

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para la  
empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L.”**

Alumna: Davi Lázaro, Maria Silvina

DNI N° 32.750.843

Legajo: VRHU 07741

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

## **Agradecimientos**

*“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”*

(Nelson Mandela)

Este trabajo final de grado se lo dedico a toda mi familia que siempre me acompañaron durante toda mi carrera y a lo largo de mi vida, a quienes creyeron en mi: Gracias Nancy y Omar, mis viejos queridos que son lo más grande del mundo; “Peca” mi abuela, Abelito, mi hermano querido, Mariel, Gaby, Pato y Mely mis hermanas del corazón y a “Coco” que desde algún lugar se que me acompaña...

Para mi bebe “Cata” que es el regalo más importante que me pudo haber dado la vida y mi motor. Te amo hasta el infinito y mas allá.

Por último, quiero agradecer a todas mis amigas/os que son la familia que uno elige, que siempre han estado incondicionalmente para mí, a los de siempre y a los que me regalo la carrera, Vane, Gaston y a Gime, ¡mi coequiper desde el primer día!

A todos ¡Gracias!

## Resumen

El reporte de caso fue analizado según lo observado en la firma A. J. & J.A. Redolfi S.R.L., sita en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. Se trata de una empresa que es líder en el segmento de la venta y distribución de productos mayoristas para supermercados.

Se observó que sus mandos medios y personal jerárquico carecen de formación en materia de liderazgo coach. Esta preparación a futuro les permitió comunicarse de manera efectiva y concreta con los colaboradores que tienen a su cargo. También la empresa debió fomentar la comunicación interna a través la intranet corporativa y redes sociales. Otra problemática que se diagnosticó es la carencia de un Departamento de Recursos Humanos que les posibilitó una organización interna.

Para la implementación de este plan fue necesario contar con la anuencia y el apoyo de la firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. para que realizaran las operaciones correctivas que le permitió a la empresa que la misma este a la vanguardia de los cambios que el propio mercado impone para que la misma fuera más competitiva.

Este beneficio va acompañado de un segmento de mercado que es sumamente competitivo y globalizado. La planificación realizada permitió que los mandos medios y jerárquicos pudieran revertir sus falencias para liberarlos de tareas que ocasionaban cuellos de botella en la gestión diaria y que se puedan ocupar al gerenciamiento estratégico. Se logró una comunicación más fluida y bidireccional.

*Palabras claves:* Recursos Humanos – Comunicación – Coaching.

## Abstract

The case report was analyzed as observed in the firm A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in the city of James Craik, province of Córdoba. It is a company that is a leader in the segment of the sale and distribution of wholesale products for supermarkets.

It was observed that their middle managers and hierarchical staff lack training in coach leadership. This preparation for the future allowed them to communicate effectively and concretely with the collaborators in their charge. The company also had to promote internal communication through the corporate intranet and social networks. Another problem that was diagnosed is the lack of a Human Resources Department that made it possible for them to have an interna organization.

Fort the implementation of this plan, it was necessary to have the consent and support of the firm A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. to carry out the corrective operations that allowed the company to be at the Forefront of the changes that the market itself imposes, so that it was more competitive.

This benefit is accompanied by a market segment that is highly competitive and globalized. The planning carried out allowed middle and hierarchical managers to reserve their shortcomings in order to free them from tasks that caused bottlenecks in daily management. A more fluid and two way communication was achieved.

*Keywords*

Human Resources – Internal Communications – Coaching

## Índice

Introducción .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Análisis de Situación.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Análisis PESTEL .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Análisis PORTER.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Análisis F.O.D.A.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Marco Teórico.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Departamento de Recursos Humanos .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Comunicación .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Comunicación interna .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Líder coach.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Coaching como herramienta .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Intranet y Redes sociales.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Diagnóstico y Discusión .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Conclusión diagnostica .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Plan de implementación.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Objetivo general.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Objetivos específicos .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Alcance .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Departamento de Recursos Humanos .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Intranet y redes sociales corporativas. ....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Capacitación anual en liderazgo coach. ....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Marco de tiempo de la implementación.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Evaluación del impacto de la implementación .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Conclusiones y recomendaciones .....		32
Bibliografía .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>

## Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, es una empresa familiar, con una trayectoria en el mercado de más de 50 años. Se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Su sede central se encuentra radicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Esta empresa fue fundada en el año 1959, por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, que decidieron comprar un negocio de cigarrería, bazar y librería.

Los hermanos Redolfi, de común acuerdo, decidieron tomar rumbos distintos: Miguel continuó con la librería y Alonso, conjuntamente con su hijo José, deciden incursionar en el negocio de la distribución mayorista. Con el paso del tiempo, surgieron oportunidades para celebrar alianzas estratégicas con empresas de primera línea que les permitió un crecimiento constante (Canvas Universidad Siglo 21, 2021).

En 1983, se celebró una alianza estratégica con la firma Massalin Particulares S.R.L. para la distribución exclusiva de cigarrillos a lo largo de la Ruta Nacional N°9. Con el fallecimiento del Sr. Alonso Redolfi en 1993, la empresa, atravesó un arduo proceso de sucesión, que generó discusiones intrafamiliares. Actualmente, la empresa es presidida por el Sr. Jose Redolfi, con la colaboración de sus tres hijos: Pablo, Ignacio y Lucas.

La empresa cuenta con una plantilla de 170 empleados y una flota propia de 56 automóviles que son utilizados para la distribución y brindar un óptimo servicio. También disponen de cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades tales como Villa María; San Francisco; Río Tercero y Río Cuarto. Asimismo, se firma cuenta con sedes distribuidoras en las ciudades de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba (capital) y Río Cuarto.

La sede central se encuentra ubicada en James Craik. Desde allí, se controlan todas las sucursales como así también, es donde se centraliza la administración. La empresa comercializa productos primeras marcas, contando con una gran cartera de clientes.

La misión, visión y valores de la organización enfatizan la atención al cliente; hacen hincapié en brindar un excelente servicio y en un accionar de manera ética. En lo que respecta a la cultura, se percibe un buen clima tanto con proveedores y empleados.

Realizando un análisis minucioso del caso, se evidencian ciertas falencias. En primer lugar, existe una carencia en la comunicación interna dentro de la organización, condición fundamental para el buen funcionamiento de la misma.

En segunda instancia, no existe un Departamento de Recursos Humanos que posibilitaría una reorganización integral de la propia organización ya que no existe un manual de puestos; ni evaluaciones de desempeño; ni un plan de carrera y sucesión.

A continuación, se incluirán antecedentes que avalan la hipótesis principal respecto a la falencia de la comunicación interna y liderazgo coach.

