

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

**Un plan de comunicación interna con una formación en liderazgo coach
para la empresa A.J &J. A Redolfi**

Apellido y Nombre: Camarero Agustina

DNI: 41846301

Legajo: RHU02404

Carrera: Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

Resumen

El presente reporte de caso fue elaborado sobre la empresa A.J &J.A Redolfi, una organización dedicada al sector mayorista de productos alimenticios situada en la localidad de James Craik dentro de la provincia de Córdoba.

En base al análisis interno realizado se logró diagnosticar como principal problema que A.J &J.A Redolfi carece de un departamento de recursos humanos competente para ordenar y gestionar adecuadamente el capital humano de la organización. Sumado a ello, se determinó la ausencia de un plan comunicacional interno capaz de lograr mediante canales previamente establecidos la integración total del personal. Por último, se detectó la incapacidad por parte de los mandos medios de liderar correctamente equipos de trabajo.

El diseño del plan de acción y su implementación fue estratégicamente razonado con el objetivo de proveer una solución a los problemas anteriormente diagnosticados. Se incorporó entonces un analista de RRHH capaz de gestionar el personal de la empresa y desarrollar además, un plan de comunicación interno utilizando herramientas comunicacionales digitales y físicas. También, se fomentó la formación de líderes con competencias de coaches mediante el dictado de capacitaciones en liderazgo coach a los mandos medios de la empresa.

El plan de acción impartido permitirá a la empresa mejorar su rentabilidad generando un retorno de inversión de 130,84%.

Palabras claves: A.J &J. A Redolfi, departamento de recursos humanos, plan comunicacional interno, liderazgo coach.

Abstract

This case report was made on the company A.J & J.A Redolfi, an organization dedicated to the wholesale sector of food products located in the town of James Craik within the province of Córdoba.

Based on the internal analysis carried out, it was possible to diagnose as main problem in A.J & J.A Redolfi the lack of a competent human resources department to properly organize and manage the human capital of the organization. In addition to this, the absence of an internal communication plan capable of achieving total integration of personnel through previously established channels was determined. Finally, the inability of middle managers to correctly lead work teams was detected.

The design of the action plan and its implementation was strategically reasoned with the objective of providing a solution to the previously diagnosed problems. An HR analyst capable of managing the company's personnel and also developing an internal communication plan using digital and physical communication tools was incorporated. Also, the training of leaders with coaching competencies was promoted through the delivery of coach leadership training to the company's middle management.

The action plan given will allow the company to improve its profitability by generating a return on investment of 130.84%.

Keywords: A.J & J.A Redolfi, human resources department, internal communication plan, leadership coach.

Índice

Introducción	3
Análisis situacional	6
<i>Análisis Pest</i>	7
<i>Análisis porter</i>	9
<i>Analisis FODA</i>	11
Marco Teórico	15
<i>Administración de Recursos Humanos</i>	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Comunicación digital</i>	16
<i>Liderazgo coach</i>	17
Diagnóstico	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de implementación	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcances</i>	20
<i>Acción 1: Incorporación de un analista de recursos humanos</i>	20
<i>Acción 2: Utilización de herramientas comunicacionales</i>	22
<i>Acción 3: Capacitación de Líder Coach</i>	24
<i>Marco temporal de la implementación</i>	26
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	26
Conclusión	28
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	30
Anexos	32
<i>Anexo 1: Perfil del puesto del analista</i>	32
<i>Situaciones de riesgo:</i>	32
<i>Esfuerzo:</i>	32
<i>Ambiente de trabajo:</i>	32
<i>Puesto:</i>	32
<i>Código del puesto o n.º de solicitud:</i>	32
<i>Departamento o grupo:</i>	32
<i>Necesario viajar:</i>	32
<i>Ubicación:</i>	32

