

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de comunicación interna y la formación de líderes coach para la
firma A.J. & J.A. Redolfi S.R. L.”**

Alumna: Vanesa Lorena Calvari

DNI N°: 25.230.173

Legajo: VRHU 18.634

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

Le dedico éste, mi trabajo final de grado, a mi familia: a mi hija, Maria Florencia Calvari, porque es mi razón de ser, es lo mejor que me paso en esta vida.

A mis padres, Evita y Osvaldo, quienes siempre me alentaron a estudiar y progresar. En misma línea a mi hermana, Rominita, alias “Leto” a quien, de chicas, la llevaba al kiosco y le compraba miles de golosinas.

A mi “nona” Ángela; quien me acompaña a diario con la respectiva distancia social y barbijo; con su presencia en mi casa, compartiendo una rica taza de té, un mate o una buena charla cuando me viene a visitar a mi casa.

Una mención muy especial a mis amigos, la familia que uno elige, que siempre estuvieron para mi durante todos estos años, alentándome a seguir adelante, en especial a Isa Negueruela y toda su familia, al gordo Marce Figueras y al actor del grupo, el negro querido “*Wally*” Fernández.

Para la Lic. Claudia Siritto, una persona fuera de este planeta, que el destino me llevó a conocerla en pandemia y me enseñó a pensar fuera del molde y expandir mi creatividad.

Por último, les dejo dos reflexiones para este contexto de pandemia por el Covid-19 que nos afecta a todos los seres humanos “Nadie se salva solo” y “Nunca nadie se arrepiente de ser valiente.”

Gracias vida, por tanto. Námaste.

Vanesa Lorena Calvari

Resumen

El reporte de caso fue analizado en función de la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L. que se ubica en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. La empresa carece de un Departamento de Recursos Humanos y la capacitación de sus líderes coach.

Para ello es necesario crear el Departamento de Recursos Humanos en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a fin de lograr la organización y protocolización de los procesos y capacitar a los mandos medios y personal jerárquico en materia de liderazgo coach con el objetivo de desarrollar un plan de comunicación de interna que incluya el desarrollo de una herramienta para mejorar la comunicación interna para todos los colaboradores, incrementando un 20 % el beneficio de esta.

La inversión financiera 87,95%. Ello implicará que por cada \$ 100 pesos que la empresa invierta, obtendrán una ganancia de \$ 87,95 siendo este un plan de implementación rentable para la organización

Palabras claves

Recursos Humanos – Comunicación – Comunicación interna - Coaching.

Abstract

This case report was analyzed according to A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., which is located in the city of James Craik, province of Córdoba. The company lacks a Human Resources Department and the training of its coach leaders.

For this, it is necessary to create the Human Resources Department in A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. in order to achieve the organization and protocolization of the processes and train middle management and hierarchical personnel in the field of coach leadership with the aim of developing an internal communication plan that includes the development of a tool to improve internal communication for all employees, increasing their profit by 20 %.

The financial investment 87,95%. This will imply that for every \$ 100 pesos that the company invests, they will obtain a profit of \$ 87.95, this being a profitable implementation plan for the organization.

Keywords

Human Resources – Organizational communication – Coaching.

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis PESTEL	9
Análisis PORTER	13
Análisis F.O.D.A.....	15
Marco Teórico.....	19
Departamento de Recursos Humanos	19
Comunicación	19
Comunicación interna	20
Líder coach.....	20
Coaching como herramienta	21
Intranet y Redes sociales.....	21
Diagnóstico y Discusión	22
Conclusión diagnostica	¡Error! Marcador no definido.
Plan de implementación.....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos	24
Alcance	24
Departamento de Recursos Humanos	24
Intranet y redes sociales corporativas.	26
Capacitación anual en liderazgo coach.....	27
Marco de tiempo de la implementación.....	29
Evaluación del impacto de la implementación	29
Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexo	35
A. Perfil del Gerente de Recursos Humanos	35
B. Programa curso de liderazgo coach.....	38

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una firma familiar fundada en el año 1959. Cuenta con una trayectoria de 62 años en el mercado. Se dedica principalmente a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. Su sede central se sitúa en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba. Los socios fundadores fueron los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, quienes inicialmente decidieron la apertura de un local llamado “Redolfi Hermanos” para la comercialización de artículos de bazar, librería y cigarrería. Este proyecto no prospera y en el año 1975, se separan de común acuerdo: el Sr. Miguel continuó con la venta de artículos de librería y bazar y el Sr. Alonso comenzó con la distribuidora mayorista. El hijo del Sr. Alonso, José Redolfi, se suma a trabajar con su padre.

En 1983, la tabacalera Massalin Particulares S.R.L. les ofrece la distribución de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9. El objetivo fué alcanzado y tiempo después, Massalin Particulares S.R.L. les ofreció comercializar sus productos en la ciudad de Rio Tercero, en la provincia de Córdoba.

Los conflictos intrafamiliares comenzaron con la muerte del Sr. Alonso Jacobo Redolfi (en 1983), quien fuera socio fundador. En ese mismo año se iniciaron los trámites de sucesión. A pesar de los problemas, la empresa continuó creciendo y en 1995 se inauguró una sucursal que incluía un local comercial en la ciudad de San Francisco.

En 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba. Hacia el año 2002, se creó una nueva unidad de negocio en Córdoba (capital), que incorporó a la nómina de productos que habitualmente comercializan, insumos de la marca Kodak. El crecimiento de la empresa continuó a grandes pasos. en el 2004, la firma Redolfi, obtuvo la representación de los productos Kraft Foods Argentina. Es así que se produce la apertura de la cuarta sucursal en Rio Cuarto, provincia de Córdoba. Al año siguiente (2005), se abre un autoservicio mayorista en Rio Cuarto.

Finalmente, el proceso de sucesión culminó en el 2006. Por último, en el 2007, la sociedad quedó constituida de la siguiente manera: el 85 % a favor de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria para sus tres hijos (Pablo, Lucas e

Ignacio). Eso implica que hoy en día, en la empresa se encuentra trabajando la tercera generación en la misma. La dotación actual de empleados asciende a 170 empleados y cuenta con una flota de 56 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

En líneas generales, las problemáticas que se perciben, es que no existe un Departamento de Recursos Humanos el cual podría organizar a la propia empresa, denotando así cierta informalidad. A esa situación se le suman otras situaciones que inciden directamente. Por ejemplo: no disponen de un plan de desarrollo y capacitación para los colaboradores que redundaría en un beneficio para que, a futuro, los colaboradores estén preparados para asumir nuevos desafíos y responsabilidades, que aluden a crecimiento personal y el desarrollo de puestos de mayor jerarquía. Actualmente, los empleados se incorporan a la empresa y aprenden mientras trabajan. Las contrataciones de nuevos talentos, no se realizan según las necesidades del puesto. Tampoco existe un manual de puestos; no hay información detallada y actualizada, no disponen de evaluaciones de desempeño; ni un plan de inducción. Se carece de protocolos específicos a la hora de contratar nuevos colaboradores, etc.

Cabe mencionar que la comunicación incide en todas las áreas del organigrama de una empresa y en todas las direcciones. Es por ello, que la comunicación debe ser planificada, ordenada, clara y precisa para que nos permita se desarrolle un clima laboral saludable, promoviendo la cultura institucional en todos los colaboradores. En esta empresa familiar, son los fundadores quienes proyectan la cultura organizacional. A lo largo del tiempo, las segundas y terceras generaciones continuaron con ese legado, imprimiéndole principios y valores a esa cultura. Hoy en día, es crucial que los líderes de una empresa sepan comunicarse de manera efectiva.