Según detalla Petroco N. (2018) quien realiza una investigación aplicada, del tipo descriptiva en la entidad financiera denominada Banco Santander. Dicho estudio fue realizado en el sector N° 5 que abarca 26 sucursales de la zona noroeste del Gran Buenos Aires. La investigación se llevó a cabo a través de encuestas y entrevistas, quien justifica el desarrollo de líderes coach en las organizaciones, ya que enfatiza la necesidad de reconocer un proceso de cambio ante aquellos resultados no satisfactorios que llevan a alejar se los objetivos de la organización. Es el líder coach quien asume el rol de “agente de cambio” quien es capaz de destacar e identificar las limitaciones que impiden coordinar de manera eficiente la gestión y el trabajo en equipo.

Este estudio concluye en que el líder coach puede aportar grandes beneficios a la empresa, donde el “saber comunicar” del coach implica empatizar con cada colaborador y permite que sean preparados para afrontar desafíos del futuro.

Existen otras investigaciones que sirven como antecedentes que avalan la problemática planteada más arriba. Un informe realizado por Dominici M. (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. Se demostró que la práctica del coaching constituye una tarea indispensable a desarrollar en las PYMES, ya que facilita la adaptación a los cambios en las organizaciones de manera eficiente, mejorando la comunicación horizontal, vertical y ascendente. Además, allí se menciona que el líder coach es capaz de enseñar nuevas maneras de actuar o enforcar una situación, adaptándose a los objetivos de la organización.

Un líder eficaz es aquel que fija un rumbo, fijando una visión, demostrando un carácter personal, la cual le otorga valores e integridad a la organización, motiva la dedicación

individual y engendra la capacidad de construir equipos eficientes para la administración del cambio de manera positiva.

Otro aporte, en la misma línea de lo anteriormente expuesto, es el que Neller C. (2016) menciona en su trabajo de grado titulado *“La comunicación interna: Caso Hewlett Packard Argentina”* quien realiza una investigación del tipo exploratoria en nuestro país. Allí se resalta que la comunicación formal es necesaria que sea acompañada de una auditoría interna, actualizada para la elaboración de un diagnóstico organizacional, a fin de identificarla con oportunidades y proponiendo soluciones estratégicas frente a los cambios.

Neller C. (2016) también menciona que deben formalizarse los procedimientos comunicacionales. En este punto, se explica la importancia de transmitir información formal para que todo colaborador pueda identificarse con la organización y establecer objetivos que sean compartidos entre todos los integrantes de una empresa.

Estos antecedentes tienen en común que todos indican la importancia de la comunicación dentro de una empresa, como así también que sus referentes que ocupan cargos jerárquicos deben estar capacitados para tener a su cargo personal. Es allí donde la comunicación juega un papel central.

La intervención de un profesional de recursos humanos sería sumamente positiva para la firma Redolfi, con el objetivo de organizar la empresa; darle un marco de formalidad a las comunicaciones con sus diferentes públicos y asegurar de esta manera que sea la propia organización quien logre sus objetivos de manera eficiente y con eficacia.

Los antecedentes que se incorporan al presente trabajo servirán como guía a fin de implementar un plan de comunicación interna y capacitación en materia de liderazgo coach.

## **Análisis de situación**

De acuerdo con la información obtenida y analizada acerca de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se puede afirmar que la misma creció de manera exponencial y sostenida desde el año 2003 hasta la actualidad. En el año 2006, la facturación de la empresa osciló en los 53 millones de pesos.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se trata de una empresa que es líder en el rubro de la comercialización, distribución de insumos y alimentos tanto a supermercados mayoristas propios como así también a pequeños comercios como por ejemplo almacenes.

La empresa tiene ventajas competitivas ya que no comercializan un solo producto, sino que abastecen de diversos productos. Además, cuentan con un portfolio de diferentes marcas.

Otra de esas estrategias competitivas, es que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha celebrado convenios con marcas líderes del mercado y a lo largo de sus 62 años de trayectoria, han consolidado una cartera de 6.000 clientes entre los que figuran supermercados, farmacias y almacenes.

A continuación, se realizarán diversos análisis: para entender mejor el contexto del macro entorno en el cual se encuentra situada la empresa. Para ello, se hará un análisis utilizando la herramienta PESTEL donde se analizarán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

A fin de comprender mejor el rubro/industria en el cual se encuentra inmersa la empresa, se realizará un análisis PORTER para medir el impacto de la industria en la rentabilidad de las empresas que forman parte del dicho sector y, por último, el F.O.D.A. nos permitirá analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que nos posibilitaran verificar qué situaciones de la empresa podrían mejorarse o lograr un crecimiento.

En un mercado tan cambiante, es necesario siempre estar a la vanguardia. Los usos y costumbres de las personas cambian, es por ello que la empresa Redolfi tiene que estar atenta a las necesidades, hábitos y costumbres del consumidor.

*Análisis PESTEL.*



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

- *Aspectos políticos:*

En este punto se puede mencionar que actualmente, nuestro país se encuentra transitando un año electivo, en una situación muy particular ya que estamos atravesando una segunda ola de Covid -19 que, según las predicciones de un matemático, la misma podría estallar a inicios del mes de mayo, aunque durante la segunda quincena del mes de abril, los contagios empezaron a incrementarse de manera drástica. (Costa, 2021).

Durante el mes de agosto del 2021 está previsto que se celebren PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias), situación que pelagra por las consecuencias que podría traer aparejada la celebración de estas, considerando el invierno y el posible pico de contagios.

En este contexto abunda una sensación de incertidumbre debido a todos los sucesos ocurridos tanto a nivel nacional como mundial. En nuestro país, esta incertidumbre se manifestó a través del aumento desmedido en la demanda de alimentos. A inicios de la pandemia, se observó que las personas acopiaban alimentos. Las filas en supermercados y mayoristas eran inmensas. Los productos de limpieza (como por ejemplo lavandina, alcohol en gel) hasta papel higiénico fueron los primeros faltantes. Los comerciantes al renovar el stock de estos productos empezaron a recibir actualizaciones de precios, con aumentos desmedidos. Sin lugar a duda, Redolfi S.R.L. experimento lo mismo, porque esta situación se replicó en cada lugar del país.

El gobierno nacional impuso medidas restrictivas ante los aumentos desmedidos en los alimentos de la canasta básica (Muscatelli, 2020).

- *Aspectos económicos:*

En este punto es importante mencionar que nuestro país se encuentra inmerso en una profunda crisis económica que data de hace mucho tiempo atrás y que se agudizó con la llegada de la pandemia del Covid - 19.

Debido a los efectos de la cuarentena, la tasa de desempleo, según INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) se encuentra en un 10.1%. Según la misma fuente, la

inflación en el país, acumuló en el primer trimestre del año un incremento del 13%. (Duclós, 2020).

En esta situación tan delicada el gobierno llevó a cabo una serie de acciones para mitigar el impacto de la pandemia, se dispuso el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia), que consiste en una prestación monetaria excepcional destinada a compensar la pérdida o disminución de ingresos de personas afectadas por esta situación sanitaria, como así también se dispuso del programa ATP (Asistencia al Trabajo y la Producción), para amortiguar el impacto del Covid -19 en empresas. Actualmente el gobierno nacional dispuso del pago del RePro II que es un subsidio que otorga el Estado a los salarios de las empresas que se declaren con problemas para cumplir con sus compromisos.