<i>Tipo de posición:</i>	32
<i>Salario inicial neto:</i>	32
<i>Horario</i>	32
<i>Reporta a:</i>	32
<i>Fecha de publicación:</i>	32
<i>Formación de solicitantes:</i>	32
<i>Expiración de la publicación:</i>	32
<i>Organigrama</i>	32
<i>Descripción del puesto</i>	33
Objetivos del cargo	33
Funciones principales del cargo	33
Competencias requeridas	33
<i>Anexo 2: Nuevo organigrama de la empresa A.J & J.A Redolfi</i>	
<i>Anexo 3: Sueldo de Analista por ADECCo</i>	
<i>Anexo 4: Cotización de TV</i>	
<i>Anexo 5: Cotización de Google Workpace</i>	
<i>Anexo 6: Lapiceras y Resmas</i>	
<i>Anexo 7: Temario Cacitacion en Liderazgo Coaching</i>	

Introducción

En el siguiente Trabajo final de Grado de la Universidad siglo 21 se tiene como objetivo el desarrollo de un plan comunicacional interno acompañado de una formación en liderazgo coach sobre la empresa A.J &J. A Redolfi.

A.J &J. A Redolfi es una empresa posicionada dentro del sector mayorista de productos alimenticios con 50 años de experiencia en el rubro. Cuenta con salones de ventas mayoristas y preventistas que comercializan y distribuyen en diferentes localidades dentro de la provincia de Córdoba y regiones vecinas. Su centro de distribución principal se encuentra en James Craik, una localidad situada en el departamento de Tercero Arriba dentro de Córdoba. Desde allí se administra la comercialización y distribución para las demás sucursales ubicadas en San Francisco, Rio Cuarto, Rio Tercero y en la ciudad de Córdoba. Su ubicación táctica dentro de la llanura pampeana permite el desarrollo agrícola-ganadero y además la facilidad de comercialización a causa de los cruces de rutas importantes.

Los comienzos de esta empresa se dan el 1 de septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacob y Ángel Redolfi deciden invertir en un negocio de cigarrería, bazar y librería el cual se titulaba “Redolfi Hermanos”. Unos años después adquieren un auto para comenzar a expandir su nuevo negocio en otras localidades de la provincia. Sin embargo, por falta de acuerdos comunes en 1975 los hermanos deciden separarse y tomar caminos diferentes. Mientras que Miguel continuo con la librería y el bazar Alonso prefirió auto desafiarse, junto con su hijo José, desarrollando un negocio de distribución mayorista al que llamaron, sociedad “Alonso J y José A Redolfi Sociedad de Hecho”. Luego de algunos años de retos ya para 1990 la empresa contaba con una distribución exclusiva de cigarrillos marca Masalin Particulares y se había constituido en sociedad bajo su actual nombre, Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. Para 1993, se originó una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L, la cual estaba destina para la distribución de helados “La Montevideana” y productos congelados de McCain igualmente, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J y José A Redolfi S.R.L encomendando las antiguas para la distribuidora de productos congelados. No obstante, con la muerte del socio fundador Alonso Jacob Redolfi a fines de 1993 la empresa se sumerge en una etapa de constantes conflictos familiares alterando el funcionamiento de la misma y provocando un fuerte distanciamiento entre los hijos del socio difunto.

A pesar de lo sucedido, durante los años posteriores la empresa continuó expandiéndose y ya para 2005 contaba con un total de cuatro sucursales en distintas

localidades dentro de la provincia de Córdoba. Para el año 2007 la sociedad ya estaba constituida y los porcentajes de pertenencia también habían sido repartidos, perteneciendo un 85% al socio fundador José Redolfi y los 15% restantes se dividieron entre sus tres hijos. La Distribuidora Redolfi S.R.L se divido entre José y su hijo Pablo Redolfi con el propósito de igualar patrimonialmente sus tres hijos. En 2009, se realizó la apertura de la sucursal de Bell Ville mediante Massalin Particulares.

Actualmente la empresa sostiene una cartera aproximada de 6000 clientes abarcando no solo la provincia de Córdoba sino también el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. A.J &J. A Redolfi cuenta con un total de 170 empleados que se fueron incorporando paralelamente con el crecimiento de la empresa. Para lograr cumplir con la distribución de sus productos dispone de una flota de 73 vehículos de los cuales 5 son utilitarios pequeños, 23 son utilitarios de mayor tamaño, 20 son camiones y 5 son montacargas. Sostiene una trayectoria exitosa con respecto a su facturación ya que logró aumentar año tras año sus niveles de ventas. Sin embargo, por factores externos a la empresa la tasa de rentabilidad no se comporto de la de igual manera bajando su porcentajes.

