y específicos:

- **Objetivo general:**

Realizar acciones acorde a la situación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que permitan mejorar la comunicación interna y el liderazgo para aumentar el incremento de ventas y disminuir los costos por errores incurridos por rotura, falta de stocks y vencimiento.

- **Objetivos específicos:**

1- Implementar un plan de comunicación interna semanal, para mantener informados a los trabajadores, generar acciones de mejora y transmitir ideas claras a todas las sucursales de Redolfi S.R.L.

2- Realizar capacitaciones para formar líderes coach en forma virtual, dándoles herramientas de forma que motiven y acompañen a su equipo de trabajo logrando metas y objetivos con entusiasmo.

3- Aplicar la encuesta de clima laboral, para conocer como es percibido el ambiente de trabajo según los empleados seguido de los cambios efectuados.

Alcance:

- **Límite geográfico:** esta propuesta se desarrollara en las sucursales de distribución de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicadas en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Rio Cuarto, de la provincia de Córdoba.

- **Temporal:** este plan de comunicación y capacitación se llevara a cabo a partir de diciembre 2020 hasta abril 2021.

- **De contenido:** se abordan temas relacionados a recursos humanos como lo son la capacitación de líderes coach y la comunicación de la organización.

Acciones específicas:

1_ Implementación de plan comunicación interna.

Esta acción se desarrolla con el propósito de mantener informado a todo el personal sobre las políticas de trabajo, implementaciones que favorezcan el desarrollo y aumenten las ventas y para tomar decisiones sobre estrategias que se acerquen a los objetivos. Además se realizara feedback con los colaboradores para despejar dudas y para considerar sus opiniones e ideas para mejorar, generando sentido de pertenencia. (Ver anexo 1)

Se desplegaran reuniones participativas semanales en equipo que iniciaran la primer semana de diciembre, además se colocaran pizarras informativas, “recordatorios” sobre los aspectos más importantes a tener en cuenta en distintas áreas, que sean visibles para todos los colaboradores. Estas actividades serán encabezadas por los jefes de cada área junto al acompañamiento del profesional de recursos humanos, quienes también realizaran el contenido a informar.

Recursos:

-proyector, computadora, pizarra y marcador.

-sala de reuniones.

Recursos humanos:

-profesional de recursos humanos.

-personal de toda la organización.

-jefes de todas las áreas.

Costo:

-proyector \$14000

-pizarra blanca 60 cm x 80 cm más accesorios \$1300

-profesional de recursos humanos \$49000 (mensual)

2_ Capacitación líderes coach.

El objetivo de esta capacitación es formar líderes para que dirijan, motiven, conduzcan y comprometan a su equipo de trabajo con el fin de definir estrategias adecuadas para lograr los resultados y superar los obstáculos que se presenten.

Brindándoles conocimientos técnicos, herramientas y desarrollando competencias que los formen como tal. (Ver anexo 2)

El personal de recursos humanos estará encargado de identificar y capacitar a los líderes de todas las áreas. Esta tendrá una duración de 15 días hábiles comenzando la segunda semana de diciembre, con una carga horaria de 2 horas por día y se realizara de forma virtual para que participen todas las sucursales.

Recursos:

- soporte técnico, computadora.
- impresiones con contenido de la capacitación.

Recursos humanos:

- profesional de recursos humanos.
- líderes de cada área.

Costo:

- hojas \$900 (2 block de hojas \$450 cada uno)

3_ Aplicar la encuesta de clima laboral.

A fin de conocer la percepción y evaluar el grado de satisfacción de los colaboradores sobre la empresa luego de los cambios efectuados por el área de recursos humanos y llevar un registro de esto, se aplicara la encuesta de clima laboral elaborada por la organización. De esta manera los empleados expondrán sus opiniones y su situación de manera oficial.

Se realizaran las dos primeras semanas de enero 2021 y deberá repetirse cada 6 meses en todas las sucursales de Redolfi S.R.L., las mismas serán dirigidas por los jefes de cada área. (Ver anexo 3)

Recursos:

- lapiceras.

-sala de reuniones.

-impresión de encuestas para 135 empleados.

Recursos humanos involucrados:

-jefe de cada área.

-personal de toda la empresa.

-profesional de RR.HH.

Costo:

-hojas para impresión \$450 (block).

-lapiceras \$840 (caja por 50 unidades)

Medición de la propuesta.

Marco temporal de la implementación:

En el siguiente Diagrama de Gantt, se podrán identificar las acciones a realizar y duración de cada una con su fecha de inicio y final, representado en semanas.

Tabla 1: Diagrama de Gantt, propuesta de implementación Redolfi S.R.L.

Actividades	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación de plan comunicación interna																				
Capacitación de líderes coach																				
Aplicar encuestas clima laboral																				

Evaluación del impacto de la implementación.