Este panorama general hizo que, si bien Redolfi comercializa productos de primera necesidad, la gente empezara a optar por la compra de segundas marcas.

- *Aspectos sociales:*

La pandemia sin dudas provocó una crisis en una innumerable cantidad de aspectos, dentro de ellos, los sociales.

El mayor impacto se registra en los hogares que ya estaban inmersos en la pobreza y donde la llegada del Covid - 19 profundizó esa situación de vulnerabilidad social por la cual el país ya atravesaba.

En el segundo semestre del 2020, según el INDEC, se registra un porcentaje del 31,6% de hogares por debajo de la línea de pobreza, lo que significa un 42% de la población de nuestro país.

En función al contexto de la pandemia, las personas recurrían a los mayoristas para lograr un diferencial a la hora de comprar los alimentos con el objetivo de ahorrar. Los mayoristas suelen tener promociones en sus productos cuando venden productos por cantidad. En Buenos Aires, se observó que varias familias se reunían y coordinaban las compras de modo tal de obtener mejores descuentos si compran por pack (Valle, 2020).

- *Aspectos tecnológicos:*

La tecnología hoy juega un papel fundamental en la vida de las personas, como así también de las empresas, es muy importante invertir en esta materia y mantenerse contantemente a la vanguardia para así poder ser competitivos.

La pandemia también genero importantes cambios en este sector, las personas, se vieron obligadas a canalizar sus compras más que nada en plataformas online. El consumo masivo online tuvo un crecimiento exponencial, llegando para quedarse. Como contrapartida las empresas tuvieron que ponerse a la altura de las circunstancias, muchas implementando sistemas que no tenían.

- *Aspectos ecológicos:*

El cuidado del medio ambiente es responsabilidad de todos, las empresas no están exentas. Supermercados y negocios afines con la entrega de bolsas de plástico están colaborando en demasía con la contaminación ambiental. La empresa Redolfi está inmersa en esta realidad de la cual no puede escapar

En la actualidad, en muchos lugares del mundo, la entrega de estas bolsas plásticas está prohibida, se incentiva a los usuarios a traer desde sus casas bolsas reutilizables con el fin de colaborar con la causa. En la Argentina, si bien no existe una ley que lo prohíba expresamente, existen innumerables ordenanzas municipales que imponen grandes multas a comercios que hacen entrega de estas.

Hoy, el consumo del plástico se ha convertido en un problema ambiental grave, como consecuencia de la irresponsabilidad humana. La excesiva demanda de bolsas plásticas, las cuales usamos durante no más de 30 minutos, del supermercado a casa, tarda años en degradarse y gran cantidad de ellas van a parar a los océanos. Existen estudios que afirman que más de una cuarta parte del océano está contaminado con bolsas plásticas.

- *Aspectos legales:*

El año 2020, como así también el 2021 son años que van a permanecer en la historia con la huella que nos deja la pandemia de Covid -19. Así como en todos los demás aspectos, en lo legal también tiene trascendencia.

El Poder Ejecutivo Nacional sancionó por DNU el Decreto 39/2021 (Decreto de Necesidad y Urgencia) la imposibilidad de despedir empleados y en el caso de hacerlo, dispone una doble indemnización, hasta el 31 de mayo del corriente año.

Por otro lado, en la ciudad de Córdoba rige la ordenanza municipal N° 1564/07 que tiene por objetivo regular la locación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan de algún modo la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la Localidad.

Los empleados de Redolfi se encuentran bajo el régimen del Convenio Colectivo de Comercio, regulados por la Ley de Contrato de Trabajo.

A continuación, se realizará un análisis del micro entorno con la herramienta PORTER que nos permitirá conocer el contexto en el cual se encuentra la empresa Redolfi.

- *Poder de negociación de los clientes o compradores.*

Este aspecto se refiere a la cantidad de clientes existente en un mercado. Son pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y que puedan ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa. En el caso de Redolfi, esto no significa una amenaza porque cuenta con una cartera de 6.000 clientes que es muy difícil que se pudieran organizar e imponer el precio por los productos a pagar.

- *Poder de negociación de los proveedores o vendedores.*

En este punto se refiere a la amenaza que corre la empresa a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación. En este punto podemos mencionar que la firma Redolfi ha celebrado alianzas estratégicas con muchas marcas y que no depende de un solo proveedor.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes.*

En este ítem, Porter mencionar que existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado. En el caso de la empresa Redolfi, podríamos vincular este concepto con la posibilidad que se instalen en la zona, nuevos competidores. Actualmente existen normativas y estudios de

factibilidad que indican si un mismo emprendimiento con características similares a la de Redolfi, podría o no instalarse cerca de un local de Redolfi. Para ello, existen regulaciones que protegen a los comerciantes. (<https://ventanillaunica.cordoba.gov.ar/>, 2021).

- *Amenaza de ingresos de productos sustitutos.*

Aquí se refiere a los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. En este aspecto, Redolfi comercializa un gran abanico de productos de las más diversas marcas. El cliente no tiene un monto mínimo de compra. En este aspecto cabe mencionar que los consumidores podrían escoger segundas marcas de productos alimenticios, pero en lo inherente a cigarrillos, los fumadores difícilmente cambian de marca de preferencia.

- *Rivalidad entre competidores.*

Este aspecto es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor. La rivalidad va en aumento en la medida que aparezcan más competidores, con mayor tamaño y capacidad. En este punto influyen otros factores como costos fijos elevados, productos perecederos, etc. La empresa Redolfi es dueña de los locales en las ciudades en las que se ha instalado. Esta situación actúa como una ventaja competitiva dado que no debe incurrir en gastos de arrendamiento de locales. Respecto al desperdicio de los productos por roturas de packaging (empaques), vencimiento de los alimentos o devoluciones, la cantidad es ínfima. Estos aspectos son los que pueden desbancar a la competencia, reduciendo precios, ofreciendo valor añadido a los productos que se comercializan en Redolfi. Por último, es importante mencionar que se comercializa un gran abanico de marcas, lo cual es una ventaja competitiva.

A continuación, se realiza un análisis a través de la herramienta F.O.D.A., analizando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la firma Redolfi S.R.L

*Fortalezas:*

- Larga trayectoria y experiencia en el mercado
- Imagen institucional reconocida.

- Economía sana: No tienen pasivos. Ofrecen financiamiento a un plazo máximo de 30 días y descuentos por pago en efectivo. Poseen un historial crediticio impecable.
- Excelente relación con clientes y proveedores.
- Ubicación estratégica de la sucursal de Rio IV.
- Productos y servicios competitivos.
- Alto margen de ganancias.
- Alianzas estratégicas celebradas con marcas de primer nivel. Ej.: Massalin Particulares.
- Colaboradores fidelizados a la empresa.