María Dominici (2016), aborda una investigación del tipo descriptiva realizada en Argentina. Allí se trata la temática sobre el rol fundamental que detenta un líder, del coaching en las Pymes. Lo expone como: “un factor de cambio” que se interrelaciona con la cultura organizacional y que actúa como un agente de cambio constante en las organizaciones. Los recursos humanos dentro de una empresa juegan un rol clave que pueden llevar a la misma al éxito o fracaso. La comunicación interna efectiva es un medio a través del cual se puede trabajar sobre la motivación y la retención de talentos, en un contexto que es cambiante y competitivo.

Según una investigación realizada por Alejandro Álvarez Nobell y Laura Lesta (2011), la cual consistió en un abordaje teórico y un diseño de investigación de carácter exploratorio, con el fin de lograr un análisis transversal de la comunicación. Esta investigación se llevó a cabo en Argentina. Allí se refieren a la comunicación como “... *un todo integrado, donde existen elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto ...*” (p.19). También se abordan los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna en función de los objetivos empresariales. En lo concerniente a dicha investigación se remarca la importancia de la existencia de un líder cuyos dotes sobre comunicación han de ser importantes que permitirían a una empresa estar debajo del candelero, ser competitiva y lograr el éxito.

Otra investigación del tipo descriptiva realizada por Soto C. (2012) con la finalidad de mejorar la comunicación interna es un antecedente más que centra su mirada en el estudio de liderazgo actual de la firma Movel Plac S.R.L. situada en la ciudad de Córdoba. Allí se analiza el tipo de liderazgo actual y se propuso un plan de capacitación basado en el liderazgo, aspecto que se posibilitaría una mejora a la organización basándonos en la profesionalización, la comunicación interna y la cultura empresarial. La función del líder coach en esta empresa es la de reordenar la función de los empleados para que puedan adaptarse a los cambios organizacionales.

Es de suma importancia la creación de un área específica de recursos humanos para que a través de ella se capaciten los colaboradores en materia de liderazgo coach y trabajar sobre la comunicación interna con el objetivo de organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas, promoviendo el conocimiento de la gerencia y de los trabajadores.

La relevancia en la comunicación y el liderazgo coach en Redolfi S.R.L resultan necesarios para mejorar la comunicación interna que debiera ser gestionado de manera estratégica e integral por un responsable que sea capaz de mejorar la calidad de información que se trasmite en los distintos estamentos de la organización, con el fin de incentivar al talento humano. Es por ello, que los líderes deben acompañar este cambio cultural promoviendo espacios de confianza y de feedback incentivándolos a cumplir con los objetivos de la organización.

Análisis de Situación

Al analizar la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tomando como referencia la información suministrada como la historia de la compañía, cultura, organigrama, procesos de comercialización y su información financiera se puede afirmar que la misma creció de manera exponencial y sostenida desde el año 2003 hasta el 2006.

En lo referente a la misión y la visión de la compañía, ambas hacen hincapié en la atención al cliente y a los proveedores con el fin de captar nuevas oportunidades de negocio. Los valores de la empresa aluden a la honestidad; confianza; ética; etc.

El año 2002 fue el mejor año de la empresa ya que tenía una tasa de rentabilidad del 5 % y bajó al 2,5 %. En ese mismo año, se registró un aumento de los costos y una baja en las ventas. En el año 2006, la facturación fue de 53 millones de pesos.

Se trata de una empresa que es líder en el rubro de la distribución de insumos y alimentos a supermercados mayoristas propios y a pequeños comercios como por ejemplo almacenes. No comercializan un solo producto, sino que abastecen de diversos productos y tienen un portfolio de diferentes marcas.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha celebrado convenios con marcas líderes del mercado, generándose así una ventaja competitiva sobre el resto de los distribuidores que operan en la región. En un principio la empresa familiar, que inicio con la venta de cigarrillos paulatinamente creció hasta convertirse en la distribuidora más importante de Córdoba con más de 6000 clientes entre supermercados, farmacias y almacenes.

Para entender mejor el contexto del macro entorno de la empresa, a continuación, se realiza un análisis externo con la herramienta PESTEL, un marco de análisis PORTER que nos permitirá medir el impacto de la industria en la rentabilidad de las empresas que forman parte del mismo sector y el F.O.D.A. para verificar qué ítems de la empresa podrían mejorarse o lograr un crecimiento.

Nuestro país sufre -al igual que el resto del mundo- el avance de una pandemia (Covid-19) de alta peligrosidad debido la rapidez de su propagación, la ausencia de estrategias previas de prevención y la precariedad de los saberes y recursos que nos permitan una adecuada y eficaz superación.

Esta situación ha impactado en los ingresos corrientes y en el nivel de bienestar económico de los hogares. Sin embargo, la crisis económico-sanitaria no fue generalizada, sino que además fue heterogénea ya que no afectó en la misma medida a todos los sectores económicos ni ocupaciones por las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO).

Análisis PESTEL.

Este análisis nos permitirá conocer e identificar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que inciden en la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

1. Análisis Político.

En este aspecto, todos los cambios de índole política o legislativa inciden de manera directa con la empresa. Este año, 2021, es electoral y por lo tanto el gobierno nacional apuesta a no cerrar más la economía, tratando que el impacto de la segunda ola del Covid – 19 sea lo menor posible. Las vacunas para afrontar esta terrible enfermedad están arribando paulatinamente.

En este contexto de la pandemia, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se ha beneficiado con las ventas dado que pertenece al rubro de los servicios esenciales porque se dedican a la distribución de alimentos a zonas importantes del país. Todo lo que se compra se consume por tener mayor tiempo ocioso. Inicialmente hubo un incremento en la logística de los productos, debido a que hubo gran desabastecimiento. Esta etapa ya está normalizada.

Finalmente, se ha producido un incremento en los precios de los productos debido a la gran demanda de los mismos. Los supermercados, al no tener desarrolladas completamente las plataformas digitales, perdieron muchos clientes frente a los locales de venta de cercanía más pequeños. En este punto, existe espacio para inversión por parte de los supermercados para ampliar su oferta en el canal digital. En cambio, en los mayoristas y frente al aumento desmedido de los precios, se vieron beneficiados porque los consumidores se agolparon a estos establecimientos con el objetivo de obtener mejores precios.

También existen problemas estructurales en Argentina como, por ejemplo, grandes distancias, falta de infraestructura y exportación de productos nacionales con valor agregado, etc. Esto incide sobre el precio de la mercadería y el costo de su logística.

2. Análisis Económico.

La pandemia mundial trajo aparejada una crisis económica que afecta a todos los sectores de la economía en nuestro país. Esto se puede evidenciar en una restricción impuesta por el gobierno nacional con el objetivo de preservar las reservas que tiene el Banco Central de la República Argentina; la depreciación del peso y la pérdida del poder adquisitivo. Se suma a este contexto, que los últimos aumentos salariales, no crecieron de la misma manera que el aumento que se registraron los alimentos.

El rubro de los supermercados, se vio beneficiado en este contexto debido a la alta rotación que los alimentos tuvieron. En este aspecto, se deduce que la empresa no tendría que haberse perjudicado en nada con el contexto pandemia.

Una medida económica que ayudó a enfrentar las secuelas de la pandemia, es la que brindó el gobierno nacional: desde el 12 de marzo 2020 hasta el 31 de diciembre de 2020, abonó el ATP (Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción) a las empresas. Este beneficio era una asignación compensatoria al salario, el cual fue abonado por la ANSES junto con AFIP; era para los trabajadores en relación de dependencia de las empresas del sector privado que contaran con los requisitos para acceder a dicho beneficio. (Slipczuk, 2020).

Por último, cabe mencionar la Ordenanza N° 1564/07 que exige que, a partir del 2012, las estructuras fabriles, depósitos, industrias, etc. se trasladen fuera del tejido urbano. Justamente, a las empresas que se trasladen antes de abril 2009, se verán beneficiadas en lo que respecta a impuestos tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados.