Se presenta a continuación, el análisis que se ha desarrollado de los beneficios que traerá este proyecto y los costos de su implementación.

Con el fin de conocer el retorno sobre la inversión, se intentara aumentar las ventas y disminuir los gastos incurridos por error de stock, roturas y vencimiento de insumos. Para esto será necesaria la puesta en marcha del plan de comunicación entre las áreas y la capacitación del personal.

Tabla 2: Costo de la implementación de las acciones.

Recursos necesarios- costo anual-		Unitario	Anual
Encuesta clima laboral	-lapiceras (2 cajas)	\$840	\$1680
	-hojas (2 unid.)	\$450	\$900
Plan comunicación interna	-proyector	\$14000	\$14000
	-pizarra y accesorios (4unid.)	\$1300	\$5200
	-profesional de RR.HH.	\$49000	\$637000
Capacitación lideres coach	-hojas (2 unid.)	\$450	\$900
		\$66040	\$659680

ROI: Medida utilizada para evaluar el rendimiento de una inversión en particular o saber cuál fue el retorno que genero una acción en el negocio.

$$\text{ROI: } \frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100 = \frac{\$843540287 - \$659680}{\$659680} \times 100 = \underline{\underline{127,77\%}}$$

Se utiliza para este análisis información extraída de la planilla financiera del año 2018 de Redolfi S.R.L., variable total de ventas realizadas (\$318854647) y total de bienes de cambio (\$53142941). Debido a la inflación del año 2019 (53,8%) y 2020 (42,4%) estos datos fueron actualizados para ser utilizados como beneficios. Se identifica un retorno positivo de la inversión de la propuesta a implementar. Lo que significa que cada \$100 invertidos va a tener un retorno del 127,77%.

Conclusiones

A modo de conclusión del presente reporte de caso en la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se obtuvo conocimiento de la necesidad y falta de interacción, motivación entre el personal y los distintos sectores de la empresa.

En primer lugar, se determina incorporar un plan de comunicación interna para un mejor flujo de la información entre todas las áreas, acompañado por la formación y capacitación de líderes para incorporar conocimientos y herramientas que ayuden al desarrollo de estas actividades, para el logro de objetivos y el buen funcionamiento de la organización.

Por otro lado, realizar las encuestas de clima laboral propuestas por la empresa para tener registros concretos de la percepción de los trabajadores y su grado de satisfacción laboral, luego de los cambios efectuados.

Por último, incluir a un profesional de recursos humanos que administre y resuelva todas las falencias que presenta esta área, como así también organice y acompañe al desempeño de la implementación de la propuesta.

Recomendaciones:

A partir del análisis del caso y luego de la implementación de la propuesta, se recomienda realizar cambios relacionados a:

- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección: es importante buscar los perfiles adecuados para contar con personas idóneas para cada función.
- Diseñar un plan de inducción: el personal que ingresa debe ser informado sobre la misión, visión, cultura y valores de la organización, como así también incorporado a su lugar de trabajo tomando conocimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Realizar evaluaciones de desempeño: ayudara a la medición del potencial humano, establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores, también nos permitirá conocer candidatos para los asensos y falencias que deben reforzarse en las capacitaciones.

Bibliografía

- Ocampos Villegas M. C. (2007) *“Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización” Comunicación empresarial*. Bogotá, Colombia.
- Pozo Lite Del M. (2015) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa*. España: EUNSA.
- Brandolín A. (2008) *“Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes”*. Buenos Aires: La Crujía, 2008.
- Di Trollo G. (2019) *“Gestión del talento y liderazgo” Ideas para la mejora en Pymes argentinas*. (Tesis final de grado) Universidad de Palermo, Buenos Aires. Recuperado de: www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf
- Maxwell J. C. (2011) *“Los 5 niveles de liderazgo”* Publicado por Center Street. Hachette Book Group.
- La economía Argentina (12 de abril del 2020). Recuperado de : www.cronista.com/economiapolitica/coronavirus-la-economía-argentina
- Tasa de desempleo en Argentina. (2 de septiembre del 2020). Recuperado de www.infobae.com/america/agencias/2020/06/23/actualiza-1-tasa-de-desempleo-de-argentina-suba-a-104-interanual-en-primer-trimestre/
- Covid-19 cambiara para siempre el comportamiento de los consumidores (28 de abril 2020). Recuperado de www.accenture.com/cl-es/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research
- CONICET. Principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en la Argentina. Recuperado de: www.conicet.gov.ar/que-es/
- Robbins S. P. (1996) *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. Edición 7. Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Kreps G. L. (1995) *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericano 2ª ed.
- Jiménez J. G. (1998) *La comunicación interna*. Díaz de Santos.
- Pizzolante I. (2004) *El poder de la comunicación estratégica* – Pontificia Universidad Javeriana.
- Chiavenato I. (1993) *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill de México.
- Anzorena O. (2019) *Líder Coach, un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Granica S.A.