*Oportunidades:*

- Crear programas para permitan fidelizar clientes.
- Expansión a lo largo de la Ruta Nacional N°9 y otras rutas.
- Posibilidad de expansión a través de la venta de franquicias.
- Desarrollo de una tienda virtual en la propia página web a fin de posibilitar las ventas online.
- Realizar un plan de publicidad agresivo a fin de captar nuevos clientes.
- Realizar promociones con la tarjeta que otorga el gobierno nacional a través del programa “Alimentar”.

*Debilidades:*

- Ausencia de un Departamento de RR.HH. y de Seguridad e Higiene.
- Falta de descripciones de puestos; planes de inducción/sucesión; de capacitación y de evaluaciones de desempeño.
- Falencias en la comunicación.
- Problemas con las políticas de reclutamiento.

- Falta de inversión en innovaciones tecnológicas respecto a las nuevas tendencias de pago. Ej.: Pago a través de QR o Mercado Pago.

*Amenazas:*

- Surgimiento de nuevos competidores y/o marcas sustitutas.
- Inflación.
- Cepo a las importaciones.
- Desabastecimiento como consecuencia de la situación actual de la pandemia por Covid-19.
- Incorporación de nuevos impuestos provinciales a la industria.

Con el objetivo de ahondar en el análisis del tipo F.O.D.A., podríamos mencionar que la situación crediticia que dispone la empresa es impecable. No tienen cheques rechazados. (Banco Central de la República Argentina, 2021). Las estrategias económicas están centradas en lograr liquidez en las cuentas: ofrecen descuentos incentivando el pago en efectivo y la financiación es a un máximo de 30 días.

En lo concerniente a la ubicación estratégica de la empresa, se puede mencionar que la sucursal en la ciudad de Río Tercero está a tan solo 70, 6 km de distancia de la sede central la cual se encuentra en la localidad de James Craik. Esto facilita conexión a la hora del abastecimiento dada la cercanía. La ciudad de Río Tercero, su vez, se sitúa en el centro de la provincia de Córdoba, en el departamento de Tercero Arriba. Esta cuestión también es una ventaja competitiva.

Las alianzas estratégicas celebradas con empresas de primera línea le facilitaron posicionarse en un mercado altamente competitivo. Esta situación va de la mano de la trayectoria que la empresa detenta por sus 62 años en la mente del consumidor.

En relación a las oportunidades que se le podrían presentar a la empresa, cabría mencionar una posible expansión fuera de los límites geográficos actuales conjuntamente con la comercialización de franquicias en otras provincias o localidades. Esto incidiría en un beneficio económico a la hora de establecer un canon monetario por el uso del nombre “Redolfi”

El rediseño de la página web con la opción de crear en ella una tienda virtual en la cual, el cliente pueda comprar los productos de su preferencia, permitiría establecer un canal de venta aun no explotado. Otra estrategia podría ser aceptar como medio de pago la tarjeta “Alimentar”. Esta tarjeta es otorgada por el gobierno nacional a todas aquellas familias en situación de vulnerabilidad social.

En consonancia con el rediseño de la página web, se podría elaborar un plan agresivo de publicidad a fin de reforzar más el reconocimiento de la marca. Actualmente, la única publicidad en la cual invierten es a través de Facebook y en Google Ads.

Si bien cuentan con un perfil solidario a través del cual colaboran con instituciones no gubernamentales (ONG’S), sería prudente elaborar un plan de Responsabilidad Social Corporativa. Esto podría redundar en un beneficio económico para la empresa ante la rebaja de impuestos y colaborando con la comunidad de la cual Redolfi forma parte.

Acerca de las debilidades, se puede mencionar que la empresa ha crecido de manera constante, pero carece de un Departamento de Recursos Humanos el cual le permitiría la capacitación de los colaboradores y de los mandos medios en materia de liderazgo coach y comunicación interna. También se carece de evaluaciones de desempeño; política de reclutamiento; descripciones de puestos y de un plan de carrera y sucesión.

Por último, en lo que se refiere a amenazas vigentes existe inflación que mes a mes se incrementa, lo cual dificulta que la empresa se reabastezca logrando el mismo margen de ganancias en función a la varianza en los precios (costos). El 19 de marzo del 2020, nuestro país empezó a vivir situaciones de desabastecimiento de ciertos productos como harina, yerba y el aumento del consumo del alcohol que ascendió al 41 %. (Wilson, 2020). Esto se debió a causa de la pandemia

La intervención de un profesional de recursos humanos sería sumamente positiva para la firma Redolfi, con el objetivo de organizarla; darle un marco de formalidad a las comunicaciones con sus diferentes públicos y asegurar de esta manera que sea la propia organización quien logre sus objetivos de manera eficiente y con eficacia.

El asesoramiento de un profesional de recursos humanos pondría aportar su mirada y su “*expertise*” a fin de reorganizar la comunicación interna, haciendo que los colaboradores puedan relacionarse de manera motivada con sus pares y superiores.



## Marco Teórico

En función al análisis realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se abordarán conceptos desde la visión de diversos autores en relación con la problemática central. Los conceptos que a continuación se detallan harán foco sobre la importancia de contar con líderes capacitados en liderazgo coach; haciendo hincapié en la comunicación interna, Intranet corporativa (workplace), además de disponer de un plan de comunicación interna e inducción y Departamento de Recursos Humanos.

### *Comunicación*

La comunicación suele atravesar todos los aspectos de nuestra vida. Las empresas no están exentas de esto. Según la visión de Gómez Fernández, J. M. (2013) la comunicación tiene como objetivo “... *el entendimiento entre las personas ...*” (Gómez Fernández, 2013). En toda organización, las personas deben interactuar entre sí como consecuencia de las tareas y actividades que realizan.

Morató Bullido, J. (2014) sostiene que “... *la comunicación corporativa no se limita a apoyar la estrategia de la organización, sino a construirla ...*” Los elementos estratégicos clave de la organización (valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas) se consensuan, se comparten y se integran en la organización mediante acciones comunicativas. (Morató Bullido, 2014).

### *Comunicación interna*

Gan F. (2012) señala que “... *la enfermedad crónica de las organizaciones es la mala calidad de sus comunicaciones y que ello conduce a errores en el conocimiento de las actividades a realizar, a malos entendidos, distorsiones, ambigüedades y todo tipo de conflictos ...*”. que afectan negativamente al funcionamiento de la organización. La herramienta que es diseñada para tal fin es el cuestionario de análisis intradepartamental que va a permitirle a Redolfi analizar la comunicación interna en su ámbito de trabajo y extraer conclusiones desde las que podrá establecer e implementar planes de mejora en este ámbito vital para la eficacia organizativa. (Gan, 2012).

Lo importante es pensar estratégicamente: decidir qué es lo que la empresa persigue y por qué debe emprender cualquier acción es lo más complejo de plasmar y consensuar. Además, esta colección de objetivos, concisos y claros, deben poderse medir. Esta parte es la más compleja porque depende siempre de la casuística. Los retos a que hace frente la

organización son siempre diferentes, desafiantes y cada vez más exigentes. Toda propuesta de comunicación interna es única. Raramente dos acciones o campañas tienen las mismas pretensiones. (Cuenca, 2020).