A pesar de que la empresa cuente con una buena administracion de finanzas, comercializacion y distribucion se enfrenta con una problemática importante que desencadena otras que influyen en el funcionamiento de ella. El principal causante es la carencia de un departamento de Recursos Humanos que trae como consecuencia la falta o mala practica de procesos importantes tales como, el reclutamiento y seleccion de nuevos candidatos, la constante motivacion del personal, el uso de planes de induccion y capacitaciones con entrenamiento definidos, la higiene y seguridad en los puestos, entre otros. Igualmente, A.J &J.A Redolfi ignora la presencia de un plan estratégico de comunicación interno que como consecuencia obstruye en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Al ser una empresa emergente que opera en la actualidad es sustancial que utilice el formato de liderazgo coach para la formación de sus lideres. Sin embargo, A.J &J. A Redolfi no cuenta con ello.

Con respecto al eje escogido se hallaron algunos antecedentes que ilustraron mediante argumentos solidos la efectividad de poseer un plan de comunicación interna y una formación en liderazgo coach. El primer antecedente electo fue la investigación exploratoria realizada por Alejandro Álvarez-Nobell en Colombia y abalada por Laura Lesta (2011) en Argentina, Córdoba, en la cual se propuso medir el aporte de la comunicación estratégica interna a los objetivos organizacionales. Al observar la absoluta relación entre estos dos, los autores le atribuyen vital importancia a quien se encargue de gestionar la comunicación dentro de la empresa ya que al ser vinculo entre la comunicación y los objetivos organizacionales debe

conocer detalladamente la dinámica que maneja la organización para así lograr contribuir en el cumplimiento de la misión.

Como segundo antecedente se seleccionó el trabajo final de grado elaborado por Azua (2013) en Argentina, Córdoba, quien mediante una investigación de campo sobre la empresa Globant logró demostrar la importancia de planificar correctamente la comunicación interna. Por un lado, explicó que la satisfacción de las necesidades por parte de los empleados podría ser cubiertas si se implantaría un plan comunicacional de manera eficiente. Además, agrego que la abundante cantidad de mensajes emitidos y el abuso de canales utilizados no resulta exitoso dentro de ninguna organización, por lo que una planificación estrategia comunicacional con objetivos claros y canales definidos serviría en mayor medida.

El tercer antecedente utilizado fue el trabajo final de grado redactado por Marchesan Cristian (2017) en Argentina, Córdoba, quien mediante una investigación de campo demuestra como algunas hermanitas del coaching no solamente son necesarias para los puestos que requieran liderazgo, sino que además para otros importantes como los encargados de RRHH. Marchesan compara las diferencias entre ser un líder y un coach, resaltando la motivación como un elemento importante del coaching, y propone a la empresa investigada realizar 5 sesiones de coaching para un grupo de trabajadores que formen parte del departamento de recursos humanos.

En la empresa A.J &J. A Redolfi se considera conveniente analizar los ejes escogidos ya que ayudaran y beneficiaran a la misma con respecto a la gestión de sus recursos humanos. En la actualidad el capital humano es considerado estratégico y esencial para el cumplimiento de objetivos empresariales, por ello es de vital importancia sostener dentro de la empresa un departamento que reúna habilidades y conocimientos necesarios para el manejo del personal. Además, contar con un plan de comunicación definido que conecte las diferentes áreas de la organización y difunda mensajes claros provoca que se incremente la productividad y la motivación de los integrantes de la empresa.

Hoy en día las organizaciones utilizan competencias del coaching tales como habilidades comunicaciones para formar equipos de trabajos con aspiraciones de lograr los objetivo propuestos dejando de lado el control estricto con supervisión constante sobre los empleados.