3. Análisis Social.

Estos factores inciden dentro de la sociedad. Influyen sobre las actitudes, intereses y opiniones de las personas a la hora de decidir la compra de un

producto/servicio. Tal como se ha mencionado más arriba, con la pandemia, se reflejó un aumento en la compra de productos alimenticios y alcohol (en un 40 % respecto al año pasado) tal como lo demuestra un estudio realizado por la consultora KPMG (KPMG, 2020).

Es preocupante el aumento de la pobreza que se encuentra en los niveles más altos de la última década, sumado a que los alimentos que constituyen la canasta básica han sufrido un aumento desmedido.

La pandemia también trajo consigo ciertos cambios de hábitos en los consumidores, que, de la mano de la crisis económica, llevaron a las personas a que deban optar por segundas marcas y hasta adquirir marcas propias de las cadenas de supermercados que, por lo general, son productos hechos por las primeras marcas solo que el packaging o envase es el del supermercado.

Según el último informe del INDEC. un grupo familiar compuesto por dos adultos y dos menores, necesitó contar con ingresos por \$ 57.997 (Forbes Argentina, 2021).

Esto es un panorama de la situación económica, social y de los efectos de la pandemia en nuestro país. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra bien consolidada en el mercado interno y se observan proyecciones de crecimiento a nivel nacional.

4. Análisis Tecnológico.

Hoy en día, la tecnología tiene un rol muy importante tanto sea en la vida de las personas como así también les posibilita el crecimiento a empresas tales como A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. deben estar a la vanguardia, para no perder competitividad en el mercado.

Los cambios más importantes que se registran en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es en los centros de distribución ya que están utilizando la robótica para el armado de pedidos y sellado de cajas. Este sistema se denomina "*picking by light*" donde un operador, inserta en una caja, la cantidad de mercadería que lee desde un monitor de una computadora donde tiene la orden de la comanda. Una vez que el pedido esta armado correctamente, presiona una luz que blanca para que la caja

con el pedido completo, sea transportada por una cinta a otro sector, lista para su despacho.

Actualmente, se dispone de un plantel de 170 empleados que están distribuidos en dos turnos. Estos empleados disponen de 62 estaciones de trabajo donde hay un portfolio de 650 productos.

El objetivo aquí es que el operador no tenga faltante de mercadería, que no se deba trasladar por toda la planta para recoger un producto y que el proceso sea continuo, sin interrupciones. La automatización de los procesos de producción permite una reducción en el empleo de mano de obra no calificada. (Alvarado Cervantes, 2015).

5. Análisis Ecológico.

El cuidado del medio ambiente es una tarea que implica la colaboración de todos los seres humanos que habitamos este planeta Tierra y la industria de los supermercados y distribuidores no está exenta de dicha realidad.

Actualmente, rige en nuestro país, una regulación que prohíbe la utilización de plásticos de un solo uso, que son las bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional. Este tipo de bolsas son utilizadas y entregadas por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para transporte de productos o mercaderías. Este tipo de medidas, están orientadas a proteger el Medio Ambiente.

Asimismo, existen otras leyes que también apuntan a la protección ambiental y que rigen en nuestro país. Son ejemplos: la Ley N° 25.612 de residuos industriales; la Ley N° 25.675 que se refiere en general al ambiente; la Ley N° 26.190 que alude al Fomento Nacional de Fuentes Renovables de Energía para la Producción Eléctrica.

A modo de comentario general que hace al tema, existe un experimento realizado por Richard C. Thompson y sus alumnos, en la Universidad de Plymouth que enterraron 5 tipos de bolsas. Al cabo de 3 años, se comprobó que las bolsas no habían desaparecido, sino que permanecían intactas.

6. Análisis Legal.

Actualmente la empresa se rige por la legislación que he mencionado anteriormente en lo que respecta a los factores ambientales. En lo que respecta a las condiciones sobre higiene y seguridad laboral, la empresa se rige por la Ley Nacional N° 19.587. Asimismo, respecto a lo laboral, se rige por la Ley Nacional N° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo - y otras disposiciones legales que regulan su actividad comercial.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), es normada por la Ley Nacional N° 19.550. Para la nómina salarial, se rigen con el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de Comercio.

A continuación, se anexa un análisis realizado con la herramienta PORTER a fin de conocer cómo la empresa se relaciona con su entorno, competidores, competidores, proveedores y clientes,

Análisis PORTER.

- Poder de negociación de los clientes o compradores.

En este punto, podemos decir que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una basta lista de clientes que son supermercados, farmacias, kioscos, bares, confiterías, restaurants, librerías, maxi kioscos, comedores y perfumerías. No se exigen volúmenes mínimos de compra. Los clientes no son cautivos, pueden adquirir los productos en la competencia. La empresa podría implementar un plan para fidelizar (lealtad) a sus clientes ofreciéndoles descuentos especiales. Otra estrategia de la empresa podría ser desarrollar ofertas superiores, que los compradores no puedan rehusar.

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

La capacidad de negociación de los proveedores siempre es considerada alta. En el mercado de alimentos en las cadenas de supermercados, estos pueden optar por otros proveedores. En este punto, la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha celebrado diferentes contratos con muchos proveedores. La empresa ofrece productos y servicios a los principales comercios de la provincia de Córdoba y tiene el poder necesario para influir sobre costos y tiempos de entrega, observando el comportamiento de sus clientes. Aquí otra estrategia que se podría aplicar es

crear relaciones ganar-ganar con los proveedores, o utilizar múltiples fuentes de aprovisionamiento, ello implica que Redolfi S.R.L. podría comprar grandes cantidades de alimentos para lograr un gran stock y congelar precios ante una eventual suba de precios más en el contexto de la pandemia.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Se refiere a la facilidad o dificultad que un nuevo competidor podría tener si decidiese empezar a operar en esta misma industria. La principal amenaza para la empresa podría ser que la competencia decidiera realizar la apertura de varias sucursales a lo largo de toda la provincia de Córdoba que es la zona en la cual comercializa sus productos.

Las barreras de entradas en este punto podrían ser: limitaciones por parte de políticas gubernamentales que impidiesen el acceso el mismo tipo de industria en una misma ciudad; la diferenciación del producto que es cuando aquellas empresas establecidas, fidelizan al cliente a lo largo del tiempo y disponen del conocimiento, la tecnología y la experiencia para obtener ventajas sobre los costos de los productos.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

En este aspecto, podríamos decir que se encuentra directamente relacionado con los productos de una industria que podrían ser reemplazados por otros. Los sustitutos limitan los precios y las ganancias. Aquí se puede mencionar que estamos hablando de productos alimenticios que pueden ser suplantados por segundas marcas y bajar la rentabilidad de la empresa. En el contexto de la pandemia en el cual estamos insertos actualmente, los consumidores podrían elegir segundas y terceras marcas para su consumo, gastar menos dinero ya que el contexto económico es apremiante y que la empresa obtenga menos ganancias.

En el caso de los cigarrillos, este es un mercado más cautivo porque no todos los consumidores están abiertos a cambiar la marca de su preferencia. Cabe mencionar que la firma en cuestión ha realizado alianzas estratégicas con las principales marcas, es decir, tiene una ventaja competitiva muy grande respecto a sus principales competidores.

- Rivalidad entre competidores.

En este punto se refiere a la rivalidad existente entre los competidores que existen en el mercado. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores haya en un mercado, mayor rentabilidad económica tendrá esa empresa. En el caso de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. coexiste con la competencia, pero ha cultivado una imagen institucional fuerte que le permite una diferenciación con sus principales competidores.

Análisis F.O.D.A.

A continuación, se anexa un análisis de la organización a través de la herramienta F.O.D.A. (Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades).