### *Workplace*

Este concepto que se incorporó en 2011 y amplía por primera vez el alcance tradicional de las intranets, extendiéndolo también a la dimensión externa de las organizaciones. El término digital workplace se utiliza para describir el extenso ecosistema de tecnología empresarial existente, en el cual reside la intranet como un canal clave de prestación de servicios o “llave maestra” de la organización (Carrillo Pozas, 2014).

### *Plan de comunicación*

Es una especie de guía de la estrategia a seguir por la empresa. Mediante esta herramienta, es posible hacer llegar al público objetivo al que se le comunicará aquello que la empresa ofrece, darse a conocer y alcanzar los objetivos de comunicación propuestos. Un plan de comunicación bien diseñado y correctamente ejecutado es un vehículo efectivo para derribar las barreras al cambio y ganar la simpatía de las personas implicadas. (Galpin, 2013).

### *Plan de inducción*

Un programa de inducción tiene 3 (tres) objetivos bien definidos según lo ha expresado Chiavenato I. (2009) “... *informar, adiestrar y sociabilizar* ...” a los nuevos colaboradores (Chiavenato, 2009).

### *Líder coach*

Fernández Sánchez (2013) menciona que “... *el líder de la empresa suele ser quien crea la visión* ...” porque hace partícipe al personal de la propia empresa de sus compromisos y aspiraciones, aunque también menciona que el liderazgo puede aflorar a partir de la interacción entre los diferentes gerentes o ser una consecuencia de la propia historia de la empresa. El autor sostiene que “... *sea cual sea su origen, es imprescindible que el personal colabore en su puesta en práctica...*” (Fernández Sánchez, 2013). Estos cambios organizativos que resultaran muy efectivos. Un coach puede aportar otra perspectiva de los problemas además de encontrar nuevas soluciones. El líder coach puede ser un experto, un gerente, un maestro o consultor. Ese rol es secundario ya que lo primordial es lo que marque el coach (Wright, 2015).

Wright, S. y Mackinnon, C. (2015) definen al coaching como “... *un conjunto de capacidades que mejoran la habilidad gerencial y generan alto desempeño ...*”. En sus inicios, el coaching era también entendido como algo que usaban los profesionales externos, y que se aplicaba como curita pata tapar un problema o como parte de una iniciativa mayor de desarrollo de liderazgo, más que como una parte importante del rol de liderazgo en sí. (Wright, 2015).

Debido a esta orientación hacia las habilidades, el coaching ha recibido mucho énfasis conceptual, y sus perspectivas, en contraste con las del liderazgo, se han centrado principalmente en el proceso, las herramientas, el conjunto de habilidades que requiere y los diferentes entornos en los que se practica. La capacitación en esta materia podrá facilitar el aprendizaje de los colaboradores y los ayudará a alcanzar metas. Otro aspecto es que ayudará a que los colaboradores puedan verse a sí mismos, encontrar soluciones y crear estrategias para resolver situaciones con mayor claridad. Un coach puede colaborar en la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de manera positiva, que podrá beneficiarlos y conducirlos a hallar otras formas de hacer las cosas desde otra perspectiva, implementando un plan de comunicación interna, capacitando a sus colaboradores en materia de 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 ...*”. 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. (Flores Villalpando, 2014).

## Diagnóstico y Discusión

La problemática central de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es la carencia de un Departamento de Recursos Humanos. La posible solución a dicha problemática, es implementar un plan de comunicación, de liderazgo coach que les permita a los colaboradores capacitarse en esa temática. Actualmente, esta problemática se encuentra impactando de manera negativa sobre la empresa.

Es relevante para la firma Redolfi que se resuelva esta problemática dado que, al no contar con un Departamento de Recursos Humanos ni un programa de coaching para la Gerencia General como así también para los mandos medios, otorgándole a la empresa la posibilidad de continuar con su modelo de gestión de manera más sólida. Asimismo, la dirección se encontrará formada para ejecutar de mejor manera los procesos inherentes a la temática de recursos humanos que llevan a cabo hoy en día.

Según afirma Herrero Blasco (2018) “... *las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recurso más valioso...*”. Es de vital importancia que la función de RR. HH. en la organización, esté orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos. (Herrero Blasco, 2018).

Es importante que se resuelva esta situación problemática porque si se convoca a los profesionales especializados en materia de recursos humanos se podrá seleccionar, inducir y capacitar a los colaboradores, permitiéndoles a los altos mandos conducir eficaz y eficientemente a la empresa a fin de culminar el proceso de expansión que ya inicio.

Vale la pena que se resuelva el problema principal planteado a fin de lograr un cambio de mentalidad en las personas que administrar los recursos de la firma con el solo objetivo de generar un impacto positivo sobre la productividad, permitiéndole a la empresa que continúe el plan de expansión en el cual se encuentra inmersa, liberando a los altos mandos se liberen de temáticas inherentes a los recursos humanos, obteniendo un beneficio del 10 % en sus ventas.

En la misma línea de lo anteriormente dicho, los diversos beneficios que obtendrá la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L están relacionados con la unificación de criterios de perfiles

para los procesos de reclutamiento y selección. Al mismo tiempo, se podrá estandarizar el proceso de inducción de los nuevos empleados.

Por último, al implementarse evaluaciones de desempeño conjuntamente con planes de desarrollo y sucesión para sus colaboradores, se obtendrán mayores beneficios en lo inherente al proceso de promoción interna. Esto va de la mano de optimizar el proceso de comunicación interna.

Todos estos esfuerzos, sin duda, harán que las erogaciones en las la empresa incurra sean más efectivas y generen un impacto en el aumento de las ventas y la productividad del personal.

### *Conclusión diagnostica*

Resulta necesario la implementación en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de una acción que permita que las áreas de la empresa se transformen y actualicen según las nuevas tendencias que impone un mercado altamente competitivo, producto de la globalización. Esto posibilitará a los altos mandos puedan ocuparse del gerenciamiento estratégico y que los colaboradores se vean comprometidos con la cultura institucional, con la misión, visión y valores de la organización. El fin de esta acción implica colaboradores y líderes comprometidos.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general.*

Realizar un plan de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach a fin de capacitar a los mandos medios y personal jerárquico en la temática inherente e incluir la herramienta de intranet en la firma Redolfi S.R.L. además de formalizar el proceso de inducción generando un 20 % de ganancias en dicha empresa.

### *Objetivos específicos.*

- a) Implementar la herramienta de la intranet corporativa y redes sociales corporativas a fin de fomentar la comunicación interna dentro de la empresa.
- b) Diseñar e implementar un plan de inducción de personal a fin de informar, adiestrar e integrar a los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa y minimizar las pérdidas.
- c) Diseñar un plan de capacitación en materia de liderazgo coach para mandos medios y personal jerárquico.