Análisis situacional

Expansión, crecimiento y desarrollo son algunas palabras que caracterizan a la empresa A.J &J. A Redolfi. Como se menciono anteriormente, esta compañía desde sus comienzos busca insertarse en el mercado mayorista de productos alimenticios no solamente comercializando y distribuyendo importantes marcas en la provincia de Córdoba, sino que también a regiones vecinas. Su visión a largo plazo se redacta como: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios...” (Canvas 21, p.16)

Al mismo tiempo, A.J &J.A Redolfi plantea como misión cumplir con una buena atención para sus clientes, no solamente distribuyendo ágilmente sus productos sino también ofreciendo variedad y calidad con la venta de primeras marcas. Gracias a ello, los empleados cuentan con la oportunidad de crecer y mejorar profesionalmente dentro de la empresa.

Manejar valores como respeto hacia el cliente, “confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidades social y comunitaria, orientación al cliente” (Canvas 2021, p.17) deja en manifiesto que la empresa trabaja de una manera éticamente correcta dentro y fuera de la organización.

A lo largo de su desarrollo como empresa mayorista A.J &J. A Redolfi ha buscado y logrado aumentar su facturación pasando de 38 000 000 en 2002 a 53 000 000 en 2006, aproximadamente. Cuenta con una gran cantidad de personal que esta estructurado bajo un organigrama funcional con un sistema de jerarquización definido. A causa del contexto económico en el que esta inmerso la tasa interna de rentabilidad de la empresa disminuyó de 5% a 2,5% debido a que los precios de compra a los proveedores incrementaron en mayor porcentaje que los de venta a los consumidores. A pesar de ello, A.J &J. A Redolfi, no cuneta con ningún tipo de endeudamiento debido a su meticuloso manejo de finanzas. El 80% de sus ventas son abonadas en afectivo mientras que lo restante sostiene un plazo de cobranza no superior a los 21 días.

Los porcentajes que señalan cuanto se cubren los costos fijos respecto a el costo de la hora hombre, para lograr obtener una ganancia, se denomina margen de marcación en el caso de A.J &J. A Redolfi este vacila entre 10% y 30% dependiendo el tipo de producto y el volumen de compra al proveedor.

Con respecto a publicidad, la empresa no cuneta con un estrategia planificada que permita su reconocimiento sin embrago, patrocinan en eventos y equipos deportivos de básquet, fútbol y vóley de James Craik. Además, son promotores en programas radiales del

pueblo y publican en las infoguias de Rio Cuarto. Haciendo honor a su valores de responsabilidad comunitaria A.J &J. A Redolfi colabora con instituciones y en la “Fiesta Nacional del Tambo” donde se mezcla la tradición, el deporte y la recreación.

Análisis Pest

Se observa que la empresa mantiene una constante relación con el exterior lo que lleva a realizar un estudio de mercado en el cual se incluirán únicamente factores externos que demuestran en que circunstancias esta inmersa la organización. Se analizarán variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas mediante una herramienta denominada *pest*.

Factor Político

Durante los últimos años Argentina políticamente se caracteriza por constantes disputas de poder, lo cual no resulta beneficioso para el país. En 2015 con la asunción del ingeniero Mauricio Macri, la población se lleno de expectativas con el anhelo de cerrar la grieta que azotaba al país y empezar a lograr un crecimiento general. Al cabo de cuatro años, el gobierno no logró cumplir con lo propuesto en su plataforma de gobierno, provocando una desilusión en el pueblo que lo había votado y confiado en ellos, razón por la cual no fueron re-electos. No obstante, es relevante destacar que el gobierno de Macri logró buenos resultados con respecto a la política exterior generando vínculos y abriendo nuevos mercados. Además, la manera de organizar informáticamente al país dejó de manifiesto la transparencia de su gobierno.

Con la elecciones del 2019 asume en diciembre un nuevo presidente, Alberto Fernández, con una política radicalmente distinta a la anterior mencionada. Este buscaba unir al oficialismo con la oposición y lograr disminuir las diferencias entre ambos, lo cual lo logró sólo durante los primeros meses de su mandato.