Gráfico I - Análisis F.O.D.A.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones estratégicas con diversas empresas. • Comercialización de productos de primeras marcas. • Un 80 % de la facturación es en efectivo y el restante se realiza a plazos (con un máximo de 21 días). Esto le facilita disponer de mayor liquidez. • Realizan descuentos del 2 a 3 % por pago en efectivo. • Disponen de finanzas sanas. • Amplia cartera de clientes. • Imagen institucional reconocida, larga trayectoria y experiencia en el rubro. • Las entregas de la mercadería es dentro de las 24 hs. • Subalquilan terrenos a productores agropecuarios para el cultivo de soja que genera buenos dividendos (que se liquidan generalmente en moneda extranjera). 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comercialización de segundas y terceras marcas. • Se encuentra en marcha la construcción del nuevo centro de distribución. • Diseño de una estrategia de publicidad agresiva en los principales medios masivos de comunicación locales. • Rediseño de la página web para que el cliente adquiera sus productos desde la misma. • Expansión del negocio más allá de los límites geográficos actuales. • Apertura de nuevos locales y/o franquicias en otras provincias. • No invierten demasiado dinero en publicidad. Tampoco hay una estrategia definida en este aspecto.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un Departamento en RR. HH. • Carecen de un plan de desarrollo y capacitación de los colaboradores. • No disponen de un Departamento de Seguridad e Higiene. • No disponen de un análisis de siniestralidad. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva con otras empresas dedicadas al mismo rubro (mayoristas y supermercadistas). • Segundas marcas adoptan hegemonía en el mercado debido al incremento desmedido de las primeras marcas.

<ul style="list-style-type: none"> • Las maquinarias que se compraron nuevas fueron valuadas en el 2016 para que estén aseguradas. Existe una depreciación de esos bienes con el paso del tiempo. • La empresa carece de un sistema de control de gestión. • No existe un sistema de búsqueda de empleados ni un plan de inducción. • Baja de mercadería causada por vencimiento, devolución de los productos o rotura de packagings. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica. • Personal no calificado en puestos claves. • Tasa de rentabilidad baja debido a la alta inflación.
---	--

Tabla I: Matriz F.O.D.A. – Elaboración propia.

Entre las fortalezas de la empresa, cabe mencionar que poseen locales propios, con lo cual no deben incurrir en gastos en concepto de alquiler de los mismos. También hay realizado alianzas estratégicas con diferentes marcas, lo cual le posibilita la comercialización de las mismas.

La forma de pago es otra fortaleza: manejan un gran volumen de efectivo que les permite tener liquidez en sus finanzas, que por lo cierto son sanas. Ofrecen descuentos competitivos a aquellos clientes que pagan en efectivo.

En el contexto de la pandemia, las empresas que comercializan alimentos se vieron ampliamente beneficiadas dado que las personas permanecían en sus hogares y se dedicaban a cocinar y/o consumir alimentos.

Al analizar las oportunidades, podríamos proyectar un crecimiento de la empresa de la mano de la comercialización de franquicias en otras provincias/ciudades. El ámbito más propicio lograr este objetivo es participando en una exposición anual llamada “Franquicias Argentinas”. En el 2019, participaron de esta exposición más de 9000 personas (Franquicias y Negocios, 2021).

Otro aspecto que se podría explotar es la publicidad. Actualmente, la misma solo se dedica al mecenazgo en algunos deportes (equipos de vóley, básquet, fútbol); radios locales, fiestas locales, etc. En redes sociales, solo publicitan en Facebook y Google Ads. Se valen más de la imagen lograda a través de la trayectoria, de la boca en boca.

Para la contratación de jóvenes talentos se podrían realizar alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas de Córdoba. Ej. Universidad Empresarial Siglo 21;

Blas Pascal; Nacional de Córdoba; Univ. Católica de Córdoba; Tecnológica Nacional; etc. Allí se podrían publicar avisos para la búsqueda de jóvenes profesionales para acceder a mano de obra capacitada.

Respecto a las debilidades que posee la empresa, es la falta de un Departamento de Gestión de Recursos Humanos que le posibilitaría la organización interna de la misma. Se observa que no existen en la actualidad planes de capacitación o de carrera, ni selección/inducción del personal; ni evaluaciones de desempeño; encuestas de clima laboral actualizadas; etc. Es crucial que los colaboradores estén capacitados ya que, si se existiera un plan de carrera en la empresa, ante una vacante, se podría asignarse a un colaborador con aptitudes necesarias. La toma de decisiones y la comunicación en las empresas familiares, por lo general están a cargo de sus representantes que forman parte de la misma, en puestos claves. En este aspecto, la creación de un Departamento de Recursos Humanos implicaría un impacto positivo para realizar una división de tareas, permitir el crecimiento/expansión de la mano de la especialización de sus talentos inmersos en un mercado altamente competitivo y globalizado.

Entre todos los puntos débiles que se han detectado es crucial la búsqueda de soluciones. En el caso de la selección de personal, la misma debería protocolizarse y no que sea la asistente de Gerencia General quien tome las decisiones de contratar o no según candidatos referidos que se presentan en la empresa.

La elaboración de un plan de inducción para los nuevos colaboradores posibilitará una mejor presentación formal de la cultura institucional a los empleados. Esta proyección trascenderá tanto hacia el interior de la empresa como así también hacia el exterior.

Desde la visión profesional de los recursos humanos, la comunicación se tornó una herramienta estratégica en las organizaciones ya que permite que los colaboradores mantengan una actitud proactiva frente a los cambios que exige el mercado actual que está en constante cambio. Con la llegada de internet, las redes sociales y los medios masivos de comunicación, las personas están sobresaturadas de información de todos los ámbitos. En lo inherente, a la información en el ámbito laboral, la misma se encuentra condicionada a la voluntad de los empleadores, que generalmente son los dueños de las empresas, quisieran compartirlas. Es por ello, que muchas empresas se quedaron ancladas en el pasado con la idiosincrasia que la información es poder, y como tal necesita ser únicamente manejada por quienes toman decisiones. En la misma línea de pensamiento

retrógrado, se pretende que los trabajadores únicamente deben cumplir con sus tareas y los objetivos, sin brindar demasiada información de lo que pasa en la empresa.

La capacitación del talento humano posibilitaría el desarrollo de las competencias de cada colaborador: para los vendedores se los capacitaría sobre técnicas de ventas y la resolución de conflictos con el cliente. A los mandos medios, para que sepan ser auténticos líderes que inspiren, contagien y transmitan la misión, visión y valores de la empresa a sus colaboradores; que puedan gestionar equipos de trabajo con proactividad y sinergia.

Marco Teórico

A continuación, en el presente apartado se abordarán diferentes autores que hacen referencia de este reporte de caso, desde la mirada de la importancia de contar con un Departamento de Recursos Humanos como así también destacar la trascendencia de la comunicación interna, de disponer de un plan de comunicación y del liderazgo coach.

Departamento de Recursos Humanos

Tal como lo define Flores Villalpando R. (2014), el Departamento de Recursos Humanos “... es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal ...”. (p.5) Así cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores.

Uno de los principales objetivos del Departamento de Recursos Humanos es la formulación de estrategias organizacionales “... para cumplir las 4 (cuatro) funciones básicas: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas ...” (p.5) (Flores Villalpando, 2014).

También se lo puede definir como las actividades esenciales que hacen las personas para lograr los objetivos de la organización. La tarea inherente al Departamento de Recursos Humanos consiste en “... contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar los altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización, que es muy importante ...” (De Cenzo, 2001).

Comunicación

Es una acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.

Paul Watzlawick (1995) sostiene que “... es imposible la no comunicación ya que, hasta el silencio más profundo, la inmovilidad o cualquier otra forma de negación constituye en sí mismo una comunicación ...” (p.51). (Watzlawick, Beavin Bavelas, & de Avila Jackson, 1995). En la actualidad, la empresa que no se comunica con sus diferentes públicos (internos, externos o mixtos) puede desaparecer dado que la misma está inmersa en un mercado que es altamente competitivo y globalizado.