### *Alcance.*

*Ámbito geográfico:* El plan ha sido diseñado 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 6 (seis) meses, iniciando en agosto 2021 y finalizando en febrero 2022. Asimismo, cada acción del plan tendrá una evaluación durante y post implementación a fin corroborar que está siguiendo el plan proyectado e impedir posibles desvíos.

Para implementar dicha planificación se observa que habrá ciertas limitaciones debido al contexto actual del Covid-19 sumada a las diversas restricciones que existen.

### *Acciones*

#### *Implementar un plan de comunicación 2.0 y red social empresarial.*

La estrategia para dar respuesta a este objetivo que se ha trazado implica la construcción de una plataforma para que los empleados de la firma puedan comunicarse entre sí sin intermediarios.

La implementación es un paso muy importante dentro del proceso de digitalización. Identificada la plataforma (Workplace by Facebook) como una solución al desafío.

Una vez presentada y aprobada la estrategia de la implementación de la herramienta por el Gerencia General de Redolfi S.R.L. se contará con la colaboración de la empresa Revevol Group dedicada a brindar soluciones en las comunicaciones. Este aliado clave para la implementación global de la herramienta de Workplace. En ese punto, la empresa dará soporte en aspectos fundamentales del proyecto: técnicos, de gestión del cambio y de seguridad.

Para poner la estrategia en funcionamiento, que constaba de 3 (tres) pasos:

1. Prueba piloto en la sede de James Craik. Esta fase requiere de la colaboración del área de Tecnología, Administración de RR. HH y Seguridad informática. Estas áreas estarán interactuando continuamente para llevar adelante esta estrategia. En este punto, se trabajará con algunos colaboradores que adopten la nueva plataforma de intranet con el fin de chequear posibles fallas. Previo a este punto se requiere la capacitación de aquellos empleados que van a probar la intranet. Esas capacitaciones serán de manera remota dado el Covid-19.
2. Dirección del proyecto incluyendo a 2 (dos) sucursales de la empresa Redolfi S.R.L. Aquí se suma la sucursal de Córdoba (capital) con la de James Craik. El objetivo aquí es corroborar posibles fallas antes de la implementación a nivel local, que es la tercera fase de esta acción.
3. Implementación a nivel local. En esta última fase de la implementación de esta acción. En este punto se incluyen las 4 (cuatro) sucursales que tiene Redolfi S.R.L. El objetivo será que los propios empleados sean a quienes se les brinda la oportunidad para probar la plataforma y escuchar sus comentarios para lograr acercarlos a la compañía

En este punto se propiciará una cultura de comunicación empoderada que conecte a todos los empleados de la firma siendo que las sedes de la misma se encuentran en diferentes localidades de la provincia de Córdoba, procurando que los 170 empleados accedan a contenidos, que se visualicen y compartan en la plataforma y así otorgar la posibilidad de comunicarse por sus propios medios.

Para tal fin, la compañía podría implementar Workplace by Facebook como un proyecto clave que requerida el compromiso por parte de toda la organización. Esto implicará un cambio en la manera de comunicarse dentro de la compañía. De cara a las posibilidades que permite la plataforma de intranet, podría ser dar a conocer historias protagonizadas por empleados, proyectos, clientes, buenas prácticas y casos. Todo de primera mano, lo que ayudaría a los

empleados a estar más cerca entre ellos y con cliente: ponerlo en el centro de las decisiones diarias, Lo cierto es que se trata de una herramienta que permitirá, de manera muy directa, pulsar los desafíos que los equipos afrontaban. Esto impactará en la dimensión cultural, a través de las experiencias vividas y publicadas, sería posible dar cuenta de los valores compartidos.

Con la adopción de la intranet corporativa (Workplace by Facebook), permitirá a la firma Redolfi S.R.L. dar a conocer miles de otras historias cada día, compartiendo mensajes institucionales, información general, actualización de listas de precios, compartir historias de colaboradores, fechas de cumpleaños de los empleados, envío de sugerencias a través del buzón, envío masivo de mails, etc.

<b>Costo Intranet por mes</b>	<b>Costo anual</b>
4 USD x empleado = 680 USD	8.160 USD = \$ 767.040 (cotización del USD al 8/6/21 según el BNA).
<b>Total</b>	<b>\$ 767.040</b>

*Tabla 2: Fuente: elaboración propia.*

#### *Plan de capacitación en materia de liderazgo coach.*

Este curso de formación se llevará a cabo teniendo en cuenta el contexto actual de la pandemia por el Covid-19, siendo esta situación un desafío para todos los colaboradores de la empresa. La misma se realizará vía streaming (bajo licencia pagas con tiempo ilimitado de Zoom). Esta capacitación está proyectada para los mandos medios y el comité de directivos de la compañía (10 personas).

Dicha propuesta de capacitación será brindada por la firma Innova Management con sede en la ciudad de Mendoza que cuenta con un programa certificado y se trata de un programa intensivo que dispone de 12 (doce) encuentros en total y se cursa 2 (dos) veces por mes. La concreción de esta acción demandará 6 (seis) meses.

Se escogió a este proveedor dada la experiencia, el prestigio y que proyecta una la visión integral, que incluye el pensamiento sistémico, la inteligencia colectiva, las neurociencias y la ontología del lenguaje

#### *Contenido y ejes temáticos del programa de liderazgo coach:*

<b>Módulo 1</b>	Contextualizando: Liderazgo consciente y sostenibilidad. Impactos en los contextos personales y organizacionales. El Coaching como herramienta de
-----------------	---



	Empowerment. Principios de la Ontología del Lenguaje. Brechas de efectividad. Modelo del Observador. El aprendizaje y el cambio.
<b>Módulo 2</b>	Autoconocimiento en acción. Puntos fuertes y áreas de mejora. Descubriendo la diversidad del equipo. Benchmarking interno.
<b>Módulo 3</b>	Establecimiento de metas de equipo y organizacionales. Declaración de Visión y Misión personal. Desarrollo de plan personal de cambio y desarrollo de competencias. Co construcción de experiencias. Clínica de casos.
<b>Módulo 4</b>	La inteligencia emocional. La emocionalidad en la Concepción científica: aporte de la neurociencia aplicado a la práctica del hacer. La emocionalidad en la concepción emergente. Pautas para elaborar las emociones con inteligencia. Corporalidad, emociones y lenguaje. Impacto de las emociones en clima organizacional.
<b>Módulo 5</b>	El poder de las conversaciones. Tipos de Conversaciones. Las declaraciones estratégicas y la cultura organizacional: generando nuevas formas de pensar y hacer cultura. Abordaje de conversaciones difíciles.
<b>Módulo 6</b>	Desarrollo y chequeo de cursos de acción. Autodescubrimiento personal. Aprendizaje actual y futuro. Co construcción de experiencias. Clínica de casos
<b>Módulo 7</b>	Responsabilidad Consciente. Tendencias a la hora de abordar lo nuevo. El Arte de escuchar. Actos del habla. Afirmaciones. Declaraciones Fundamentales.
<b>Módulo 8</b>	Principales competencias genéricas del Leader Coach. Haciendo focusing en las conversaciones. Gestión de desempeño. Pilares y metodología del coaching. Estructura de una reunión de coaching con el colaborador. Modelo GROW para liderar desde el coaching.
<b>Módulo 9</b>	Chequeo plan personal y logro de metas. Compromisos asumidos. Clínica de casos y aprendizaje conjunto e individual. Chequeos de guías de aprendizaje. Clínica de casos y aprendizaje conjunto e individual.
<b>Módulo 10</b>	Camino hacia la conformación de equipos de alto desempeño. Actos lingüísticos para la coordinación de acciones con otros. Compromisos conversacionales. La Confianza como viga fundamental en la coordinación de acciones. Generando compromisos y confianza.
<b>Módulo 11</b>	Las conversaciones de desempeño. Aprendiendo a aceptar y dar feedback a los colaboradores. Gestión del desempeño. El desempeño personal y organizacional. El mentoring y el coaching gerencial.