El 2020 fue considerado un año atípico debido al virus Covid 19 originado en China. En el mes de marzo el gobierno argentino, al igual que el resto del mundo, debió mediante decretos nacionales de urgencia (DNU) tomar medias drásticas que afectaron a la población. A causa de estas medias y de trabajar conjuntamente con la oposición los porcentajes de la imagen sobre el presidente aumentaron un 80% como se afirma en el diario Cronista, “el presidente supo "leer" bien lo que ocurría en el mundo con el coronavirus y tomó medidas drásticas a tiempo, lo que generó un rápido incremento de su imagen positiva, que llegó a

oscilar el 80%” (Cronista 2020). Sin embargo, este porcentaje importante no se mantuvo por mucho tiempo debido a que el problema se expandió y el gobierno no pudo con ello.

Para fines del 2020 y comienzos del 2021 se comienzan a flexibilizar las restricciones permitiendo el turismo interno, apertura de actividades no esenciales y la vuelta paulatina a las instituciones educativas.

Sin embargo, cabe destacar que A.J &J. A Redolfi al ser una empresa que comercializa productos esenciales nunca se vio afectada por estas medidas y sus empleados, con permisos autorizados, concurrían al trabajo con normalidad.

Factor económico

Desde hace varios años la económica argentina se encuentra en crisis y ningún gobierno ha logrado hasta el momento sacarla de esta situación.

En 2015 el nuevo gobierno que asume se enfrenta con un país quebrado económicamente por lo cual decide accionar solicitando créditos al Fondo Monetario Internacional (FMI) para poder hacer frente a la deuda interna y externa que tenía el país. No obstante, la inflación en este tiempo fue difícil de controlar por falta de un plan económico adecuado provocando un incremento en los porcentajes y consecuentemente los niveles de pobreza siguieron aumentados.

Para 2019 con las elecciones el nuevo gobierno prometía cambios rotundos para como llevar la economía. Alberto Fernández presentó muchas propuestas políticas, económicas y sociales, que dieron esperanzas a muchos argentinos que lo habían votado. De sus propuestas presentadas 9 de ellas estaban vinculadas con la economía del país. (Universidad, 2020)

Sin embargo, con la pandemia del 2020 muchas de sus propuestas se vieron afectadas impidiendo el cumplimiento de ellas, ya que muchos de los recursos que iban a ser utilizados debieron ser destinados a otras necesidades. A causa de una cuarentena estricta que duró aproximadamente 7 meses, en la cual la economía argentina se vio afectada y dejó de funcionar como debía, el gobierno se vio obligado a ayudar económicamente a muchas personas que habían perdido su empleo o cerrado su negocio. Algunas de estas fueron: el “Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción” (ATP), la “Tarjeta Alimentar” para asistir a la gente de bajos recursos en la compra de alimentos en supermercados, bonos monetarios para jubilados y perceptores de planes sociales, congelamiento temporal de precios en supermercados, créditos para monotributistas, entre otras. (Infobae, 2020)

La industria alimenticia, y en general los supermercados mayoristas y minoristas, no se vieron afectados por la cuarentena. Al ser “esenciales” producían y trabajaban más que antes porque la gente al estar encerrada en sus casas comenzó a interesarse en la gastronomía y consumir más alimentos.

Actualmente la economía argentina, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), está registrando un leve crecimiento con respecto al año anterior. “En junio de 2021, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de 10,8% respecto al mismo mes de 2020”(Indec P. 4).

Factor Social

Al igual que el resto del mundo la pandemia influyó socialmente en la gente. Los encierros tan prolongados, el trabajo de forma virtual y no presencial, el cierre de los colegios y negocios, el impedimento de cruces entre provincias, la falta de encuentro familiares terminaron afectando, según estudios realizados, psicológicamente a la gente. Esto se puede respaldar con el artículo de Rita Sorio (2021) cuando menciona “De acuerdo con la encuesta realizada por la OMS, entre junio y agosto del 2020 en 130 países, el 93% interrumpió o alteró los servicios cruciales de salud mental.”