Comunicación interna

Es una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad; retener a los mejores; identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa; potenciar el sentimiento de pertenencia y lograr el éxito empresarial.

Si los trabajadores están informados sobre la misión, la estrategia empresarial, los valores de la empresa como así también si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa será superior.

Tal como sostiene Peña Ferreiro C. (2011), la comunicación interna “... es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido que es desarrollado por los miembros del público interno de la organización...”. (p.5). Esto se lleva a cabo con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales (Peña Ferreiro C., 2011).

Las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno se realizan a través de diversos medios y canales que se conciben como estrategias y programas de comunicación. Esas acciones específicas de comunicación procuran la interrelación entre el personal que compone la organización y su objetivo principal: integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán & D., 2017).

La comunicación interna surge como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Las empresas son lo que son gracias a sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Oyarvide-Ramírez, 2017)

Líder coach

El líder coach es un tipo de líder o de liderazgo en el que, a través de conversaciones, el líder facilita el aprendizaje de sus colaboradores y los ayuda a alcanzar metas. También ayuda a sus colaboradores a verse a sí mismos y a las situaciones con mayor claridad, y a encontrar soluciones y crear estrategias.

Tal como lo expresa Ferrer Cárdenas, J. (2012), el coaching empresarial “... se aplica para cuestiones operativas de las empresas: planificación estratégica, implementación de planes de desarrollo, gestión del cambio, reestructuración

organizativa, planificación de la sucesión, gestión del talento...” (p. 7). En este caso, el área de trabajo va a ser la empresa como ente. Los coaches son contratados para que ayuden a los directivos/propietarios a hacer crecer sus negocios, y a su personal. (Ferrer Cárdenas, 2012).

Este mismo autor hace una disquisición entre el coaching externo e interno. En el coaching externo la figura del coach la ejerce un individuo ajeno a la organización. La ventaja es la independencia y, tal vez, la mayor sinceridad que se pueda generar para compartir debilidades o conflictos internos dentro de la empresa. En el interno, una persona de la propia empresa asume el papel de coach. Si bien tiene un mayor conocimiento inicial de las personas y de la organización, puede enfrentarse a la reticencia a comentar según qué problemas. Igualmente existe una dependencia de la dirección, que bien podría entrar en conflicto con los principios que han de regir un proceso de coaching.

Coaching como herramienta

El coaching es un servicio profesional que consiste en ayudar a personas a definir metas claras y establecer un marco temporal específico para alcanzarlas. Es un proceso de entrenamiento individual a través de la comunicación (Casado Alcalde, 2013). Es un proceso de entrenamiento individual a través de la comunicación. Se trata de recorrer el camino que une la situación actual de un individuo con su meta deseada. La gestión de la comunicación interna persigue como objetivo optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, para esto es necesario contar con líderes que transformen a los equipos de trabajo en búsqueda del fortalecimiento de los valores, el buen clima y el desarrollo de competencias. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

Intranet y Redes sociales

Son el principal componente de la denominada empresa 2.0. La intranet social es la herramienta que más impacto produce en las organizaciones. Su uso potencia la capacidad de compartir conocimiento entre profesionales y de establecer relaciones que permitan la colaboración en red para la puesta en práctica y la realización de proyectos. Son herramientas que pueden ayudar a aprovechar la sabiduría colectiva de la organización y compartirla dentro de ella. (Carrillo Pozas, 2014). A modo de cierre, estas temáticas son herramientas necesarias a desarrollar en el presente trabajo.

Diagnóstico y Discusión

El problema central que afecta actualmente a la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es la carencia de un Departamento de Recursos Humanos que sea capaz de implementar un plan de comunicación, de liderazgo coaching y de capacitación para sus colaboradores. Esta problemática impacta de manera negativa sobre la empresa.

El talento humano es el motor que produce los resultados en toda empresa. Es fundamental que en se pueda retener a sus talentos, motivarlos, capacitarlos y desarrollarlos. La comunicación interna es una herramienta clave para lograr ese objetivo. Mediante su buen uso, se puede transmitir de manera efectiva y eficaz, los objetivos estratégicos a los colaboradores, generar en ellos el sentido de pertenencia y fidelidad hacia la empresa al sentirse parte de la misma. Mantiene a los empleados cohesionados, valorados y motivados.

Es relevante para la organización que se resuelva la problemática central ya que, al no contar con un Departamento de Recursos Humanos, esta situación le ocasionó inconvenientes a la hora de seleccionar personal que este calificado para ocupar puestos vacantes. Además, va a permitirle a la firma que su proceso de expansión pueda llevarse a cabo, cediendo dicha tarea a los especialistas en materia de gestión de talentos para que sean los responsables de impulsar a los trabajadores con un proceso de selección, inducción y capacitación acorde a las funciones de cada colaborador.

Es de suma importancia la creación de un área específica de recursos humanos para que a través de ella se capaciten los colaboradores en materia de liderazgo coach y trabajar sobre la comunicación interna con el objetivo de organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas, promoviendo el conocimiento de la gerencia y de los trabajadores.

El coaching también resulta de vital importancia porque permitirá desarrollar y enriquecer el potencial de cada empleado que trabaja en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Asimismo, les facilitará a los empleados el proceso de adaptación a posibles cambios, favoreciendo la comunicación y las relaciones entre los distintos empleados sin distinción de jerarquía.

Se desconoce el clima laboral que existe en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ya que sus encuestas son obsoletas y que las respuestas no han sido tratadas de manera

estadística. Se infiere que el clima laboral es bueno porque a pesar que se carece de información actualizada, la empresa logro crecer de manera constante.

En función al contexto externo que atraviesa la empresa en la actualidad debido a la pandemia del Covid - 19 (alta rentabilidad), resulta de vital importancia que se dé prioridad al desarrollo de un plan de comunicación interna y desarrollo de su personal a través del coaching.

Vale la pena que se resuelva el problema planteado a fin de que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. inicie este cambio enfocándose en corroborar cómo se administran sus recursos porque, a largo plazo, le generará un impacto sobre la productividad, el cual le permitirá continuar con el proceso de expansión liberando a los altos mandos para que puedan tomar decisiones diarias en lo inherente a los colaboradores, obteniendo un beneficio del 20 % en sus ventas.

Resulta necesario la implementación en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de una acción correctiva, que le permita ser más competitiva dado que esta inserta en un mercado globalizado. Además, que le posibilite la transformación de áreas, donde la Dirección se pueda ocupar del gerenciamiento estratégico y de la toma de decisiones y transmitir a los colaboradores valores como compromiso con la misión y visión de la organización. De modo de lograr una estructura organizacional participativa y comprometida entre colaboradores y líderes que los guíen formando una verdadera cultura en gestión del personal.

Plan de implementación

Objetivo general

Crear el Departamento de Recursos Humanos en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a fin de lograr la organización y protocolización de los procesos y capacitar a los mandos medios y personal jerárquico en materia de liderazgo coach con el objetivo de desarrollar un plan de comunicación de interna que incluye el desarrollo de una herramienta para mejorar la comunicación interna para todos los colaboradores, incrementando un 20 % el beneficio de esta.

Objetivos específicos

- a) Establecer un Departamento de Recursos Humanos, contratando un gerente de recursos humanos para dicha área en la empresa Redolfi S.R.L.
- b) Implementar la herramienta de la Intranet y redes sociales.
- c) Diseñar un plan de capacitación anual en materia de liderazgo coach para mandos medios y personal jerárquico.

Alcance

Ámbito geográfico: El plan se diseñará e implementará a la medida de las necesidades de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. El mismo se ejecutará en la sede central de la empresa, cita en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Espacio temporal: El plazo de implementación del plan tendrá la duración de 12 (doce) meses, iniciando en agosto 2021 y finalizando en julio 2022.

Respecto a las fechas de inicio y fin de cada acción, las mismas estarán supeditadas al avance de la pandemia mundial por el Covid-19. En este punto existen restricciones impuestas por el gobierno nacional y provincial.