<b>Módulo 12</b>	Recapitulación e integración de los Aprendizajes. Prácticas y Entrenamiento. Cierre y Evaluación personal del proceso.
------------------	--

*Tabla 3: Fuente: elaboración propia.*

Cabe aclarar que este tipo de acciones redundará 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. Al fin y al cabo, los directivos son modelos de conducta para los empleados, inspiran, lideran y acompañan a toda la organización en los procesos de cambio.

Este curso permitirá desarrollar las siguientes competencias:

- Desarrollo de competencias genéricas
- Desarrollo de liderazgo consciente y Empowerment.
- Gestión del cambio sostenible.
- Desarrollo de la conciencia y hábitos sostenibles.
- Intervención y conformación de equipos de alto desempeño.
- Trabajo en equipo.

Al invertir en esta capacitación, la firma Redolfi S.R.L. se beneficiará en múltiples direcciones ya que generará que sus líderes puedan desarrollar diferentes competencias además de:

- Conocer y aplicar un modelo de cambio para sí mismos y su equipo.
- Identificar e Intervenir sobre las creencias y modelos mentales propios, individuales y colectivos, para favorecer los procesos de cambio personal y el aprendizaje colectivo.
- Diagnosticar y gestionar los problemas que afectan la efectividad de las personas, grupos y áreas de su organización a su cargo, identificando los factores involucrados y generando estrategias de resolución.
- Facilitar mejoras de efectividad y aprendizaje, individual y colectiva orientado al logro de resultados.
- Incorporar competencias genéricas de liderazgo para aplicar a las prácticas de liderazgo y management
- Aprender a construir y conducir equipos colaborativos de alto desempeño.

- Obtener herramientas de introspección personal que faciliten la toma de conciencia y la generación de nuevas acciones.
- Identificar metas, explorar la realidad, desarrollar planes de acción personales y ejecutarlos.

Al finalizar el curso de formación se implementará una evaluación de acuerdo con los conceptos que hayan impartido a los colaboradores. Este examen requiere de su aprobación. Luego, al mes se realizará una nueva evaluación para chequear que esos conocimientos impartidos hayan sido incorporados.

El presupuesto obtenido para esta actividad es la siguiente:

<b>Costo del curso para líderes coach</b>	<b>Costo total</b>
\$ 82.000 x colaborador = 10 colaboradores	\$ 820.000
<b>Total</b>	<b>\$ 820.000</b>

*Tabla 4: Fuente: elaboración propia.*

#### *Plan de inducción para los nuevos colaboradores.*

Un programa de inducción tiene 3 (tres) objetivos bien definidos que son informar, adiestrar y sociabilizar a los nuevos colaboradores.

Para cumplir este objetivo se recurrirá a la asesoría de una consultora externa que proyectará un plan de inducción a medida debido a que la firma Redolfi S.R.L. carece de un Departamento de Recursos Humanos. Esta planificación como así también la preparación de un plan de inducción tendrá un costo de \$ 180.000 y durará 1 (un) mes la inducción para asegurar que el nuevo colaborador se adapte de manera óptima a sus tareas. El objetivo en este punto será invertir en un plan de inducción porque si el nuevo colaborador está satisfecho con su nuevo trabajo, la empresa Redolfi S.R.L. podría disminuir el nivel de rotación.

A continuación, se detallan los temas que se abordaran durante la inducción propiamente dicha. Cabe mencionar que debido al contexto pandemia por el Covid – 19 se realizarán de manera virtual, a través de las licencias de Zoom que se contratan para tal fin.

Esta erogación permitirá que se realicen otro tipo de capacitaciones en toda la compañía. El costo de estas licencias ilimitadas que posibilita la interacción de hasta 990 personas en simultáneo, tiene un costo mensual de 14,99 USD.

A continuación, se presenta la planificación de los temas que se abordaran:

Fecha y horario del curso específico de inducción	Ejes temáticos que se abordaran	Áreas involucradas
Día 1, de 10 a 14 hs.	<p>Bienvenida. Firma del contrato.</p> <p>Recolección de la documentación personal del nuevo colaborador.</p> <p>Entrega del uniforme (si así lo hiciera falta), tarjeta magnética para el ingreso a la empresa, elementos de seguridad, merchandising.</p> <p>Presentación con el mentor o referente interno de la empresa.</p>	<p>Consultora externa de RR.HH. + Referente interno de la empresa.</p>
Día 2, de 10 a 14 hs.	<p>Se abordarán los derechos y obligaciones del nuevo colaborador, tales como políticas de ausentismo, vacaciones y festividades, reglas generales de seguridad laboral, reglamento interno y las actividades recreativas que la firma realiza.</p> <p>Entrega y firma del código de ética.</p>	<p>Consultora externa de RR.HH.</p>
Día 3, de 10 a 14 hs.	<p>Presentación del organigrama: áreas a las que debe reportar y de qué áreas depende, beneficios que ofrece la empresa, presentación de la competencia</p>	<p>Consultora externa de RR.HH.</p>
Día 4, de 10 a 14 hs.	<p>Visita a las instalaciones de la propia empresa.</p>	<p>Consultora externa de RR.HH.</p>
Día 5, de 10 a 14 hs.	<p>El jefe del nuevo colaborador tendrá una reunión conjuntamente con otros miembros del sector en el cual trabajará le indicará las tareas que deberá desarrollar, qué resultados se esperan de él, los objetivos del área.</p> <p>Asimismo, se hará una presentación</p>	<p>Jefe específico del nuevo colaborador + Consultora externa de RR.HH.</p>

	del nuevo colaborador con su grupo laboral. El fin aquí es facilitar el primer contacto con su grupo y una plena adaptación	
--	---	--

Tabla 5: Fuente: elaboración propia.