Sin embargo, con la llegada de las vacunas en febrero del 2021 la situación empezó a cambiar paulatinamente con la flexibilización de las restricciones.

Factor Tecnológico

Durante el 2020 la tecnología creció abundantemente ya que se consideró el único recurso que logró mantener de pie al mundo ante la situación pandémica. Mientras se utilizaban los teléfonos inteligentes y las computadoras con programas como “zoom” o “google meet” para realizar reuniones, clases educativas, trabajar, entre otras la inteligencia artificial (IA) y el big data se dedicaron a acelerar la búsqueda de una vacuna que lograra frenar la expansión del problema. (Clarín, 2020)

La virtualidad fue un desafío para muchas empresas ya que debieron ser capaces de incrementar un nuevo canal digital que permitiera a los clientes realizar sus compras habituales de manera virtual. Según estudios realizados este nuevo sistema de e-commerce, comercio electrónico, aumentó un 35% en 2020 y continúa haciéndolo actualmente modificando los hábitos de consumo.

Análisis porter

Para determinar la posición que sostiene Redolfi, como industria, en su respectivo mercado se utilizará el modelo presentado por Michel Porter en 1979, que consiste en examinar 5 fuerzas competitivas respecto a la relación que mantiene la empresas con los clientes, proveedores y competidores.

- *Poder de negociación con los consumidores*

Esta fuerza dentro del modelo hace referencia a la presión que los clientes son capaces de ejercer sobre la empresa para obtener los productos que desean a precios bajos, con alta calidad y buena atención. Los clientes con los que opera Redolfi son en general salones con infraestructuras pequeñas unipersonales o de poco personal, operan con bajos recursos y las ventas son reducidas. Algunas de ellos son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, confiterías y bares, entre otras. La sumatoria de ello tiene como consecuencia que los consumidores tengan poco poder de negociación en los precios y formas de financiación. Sin embargo, la alta complicitad puede provocar que el cliente cambie de proveedor fácilmente.

- *Poder de negociación de los proveedores*

Mediante esta fuerza se intenta medir el control y poder que sostienen los proveedores sobre lo precios y calidad de los productos que compran las empresas. Al mantener relaciones estrechas con los proveedores y en algunos casos contratos de exclusividad A.J &J. A Redolfi sostiene un bajo poder de negociación con ellos.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Esta fuerza hace referencia a la entrada de nuevas compañías a un sector de mercado ofreciendo un producto o servicio ya existente. Con respecto al contexto económico en el que actualmente opera Redolfi SRL es probable que no surjan nuevos competidores a corto plazo, no obstante, la empresa debe ser capaz de mantener su cartera de clientes constante o en su defecto incrementarla.

- *Amenaza de ingresos de productos sustitutivos*

La llegada de nuevos productos al mercado que puedan remplazar los existencia de otros es una de las definiciones que describen esta fuerza. La diversificación de productos

que ofrece Redolfi genera que esta no sea una fuerte amenaza, sin embargo, con la llegada de la tecnología al sector la empresa deber ser capaz de hacer uso y provecho de ella abriendo nuevos canales de ventas.

○ *Rivalidad entre competidores*

Mejorar la posición dentro del mercado con el uso de estrategia en precios, publicidad, servicio al cliente, entre otras es uno de los objetivos que sostiene este apartado. Redolfi se enfrenta a dos grandes grupos de competidores. Por un lado, se encuentran los mayorista con salones comerciales tales como Luconi Hnos en Rio Tercero, Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era en Rio Cuarto, Dutto Hnos en San Fransisco y Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Marco y Diarco en Córdoba. Por el otro lado, se ubican las empresas con preventistas y entrega a domicilio incluidas Rosental y Micropack en la ciudad de Rosario, Santa Fe, Luconi Hnos en Rio Tercero, Baralle, Moran, Pirani y Rinuado en Rio Cuarto, Dutto y Vensall Hnos en San Fransisco y Parodi, Zaher y Vesall Hnso en Córdoba.