Departamento de Recursos Humanos

Para cumplir con el objetivo de la creación de un Departamento de Recursos Humanos para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., será necesario la contratación de un gerente. A priori se realizará esta contratación para que, a futuro, se vaya sumando a la plantilla del personal, colaboradores idóneos, para que sea el propio Gerente de Recursos Humanos quien escoja a su grupo de colaboradores, con quien se sienta afín y a su vez, por una cuestión presupuestaria, no se podría incurrir en esa erogación. Cabe mencionar que se realizará un contrato a prueba, por 3 (tres) meses a fin de evaluar la adaptación de

este nuevo colaborador para que, a futuro, se pueda efectuar un contrato por mayor plazo de tiempo.

El proceso de selección que se realizará para contratación de este perfil será un modelo por competencias que permite chequear a través de pruebas técnicas o situacionales si el candidato tiene desarrollada las habilidades, conocimientos y experiencias para ocupar la posición.

El cargo del Gerente de Recursos Humanos será contratado a través de una consultora externa Adecco Group. Se estima que los honorarios de las consultoras externas suelen ser de 1,5 del salario a incorporar más I.V.A. Respecto a este punto, los honorarios se acordaron previamente entre las partes involucradas (empresa y consultora) y en esta ocasión, los honorarios ascienden a \$ 85.000,00 que equivale a un sueldo del cargo a reclutar. La proyección realizada para ejecutar esta erogación es anual (Adeccogroup.com.ar, 2022).

La firma Adecco Group dispone de una sucursal en la ciudad de Córdoba ya que el gerente de recursos humanos se desempeñará en la ciudad de James Craik ubicada en esa misma provincia. Las entrevistas con las autoridades de la empresa y los posibles candidatos se llevarán a cabo a través de streaming (licencias zoom pagas y provistas por la propia consultora). En el Anexo “A” se adjunta el perfil completo del puesto a reclutar.

Gráfico II – Gastos de contratación del Gerente de RR.HH.

Costo	Valor mensual	Valor anual
Salario mensual	\$ 85.000,00	\$ 1.020.000,00
S.A.C.		\$ 85.000,00
Contribuciones patronales 24 %	\$ 24.299,35	\$ 291.592,00
Honorarios Consultora		\$ 102.850,00
Costo Total		\$ 1.499.442,00

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Adecco Group (2021).

Con la creación del Departamento de Recursos Humanos, se protocolizarán tareas como la inducción a fin de informar a los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa. También, en la misma línea, se diseñará e implementará a largo plazo, una evaluación de desempeño que requerirá iniciar con evaluaciones de 90° para perfeccionarla en una de 180° y luego 360°.

Incluso, con la implementación de las evaluaciones de desempeño se podrá diseñar e implementar un plan de sucesión y carrera para que, a futuro, frente a una vacante, la misma se podrá cubrir con un colaborador capacitado para tal fin.

Otros objetivos que van a demandar más plazo de tiempo dentro de esta planificación son: la implementación de un plan anual de capacitación y formación en materia de liderazgo coach para todos los mandos medios y personal jerárquico que tengan a cargo personal. Por último, también se realizará una encuesta sobre clima laboral, donde se analizará con tratamiento estadístico los resultados de dicha encuesta. Luego, de acuerdo con los resultados que arroje la encuesta de clima laboral, se diseñarán e implementarán acciones tendientes a mejorar las falencias o puntos débiles que la encuesta de clima laboral arroje.

Para que el Gerente de Recursos Humanos pueda desempeñar su tarea se instalará un software de gestión gratuito que se llama Xubio Gestión que es tan competitivo como lo es el SAP, inclusive se puede utilizar de manera remota, apto para el contexto de teletrabajo. Esto redundará en un ahorro para la propia empresa (Xubio.com, 2021).

Esta acción está prevista que se implemente en 10 (diez) meses, pero se la proyecta de manera anual dado que se deberán migrar los sistemas que actualmente se utilizan para implementar gradualmente este nuevo sistema de gestión. Ello implica que se capaciten las personas involucradas en esta temática.

A continuación, se enuncian los objetivos que se proyectan a largo plazo que exceden el presente trabajo. Se sugiere que se implementen a futuro dichas herramientas, cuando el staff que seleccione el nuevo Gerente de Recursos Humanos ya se encuentre trabajando de manera mancomunada.

- Evaluaciones de desempeño;
- Encuesta de clima laboral;
- Plan de sucesión y carrera;

Intranet y redes sociales corporativas.

A partir 2008, se empieza a hablar de Intranet 2.0 y de esta manera, se comienza a incluir el término “colaborativo” para referirse a la evolución de las intranets, dejando de ser estáticas hacia espacios virtuales de trabajo en colaboración.

Para cumplir con el objetivo trazado, se recurrirá a establecer una intranet colaborativa. Este servicio está diseñado para conectar a toda una organización. Incluye las funciones conocidas como el chat, los videos en vivo y los grupos, agregando controles para los administradores. Otra función que posibilita la intranet es la conexión de los empleados a través de su celular. El costo de esta acción es de 2,00 USD al mes y se contratará a la empresa Bitrix24 (bitrix24.es, 2021).

El objetivo de esta estrategia es hacer foco sobre dos cuestiones clave: una es poner al empleado en el centro, que se convierta en el protagonista de las acciones y campañas, con un tono natural, cercano, dialogante e inspirador. En definitiva, se propone humanizar la comunicación, que sea más personal y menos corporativa. El segundo, como consecuencia del punto anterior, aspira a empoderar a las personas que trabajan en la compañía para que puedan comunicarse entre sí con eficacia y total autosuficiencia.

A continuación, se realiza una proyección de los gastos en el que se debería incurrir la firma Redolfi S.R.L. para implementar esta sugerencia, que a futuro se verá reflejada su respectiva ganancia:

Gráfico III – Gastos de Intranet.

Costo Intranet	Valor mensual	Valor anual
Salario mensual	2 USD	24 USD
		1 USD = \$ 94 según cotización dólar del BNA al 04/06/21.
Costo Total		\$ 2.256,00

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de (bitrix24.es, 2021).

Capacitación anual en liderazgo coach.

Respecto a este punto, cabe aclarar que en el contexto pandemia, todas las capacitaciones se harán vía streaming debido a las restricciones que dictara el gobierno. Asimismo, se grabará dicha capacitación. Estará destinada a los mandos medios y directorio.

Esta propuesta de capacitación se llama “Liderando en tiempos de crisis”. El curso será brindado por el IAE Business School - Universidad Austral que cuenta con un programa certificado. Será un programa intensivo: se cursa 1 día a la semana con sesiones de 4 horas en vivo. Más actividades en grupo o asincrónicas. (Iae.edu.ar, 2021). El temario completo del curso se encuentra en el Anexo “B”. El costo de dicho curso

asciende a \$ 1.575 por asistente, teniendo en cuenta que se capacitaran 10 (diez) personas, el monto total se eleva a \$ 15.750. Este precio competitivo se obtuvo respecto a la gran cantidad de personas que se capacitaran. El pago acordado es a través de transferencia inmediata. Al finalizar el curso, las personas que se capacitaron serán evaluadas y requerirá que aprueben un examen final.

De esta actividad de capacitación participaran ejecutivos y mandos medios de la firma que incluye a: Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística y Gerente General, de la sucursal de James Craik donde se centralizan operaciones. Cabe aclarar que este tipo de acciones redundan en un beneficio a mediano plazo para la empresa propia empresa que le permitirá maximizar sus ganancias.

Se espera que los mandos medios y personal jerárquico aprenda a generar trabajo en equipo, cambien la visión e infundan en sus colaboradores esta idea.