*Presupuesto para el diseño e implementación de un plan de inducción.*

A continuación, se detallan los recursos necesarios para el cumplimiento de esta acción para la compañía Redolfi S.R.L

<b>Presupuestos</b>	<b>Costo total</b>
Honorarios de la consultora + planificación y diseño del curso de inducción	\$180.000
Licencias Zoom ilimitadas para realización de cursos virtuales e inducción.	179,88 USD (1 USD = \$ 94 según cotización del BNA del 8/6/21) = \$ 16.908,72
<b>Total</b>	<b>\$ 196.908,72</b>

Tabla 6: Fuente: elaboración propia.

*Cálculo total para la implementación del plan diseñado para la firma Redolfi S.R.L.*

Lanzamiento Intranet corporativa + redes sociales corporativas.	\$ 767.040
Capacitación de mandos medios y personal jerárquico en liderazgo coach.	\$ 820.000
Honorarios del profesional que ideó y proyectó la presente planificación.	\$ 30.000
Honorarios de la consultora + planificación y diseño del curso de inducción.	\$150.000
Licencias Zoom ilimitadas para realización de cursos virtuales e inducción.	\$ 16.908,72
<b>Total</b>	<b>\$ 1.783.948,72</b>

Tabla 7: Fuente: elaboración propia.

*Marco de tiempo de la implementación – Gantt.*

A continuación, se detalla cada una de las actividades y el plazo de tiempo que implicará cada una de ellas. Cabe mencionar que en cada instancia se evaluará antes y después de su implementación, a fin de evitar desvíos en el objetivo trazado. También la evaluación posterior permite saber cuán exitosa ha sido la actividad implementada.

Propuestas	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
	1 mes				2 meses				3 meses				4 meses				5 meses				6 meses				7 meses			
TIEMPO (en semanas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Curso de inducción																												
Lanzamiento de Intranet y Redes Sociales																												
Plan de capacitación y liderazgo coach.																												

Tabla 8: Fuente: elaboración propia.

#### Evaluación del impacto de la implementación.

A fin de analizar el retorno de la inversión (ROI), a continuación, se considerará cada ítem para desglosar cada erogación. Esto permitirá demostrar cuanto será el rendimiento de la inversión en la cual debería incurrir la firma Redolfi S.R.L.

Para tal fin, se tomó la información disponible sobre el patrimonio neto de la empresa. Allí se puede observar el resultado del ejercicio al 31/12/18 que reportó \$ 6.195.536,11. Dado que, en Argentina, disponemos de una inflación variable, dicho monto se ha actualizado según los coeficientes de inflación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2021). A continuación, se anexan siguientes índices:

Año / inflación	Actualización del monto
2019 / 53,55 %	\$ 9.513.245,69
2020/ 36,1 %	\$ 12.947.527,39

2021/17,6 % (al 8 de junio 2021)	\$ 15.226.292,21
----------------------------------	------------------

Tabla 9: Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de INDEC.

Si se ejecuta el plan que se proyectó para la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se pretende que la misma incremente sus ganancias en un 20 %. Para ello, se toma el patrimonio neto, actualizado a junio 2021 que es de \$ 15.226.292,21. De ser así, el monto tomando en cuenta la proyección de ganancias estipuladas asciende a \$ 3.045.258,44.

Si se traducen las cifras, se podrá verificar que, en un año, la inversión financiera, da como resultado el 70,70%. Ello implicará que por cada \$ 1 peso que la empresa invierta, obtendrá una ganancia de \$ 7,70. A continuación se acompaña la información respaldatoria:

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

$$\text{ROI} = \frac{(3.045.258,44 - 1.783.948,72)}{1.783.948,72} \times 100$$

A modo de síntesis, estos indicadores arrojan 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 ha sido elaborado en función del diagnóstico realizado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se puede afirmar que las mismas repercuten directamente en la organización.

Aquí es de suma importancia se realice un plan de acción que ejecute de manera estratégica la capacitación a los mandos altos y personal jerárquico en materia de liderazgo coach.

Las empresas líderes de mercado son las que capacitan a sus dirigentes que permiten que sus colaboradores tengan relaciones sanas, de confianza, donde pueden trabajar en equipo y donde la comunicación es bidireccional. Es así como las empresas lograr sobresalir y destacarse de la competencia.

Respecto a las sugerencias que deberían encararse a futuro pues excede el presente plan, son cuestiones inherentes a la incorporación de colaboradores especializados en materia de Seguridad e Higiene e implementar así, un departamento en el organigrama de la empresa para contemplar temas inherentes a la ergonométrica, iluminación y así consolidar un equipo de trabajo.

También deberían conformar un Departamento de Recursos Humanos, incorporando evaluaciones de desempeño, un plan de promoción y sucesión, reclutamiento de personal para que la propia empresa pueda realizar contrataciones según el perfil necesitado del puesto, etc.

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

- Banco Central de la República Argentina*. (19 de Abril de 2021). Obtenido de [http://bcra.gob.ar/BCRAyVos/Situacion\\_Crediticia.asp](http://bcra.gob.ar/BCRAyVos/Situacion_Crediticia.asp)
- Canvas Universidad Siglo 21*. (28 de Abril de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>
- Costa, J. M. (19 de Abril de 2021). *La Nación.com.ar*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/un-matematico-argentino-proyecto-cuando-y-cual-sera-el-pico-de-la-segunda-ola-nid18042021/>
- Duclós, S. &. (Marzo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- Fernández Sánchez, E. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. . México: Editorial Digital UNID.
- Galpin, T. J. (2013). *La comunicación*. . Madrid: Galpin, T. J. (2013). La comunicación. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/62828?page=13>. Obtenido de Galpin, T. J. (2013). La comunicación. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/62828?page=13>.
- Gan, F. y. (2012). *Comunicación interna*. . Madrid, España.: Díaz de Santos.
- Gómez Fernández, J. M. (2013). *Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro S.A.
- Herrero Blasco, A. M. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- <https://ventanillaunica.cordoba.gov.ar/>. (4 de Abril de 2021). Obtenido de [https://ventanillaunica.cordoba.gov.ar/sisvu\\_front/frmFAQ.aspx](https://ventanillaunica.cordoba.gov.ar/sisvu_front/frmFAQ.aspx)
- Morató Bullido, J. (2014). *La comunicación corporativa*. Barcelona: UOC. .

Muscatelli, N. (27 de Marzo de 2020). *Clarín.com*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/coronavirus-argentina-fuertes-subas-carnes-frutas-verduras-empezo-cuarentena\\_0\\_ByTZvIoy-.html](https://www.clarin.com/economia/economia/coronavirus-argentina-fuertes-subas-carnes-frutas-verduras-empezo-cuarentena_0_ByTZvIoy-.html)

R., V. F. (2014). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Editorial Digital UNID.

Valle, B. S. (3 de Abril de 2020). *elterritorio.com.ar*. Obtenido de <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/04/03/657948-familias-modifican-los-habitos-de-compras-durante-la-cuarentena>

Wilson, D. F. (22 de Diciembre de 2020). *medscape.com*. Obtenido de <https://espanol.medscape.com/verarticulo/5906352>

Wright, S. y. (2015). *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