Para finalizar con este análisis de la empresa A.J &J. A Redolfi se va a realizar un diagnóstico organizacional mediante una herramienta denominada “Análisis FODA”.

Tabla 1

Analisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Comercialización de productos de primeras marcas.	Gozar de marca propia con reconocimiento.
Variedad y cantidad de productos ofrecidos.	Locales comerciales ubicados a las afueras de la provincia de Córdoba.
Numero signficante de clientes con fidelización segura.	Apertura de un nuevo centro de distribución.
Flota propia.	Nuevos canales de ventas
Antigüedad en el mercado.	Situación pandémica.
Cortos tiempos de entregas.	
Buena oferta de financiación.	
Asesoramiento comercial.	
Buena relación con los empleados.	

Baja rotación.

Debilidades	Amenazas
No hay un personal encargado de gestionar los recursos humanos.	Variaciones constantes en los sectores económico, social y político que rodean a la empresa.
No se realizan procesos de selección, inducción y capacitación.	Nuevo sistema de comercio electrónico.
Medios de reclutamiento no actualizados, no se usa la virtualidad.	Baja rentabilidad en el sector.
Falta de un plan estratégico comunicacional.	
No cuentan con un área de higiene y seguridad.	

Nota. Fuente: elaboración propia

Muchas de las fortalezas de la empresa A.J &J. A Redolfi se deben sus 50 años de antigüedad en el mercado mayorista de productos alimenticios, ofreciendo una variedad abundante y una calidad excelente mediante la venta de primeras marcas. Su significativo número de clientes logra demostrar como la empresa durante su trayectoria fue capaz de atraer la atención de estos y lograr además vínculos que aseguren próximas ventas. Dentro de la empresa se mantiene una rotación de puestos baja y clima laboral ameno a causa del trato cercano que sostienen los candidatos pertenecientes a mandos medios/altos con sus empleados. A.J &J. A Redolfi logra diferenciarse de otras empresas por sus tiempos de entrega acotados a causa de su flota propia, también por su llamativa oferta de financiación descontando de 2% y 3% en pagos de contados y una financiación a 30 días con otros medios de pagos, y por el asesoramiento comercial a los clientes que desean colocar nuevos locales, realizando vistas constantes a estos cada 15 días.

No contar con encargado que gestione los recursos humanos es una gran debilidad que sostiene la empresa ya que algunos procesos importantes tales como reclutamiento, selección, inducción y capacitación no son realizados o en su defecto lo son, pero por personal con conocimientos insuficientes sobre estos. Un ejemplo de ello son los medios que se utilizan para realizar la búsqueda de cargos de alta responsabilidad, empleando únicamente diarios reconocidos y dejando de lado nuevas formas como las plataformas virtuales. Además, A.J &J. A Redolfi no cuenta con un plan estratégico comunicacional que logre transmitir mediante canales definidos mensajes claros, ya sea verticales u horizontales, sin ningún tipo de interferencias. Igualmente, la empresa no cuenta con un área destinada para seguridad e higiene lo cual puede llevar a que se aumente el riesgo de accidentes.

Gozar de marca propia es una de las oportunidades que tiene la empresa hoy en día ya que, gracias a ello, logró conseguir grandes beneficios. La expansión de A.J &J. A Redolfi no solo dentro de la provincia de Córdoba sino también en el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis es uno de ellos. Para mencionar otro, la apertura del nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico en la ruta. El 2020, a causa de la situación pandémica, empresas como A.J &J. A Redolfi fueron favorecidas ya que al ser considerada “esencial” varias de las medidas de restricciones que debieron tomar otros negocios y comercios no influyeron en el funcionamiento de esta, Además, A.J &J. A Redolfi utilizó la oportunidad para abrir mediante plataformas virtuales nuevos canales de ventas que consecuentemente incrementaron su % de despacho.