A continuación, se anexa una planificación de las acciones a realizar con el plazo de tiempo que demandará cada una de ellas. Cabe mencionar que se hará un monitoreo y evaluación de cada acción que se implementará para corroborar no haya imprevistos u obstáculos que impidan o retrasen la consecución de dicho plan.

Los objetivos que persigue el presente curso son los siguientes:

1. Formar a los participantes para que se desarrollen y encuentren su voz propia.
2. Brindar herramientas para mejorar la calidad de vida de las personas y lograr infundir mayor apertura ante cambios.
3. Trabajar sobre aspectos que tienden a favorecer la motivación en las personas, alentándolas a mejorar.

Los beneficios que traerá esta formación para la firma Redolfi S.R.L. serán:

1. Detectar oportunidades de mejora para el crecimiento profesional y personal;
2. Manejo de situaciones conflictivas;
3. Tomar conciencia sobre el impacto que tienen nuestros paradigmas culturales al momento de relacionarnos y conseguir resultados.

Marco de tiempo de la implementación

El plan en cuestión se llevará a cabo en 12 (doce) meses, iniciando en agosto 2021 y finalizando en julio 2022. Algunas acciones han sido previstas para ser implementadas en 2 (dos) meses, pero su proyección es anual puesto que no se agotan con lograrlas, sino que sean sostenidas a lo largo del tiempo.

Gráfico IV -- Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	DURACIÓN (Meses)	PERIODO										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sistema de Gestión Xubio	6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación del Gerente de RR.HH.	2	■	■									
Lanzamiento de la Intranet + Redes sociales	6	■	■	■	■	■	■	■				
Plan de capacitación liderazgo coach	1				■							

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

A continuación, se realiza el cálculo del ROI (Retorno de la Inversión). Esto permitirá demostrar cuanto será el rendimiento de la inversión que incurrirá la firma Redolfi S.R.L.

Según la información obtenida del patrimonio neto de la empresa, específicamente resultado del ejercicio al 31/12/18 han reportado \$ 6.195.536,11. Ese monto será actualizado según la inflación del INDEC (2021) al 13/06/21 siguiendo los siguientes índices de inflación:

Gráfico V – Actualización del patrimonio neto según INDEC (2021).

Año	Índice de inflación	Monto actualizado
2019	53,55%	\$ 9.513.245,69.-
2020	36,10%	\$ 12.947.527,39
2021	17,60%	\$ 15.226.292,21.-

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de INDEC.

A continuación, se detallan un cuadro de gastos totales en los que se deberá incurrir la firma Redolfi S.R.L. si deseara avanzar con la ejecución de la presente planificación:

Gráfico VI – Costo total de la propuesta.

Costos	Monto
Contratación Gerente de RR.HH.	\$ 1.499.422,00
Honorarios de la consultora externa.	\$ 85.000,00
Honorarios profesionales del creador de la presente planificación.	\$ 17.850,00
Desarrollo de la intranet corporativa y redes sociales.	\$ 2.256,00
Curso de liderazgo coach.	\$ 15.750,00
Costo total	\$ 1.620.278,00

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. incremente sus ganancias en un 20 % en función a la proyección efectuada si se concreta la implementación del plan. De ser así, el monto asciende a \$ 3.045.258,44.

A continuación, se acompaña la información respaldatoria:

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

En números, la fórmula se transforma en esto:

$$\text{ROI} = \frac{(3.045.258,44 - 1.620.278)}{1.620.278,00} \times 100 = \mathbf{87,95\%}$$

Si se traducen las cifras, se podrá verificar que, en un año, la inversión financiera 87,95%. Ello implicará que por cada \$ 100 pesos que la empresa invierta, obtendrán una ganancia de \$ 87,95 siendo este un plan de implementación rentable para la organización.

A modo de síntesis, se puede mencionar que la implementación del plan propuesto es factible en términos presupuestarios a efectos de lograr su objetivo final.

Conclusiones y recomendaciones

A modo de conclusión del presente reporte de caso que se realiza en base al análisis de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se puede mencionar que la carencia de un Departamento de Recursos Humanos y la capacitación de los mandos medios y personal jerárquico inciden de manera directa sobre la propia empresa.

En este punto es importante realizar un plan de acción que permita la reorganización de la misma, de tal manera de trabajar de manera estratégica y consolidar el Departamento de Recursos Humanos que posibilite capacitar a los mandos altos, medios y colaboradores en materia de liderazgo coach. Esta propuesta es una acción central donde el coaching es una herramienta estratégica para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación y así, potenciar y preparar a los mandos medios y personal jerárquico para nuevos desafíos.

Es indispensable la gestión de la comunicación interna. Actualmente, los líderes forman equipos de trabajo, fomentan la autonomía y proactividad en sus colaboradores. Es de esta manera que las empresas se adaptan a los cambios que propone el propio entorno.

Respecto a las sugerencias que no han sido abordadas aquí, cabe mencionar, deberían encararse a futuro temáticas inherentes a la incorporación de colaboradores especializados en el Departamento de Recursos Humanos, quienes deberían ser escogidos por el propio Gerente de Recursos Humanos y consolidar así su propio equipo de trabajo.

Si la empresa trabajase sobre esta segunda implementación, debería continuar con la creación un plan de sucesión que permitirá identificar a aquellos colaboradores se retiran o salen de la compañía y deberán ser sustituidos por otro que pueda llevar a cabo funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño.

La sucesión en la empresa es un tema muy importante que debe ser planeada para que ocurra de manera natural y gradual, no como una acción inmediata para solucionar un problema. Es recomendable que la empresa esté preparada para enfrentar el proceso de sucesión. En la misma línea, sería prudente establecer un plan de carrera para que el empleado pueda proyectarse a futuro dentro de la propia empresa, basándose en el entrenamiento y capacitación continua como así también en el fomento de las competencias necesarias para llevar a cabo ese puesto de trabajo.

De esta manera, la organización podrá crecer y adaptarse a un entorno que es altamente competitivo y estar a la vanguardia de las demandas que impone la globalización.

Bibliografía

- Adeccogroup.com.ar.* (6 de Junio de 2022). Obtenido de <https://adeccogroup.com.ar/>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica*. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Álvarez, A. &. (junio de 2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>
- bitrix24.es.* (5 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.bitrix24.es/prices/>
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet social*. . Barcelona: UOC. .
- Casado Alcalde, B. (2013). *Manual coaching*. . Madrid: CEP, S.L. .
- De Cenzo, D. A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Limusa.
- Dominici, M. A. (2016). *Moda en el siglo XX: una mirada desde las artes, los medios y la tecnología. Las Pymes y el mundo de la comunicación y los negocios*. Buenos Aires.
- es-la.workplace.com.* (5 de Junio de 2021). Obtenido de https://es-la.workplace.com/help/work/304852744064264/?helpref=hc_fnav
- Ferrer Cárdenas, J. &. (2012). *Descubriendo con mi coach*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/41180?page=5>.
- Forbes Argentina.* (17 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/today/cuanto-necesito-una-familia-tipo-febrero-caer-pobreza-n5327>
- Franquicias y Negocios.* (18 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.franquiciasynegocio.com.ar/expositores.php>
- Graverán, & D. (3 de Mayo de 2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro*. Obtenido de [file:///C:/Users/Vanesa/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vanesa/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20(1).pdf)
- Iae.edu.ar.* (6 de Junio de 2021). Obtenido de https://www.iae.edu.ar/newsletters/2021/Landing/cortos/index-Liderando.html?utm=2CFB7154-A8AB-EB11-8236-002248365459&gclid=CjwKCAjwqvyFBhB7EiWAER786RC-7YTG8A1NeAcfB2WXEfZwrQ6gfg7RjbVuDo6mrQHxEM1cd8u2-BoCSIwQAvD_BwE

- KPMG. (20 de Abril de 2020). Obtenido de <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/04/la-crisis-y-los-efectos-en-el-consumo-y-el-retail.html>
- Oyarvide-Ramírez, H. P.-C. (18 de Septiembre de 2017). <https://dialnet.unirioja.es>. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Peña Ferreiro C., B. H. (23 de Octubre de 2011). *Dialnet*. Obtenido de [file:///C:/Users/Vanesa/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vanesa/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20(1).pdf)
- Slipczuk, M. (9 de Mayo de 2020). *Chequeado*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/coronavirus-en-la-argentina-que-beneficios-ofrece-el-estado-nacional-a-las-personas/>
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., & de Avila Jackson, D. (1995). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Xubio.com*. (5 de Junio de 2021). Obtenido de <https://xubio.com/ar/precios-empresas>

Anexo

A. Perfil del Gerente de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del Puesto: Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de Recursos Humanos orientados a apoyar a la organización en el logro de sus metas y estrategias de negocio.