Anexos

Anexo 1: Reuniones de trabajo semanales.

Objetivos:

- Mejorar la comunicación interna entre todas las áreas.
- Integrar y hacer partícipe a toda la organización.
- Mantener informado y actualizado a todo el personal de lo que sucede en la empresa para conocer el estado de los objetivos.
- Brindar herramientas de comunicación y gestión a los colaboradores.
- Permite realizar feedback e intercambiar opiniones favoreciendo la motivación de los colaboradores y generando un aumento en la productividad.
- Posibilita anticiparse a los problemas.
- Impulsa al trabajo colaborativo.

Lugar, frecuencia y duración:

Estas reuniones están dirigidas a la integración de los trabajadores, por tal razón se requiere un flujo de información bidireccional. Por lo cual participa todo el personal, jefes de sector y encargado de recursos humanos.

Se llevara a cabo en el centro de distribución, donde se deberá preparar una sala de reuniones. El encargado de recursos humanos junto a los jefes de sectores dirigirá la charla con un proyector que servirá como soporte mostrando imágenes, tablas, power point, etc y ayudara a la interacción con el personal. Deberá realizarse todos los viernes al finalizar la jornada laboral con una duración de 30 a 45 minutos. Luego los datos más importantes serán plasmados en pizarras informativas que se encontraran en distintos sectores de la empresa para que puedan ser visualizadas por todos los colaboradores.

Contenido y desarrollo:

Se abordaran temas relacionados al espacio de trabajo (clima laboral) trabajo en equipo, ventas, stocks, proveedores, entre otros según surjan durante la semana problemas a resolver o con un cronograma de reuniones. De tal modo la información fluye entre todos los sectores y se toman decisiones en conjunto para el logro de las metas propuestas.

Un moderador (profesional de RR.HH. o jefe de área) expondrá los temas a tratar y dará espacio a la participación, como así también organizaran y perfeccionaran una minuta luego de cada reunión.

Anexo 2: Programa integral de capacitación para líderes.

Objetivos:

- Brinda herramientas para mantener a los trabajadores comprometidos y motivados.
- Ayuda a potenciar virtudes para generar un buen ambiente de trabajo.
- Genera conocimientos para conducir a los colaboradores, facilitar la acción grupal y promover el desarrollo de las personas.
- Desarrolla competencias para adaptarse a los desafíos que se presentan en el mundo laboral.

Duración/ participantes:

Esta capacitación es dirigida por el profesional de recursos humanos y participan todos los líderes de los distintos sectores. Su duración es de 15 días hábiles (3 semanas de lunes a viernes) con una carga horaria de 2 horas (18hs a 20hs) y se realizara en forma virtual. (Total de 30 horas de capacitación).

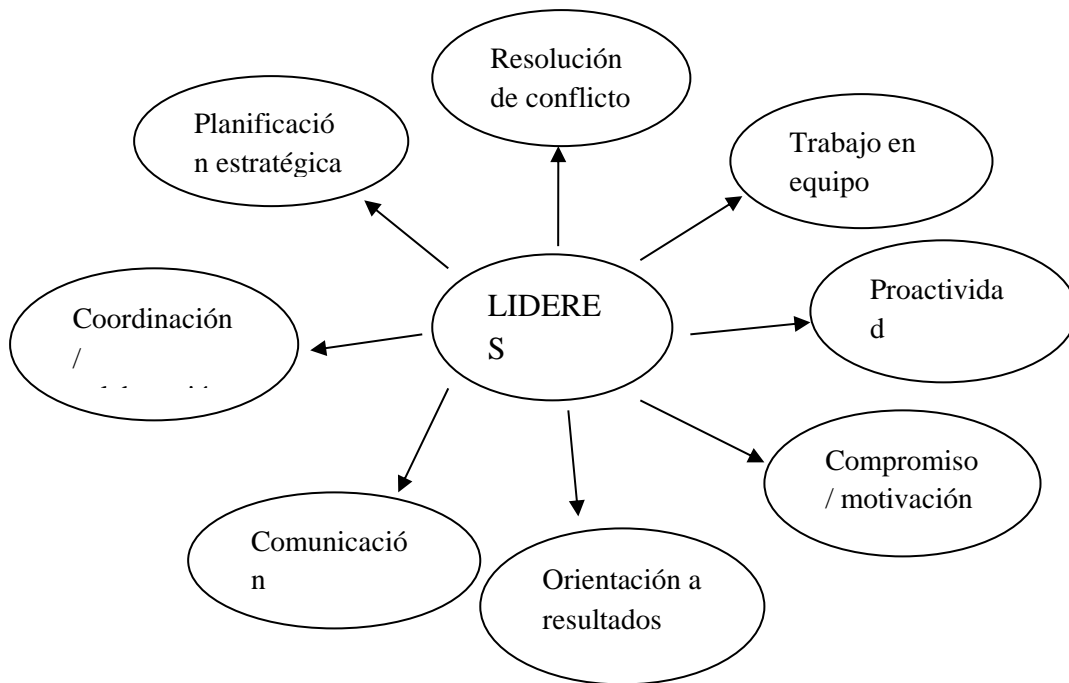
Desarrollo:

Como consecuencia de esta capacitación los participantes adquirirán conocimientos teóricos y prácticos, para luego transmitirlos a su equipo y lugar de trabajo.

Actividades:

- aprendizaje de conocimientos fundamentales.
- role playing.
- feedback.
- trabajo en equipo.
- exposición de trabajos.

Competencias a desarrollar:



Contenido:

Módulo 1: Desafíos del mundo de trabajo. Competencias. Paradigma del desarrollo. Responsabilidades del liderazgo. Valores del líder.

Módulo 2: Capacidad de aprendizaje y cambio. Aprendizaje y capacidad de acción. Coaching y aprendizaje transformacional. Proceso de aprendizaje y reaprendizaje.

Módulo 3: Competencias conversacionales. La comunicación en acción. Actos lingüísticos. Escucha activa. La empatía. Conversar en forma constructiva.

Módulo 4: Efectividad interpersonal. La organización como red conversacional. El compromiso y sus componentes. Coordinación de acciones.

Módulo 5: Mandos medios. Trabajo en equipo. Funciones y roles. Motivación.

Módulo 6: Conflicto. Negociación y resolución. Tipos y niveles de conflictos.

Módulo 7: Toma de decisiones. Procesos y actividades. Delegación de tareas.

Anexo 3: encuesta de clima laboral, realizada por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

ENCUESTA 1: IMAGEN DE LA EMPRESA EN LOS EMPLEADOS.

Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

Su antigüedad en la empresa es:

Menos a 1 año Entre 1 y 5 años Entre 5 y 10 años Mayor a 10 años

1) ¿Conoce Ud. la fecha de creación de la empresa?

Precisamente Aproximadamente No conoce

2) ¿Conoce Ud. la historia de la empresa?

Precisamente Aproximadamente No conoce

3) ¿Conoce el nombre del actual Gerente General?

Si No

¿Cuál es? _____

4) ¿Lo conoce personalmente?

Si No

5) Los locales con los que cuenta la empresa son:

Casa central (James Craik) y 3 suc. Casa central (James Craik) y 5 suc.

Casa central (James Craik) y 4 suc. No conoce

6) ¿Sabe si la empresa tiene competidores en la zona donde Ud. trabaja?

Si No

¿Cuáles son? _____

7) ¿Cree Ud. que la empresa cumple en tiempo y forma con los clientes?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

8) ¿Cree Ud. que la imagen externa de la empresa (con clientes, proveedores, etc.) coincide con la realidad?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

9) ¿Cómo cree Ud. que es el estado financiero actual de la empresa?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

10) ¿Recuerda alguna crisis importante de la empresa?

Si No

¿Cuál? _____

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION.

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

ENCUESTA 2: CLIMA INTERNO.

Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?

Si No

1) ¿Cómo calificaría la relación con su superior inmediato?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

2) ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

3) ¿Cómo cree que es el nivel de apoyo de superior en su trabajo?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

4) ¿Siente Ud. que puede innovar o decidir sobre su trabajo, sin consultar a su superior?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

5) ¿Los aportes que Ud. realiza son tenidos en cuenta y llevados a cabo?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

6) ¿Cree justa la relación entre su trabajo y salario?

Si No No sabe/no contesta

7) Si tuviera que identificar su ambiente laboral, ¿con cuál de estas opciones lo haría? (puede ser más de una).

Familia Sala de espera Cuartel
 Club de amigos Selva Otro_____

8) ¿Cree Ud. que la Gerencia General se encuentra muy alejada de lo que ocurre en su trabajo?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

9) ¿Conoce personas de otras sucursales que realicen su misma función?

Si No No sabe/ no contesta

10) ¿Recibe información periódica de lo que ocurre en la empresa?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

11) ¿Cómo valora las posibilidades de progresar laboralmente dentro de la empresa?

Excelente Muy bueno Buena Regular Mala

12) Si le ofrecieran trabajo en otra empresa por el mismo salario, ¿cambiaría el actual?

Si No No sabe/ no contesta

13) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar a sus amigos o familiares?

Si No No sabe/ no contesta

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION.
Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.