Funciones y Responsabilidades Principales:

1. Definir, en conjunto con la Gerencia General, la fijación y conducción de las políticas y estrategias para las actividades de recursos humanos de la empresa, de acuerdo a las estrategias del negocio.
2. Establecer, en conjunto con la Gerencia General, los objetivos y el presupuesto anual para su gestión y garantizar su cumplimiento.
3. Establecer y velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles internos para las actividades relacionadas a su gestión en las distintas áreas de la empresa.
4. Asesorar a la Gerencia General y otras gerencias de la empresa, en temas relacionados a su gestión.
5. Establecer y analizar indicadores de gestión de su área y formular estrategias acordes con las mejores prácticas de la industria.
6. Asesorar al grupo gerencial de la empresa en temas relacionados con las mejores prácticas en administración de Recursos Humanos tales como, manejo de relaciones laborales, acciones disciplinarias, políticas y procedimientos de Recursos Humanos, etc., según sea requerido. Efectuar los trámites en casos de terminación laboral y representar a la empresa ante el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.
7. Asegurar, por parte de la empresa, el cumplimiento de las disposiciones legales del país en materia laboral.
8. Planificar y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, con el objeto de garantizar la disponibilidad de personal, según sea requerido.

9. Planificar, controlar y ejecutar las acciones de personal (promociones, traslados, vacaciones, liquidaciones, incapacidades, etc.), de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
10. Administrar y custodiar los expedientes del personal de la empresa y ejecutar labores administrativas relacionadas a su gestión, tales como preparación de cartas (cartas de trabajo, cartas de recomendación), autorizaciones de descuento, etc.
11. Desarrollar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos de la empresa, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y a las políticas y procedimientos establecidos para este fin.
12. Administrar el sistema de compensación de empleados de la empresa (escala salarial, beneficios, aumentos de salario, etc.), asegurando que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos y que el mismo se mantenga acorde con las ofertas del mercado.
13. Planificar, controlar y coordinar el programa de evaluación de desempeño del personal de la empresa, con el fin de identificar necesidades y establecer programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del personal de la empresa.
14. Planificar, diseñar, implementar y dar seguimiento a programas de capacitación y plan de desarrollo de carrera que permitan un mejoramiento constante y de superación del recurso humano de la empresa.
15. Planificar, diseñar e implementar programas de motivación e incentivos dirigidos al personal de la empresa a fin de fortalecer un ambiente laboral positivo, de autosuperación y de servicio al cliente.
16. Brindar apoyo y orientación al personal de la empresa en identificación, solución y/o prevención de conflictos, con el fin de reducir el impacto de factores que influyan en la efectividad de su desempeño dentro de la organización
17. Administrar la relación con proveedores de la empresa relacionados a su gestión.
18. Garantizar la disponibilidad de recursos en su área y velar por que los colaboradores cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones, con el fin de que se puedan ofrecer servicios de alta calidad de forma oportuna y efectiva.

19. Presentar reportes periódicos a la Gerencia General sobre los resultados de su gestión.
20. Recibir, responder e implementar los cambios aprobados como resultado de las auditorías realizadas al área bajo su gestión.
21. Realizar cualquier otra función asignada al puesto.

EDUCACIÓN FORMAL

Conocimientos básicos requeridos para ocupar el cargo y realizar las funciones en forma eficiente. Pueden ser adquiridos por medio de la educación formal y/u otros medios de instrucción. Licenciatura en el área correspondiente, o tener conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes. Dominio parcial del idioma inglés.

EXPERIENCIA

Experiencia requerida para hacer el trabajo de manera satisfactoria. Puede ser adquirida dentro y fuera de la Institución. Incluye experiencia total o indispensable. De 3 a 5 años

EDUCACIÓN FORMAL

Conocimientos básicos requeridos para ocupar el cargo y realizar las funciones en forma eficiente. Pueden ser adquiridos por medio de la educación formal y/u otros medios de instrucción. Licenciatura en el área correspondiente, o tener conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes. Dominio parcial del idioma inglés.

EXPERIENCIA

Experiencia requerida para hacer el trabajo de manera satisfactoria. Puede ser adquirida dentro y fuera de la Institución. Incluye experiencia total o indispensable. De 3 a 5 años

B. Programa curso de liderazgo coach.

Día	Horario	Módulo	Contenido
07/07/21	10 a 14 Hs.	1	<p>¿Qué está pasando? En este módulo se trabajará en cómo el contexto y la incertidumbre impactan sobre las personas. Se buscará proporcionar al participante de herramientas que le permitan dar sentido a nuevos escenarios, asumiendo las tensiones y contradicciones propias de las situaciones desafiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué significa el poder de la duda frente a toma de decisiones en contextos inciertos. • Cómo funciona cada persona y el equipo frente a una situación de crisis. • Identificar que significa generar sentido de una situación e identificar cuáles son las herramientas que debo soltar para enfrentar una nueva situación.
14/07/21	10 a 14 Hs.	2	<p>Diagnosticando el sistema: En este segundo modulo se hará foco en trabajar y desarrollar la capacidad de diagnosticar sistémicamente y desafiando al participante a poder interpretar que está pasando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar entre Problemas Técnicos y Adaptativos. • Identificar las distintas facciones de un sistema. Analizar los diferentes niveles de tensión, presión y evasión por los que transita un sistema. • Identificar la tensión productiva. • Como movilizar a un sistema a resolver los desafíos complejos de un sistema.
21/07/21	10 a 14 Hs.	3	<p>¿Cómo seguimos? Trabajaremos en este tercer modulo sobre las razones y dinámicas que limitan la capacidad de cambio. A partir de ahí, exploraremos como establecer una visión colectiva, incluso ante un futuro incierto, a través de</p>

			<p>conversaciones generativas. Identificar tu propia inmunidad al cambio. Mapa de acción: Interrupciones e incertidumbres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos de mejora y comportamientos en el proceso de alcance. Desafíos a determinar la mejor manera de avanzar hacia el cambio planificado. • Liderar conversaciones generativas que impacten en el entorno, mediante la reflexión y respuesta de preguntas claves. Articular una visión común y convincente de forma colaborativa. • Trazar un mapa de conversaciones propio, teniendo en cuenta los actores involucrados.
28/07/21	10 a 14 Hs.	4	<p>¿Cómo trabajamos en equipo en los desafíos de hoy?</p> <p>En esta último modulo se reflexionará sobre las dinámicas específicas del trabajo en equipo en la virtualidad y los desafíos que la crisis genera en términos generales. Simulación del Everest: se pondrá a prueba la capacidad de tomar decisiones en tiempo real. Única en Argentina, esta herramienta también es usada en el Harvard Business School.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desafíos y motivaciones para colaborar en situaciones inciertas. Creación y desarrollo de un informe de disfunción del equipo. • Proporcionar al participante una mayor noción de las fortalezas y puntos de mejora en su equipo. Influencia de la virtualidad en la dinámica del equipo. • Identificación de problemas y sesgos que se generan a partir de la dinámica establecida.

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos IAE (2021).