Actualmente el contexto político, económico, social y tecnológico sufre cambios constantes lo cual se convierte en una amenaza para empresas de tamaños importantes como la analizada en este caso. La situación pandémica del 2020 logró cambiar rotundamente el hábito de compra de los clientes, pasando de asistir de manera presencial a los locales comerciales como autoservicios para pasar a utilizar tiendas virtuales mediante el comercio electrónico. Esta es una amenaza que ataca a empresas con inmensas instalaciones como A.J &J. A Redolfi, ya que importantes cantidades de dineros son destinadas para cubrir los costos que genera la mantención de estas infraestructuras las cuales son preparadas para que los clientes las utilicen, caminen y disfruten de ellas.

Analizando el caso desde un perfil profesional se observa que la falta de un encargado de Recursos Humanos dentro de empresas emergentes del actual siglo 21 provoca solo efectos negativos. Manejar y coordinar correctamente el capital humano mediante procesos adecuados contribuye de manera sustancial para el logro de los objetivos planteados. Utilizar medios de reclutamiento efectivos y seleccionar candidatos adecuados que contribuyan con las necesidades de la empresa es uno de los propósitos que tiene el profesional de recursos humanos. Redolfi utiliza antiguos medios de reclutamiento y deja de lado el proceso de selección cuando se trata de ocupar un puesto vacante. Presentar la empresa a los nuevos candidatos, los distintos cargos y puestos que se desempeñan es un procedimiento que debe ser realizado por una persona que tenga conocimientos de la forma para hacerlo, es decir un encargado de recursos humanos que realice una inducción. La organización presentada en este caso no cuenta con este procedimiento causando un amplio margen de error para los nuevos empleados incorporados ya que estos aprenden a medida que trabajan. Se observa entonces, la ausencia del proceso de capacitación que logré enriquecer profesionalmente a los empleados antiguos o recién incorporados. La carencia de un puesto como el mencionado,

provoca además la inexistencia de herramientas estratégicas como de planes internos de comunicación. Estos son sumamente necesarios para el funcionamiento de la empresa ya que sin ellos se hace imposible la integración, coordinación, manejo y control de los empleados. Con un plan comunicacional eficiente en A.J &J. A Redolfi se conseguiría escuchar y atender a las necesidades de los empleados, se haría posible coordinar la tareas cuando se trata de realizar trabajos en equipo, se lograría emitir ordenes claras desde mandos medio y altos sin interferencias y recibir la retroalimentación esperada, se tendría un mayor control sobre el cumplimiento eficaz de los objetivos, entre otras.

Actualmente la empresas, utilizan una nueva forma de liderar que se basa en potenciar al empleado remarcando cuales son sus competencias y habilidades en un determinado ámbito y que este se encargue de explotarlas. Este reciente formato se denomina “coaching” y suena atractivo implementarlo en la empresa de A.J &J. A Redolfi ya que provocaría una transformación en la empresa incrementando la motivación, el compromiso y responsabilidad por parte del personal para cumplir los objetivos.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se abordan conceptos teóricos que se consideran relevantes respecto a la problemática planteada. Se define lo que se comprende como administración de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

Administración de Recursos Humanos

Según Dessler (2006), la administración de recursos humanos “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (p. 4). Chiaventato I. (2011), en su libro expone que el objetivo de esta área es “... conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”.

Urruela (2014), en su tesis de grado concluye que es importante sostener un departamento de recursos humanos dentro de una empresa ya que ningún otro es capaz de cumplir con las funciones que este realiza. Como primer argumento para apoyar ello la autora describe que esta área es capaz de observar detalladamente lo referido al talento humano y gestionarlo de manera correcta. Además, agrega, que la persona encargada de este puesto es competente para atraer al personal idóneo y lograr cumplir con la función de negociador y mediador entre la empresa y el trabajador. Como última premisa la autora sostiene que los gestores de talento intentan constantemente que el trabajador se sienta contento, comprometido y quiera ser parte de la empresa.

Comunicación interna

La comunicación interna organizacional se encarga de generar vínculos entre los diferentes miembros de una empresa mediante el uso de canales definidos y mecanismos estratégicos establecidos. En su libro Brandolini y Gonzales Frigolí (2008) define la comunicación interna como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (p. 25).

En el relato *Comunicación estratégica para las organizaciones* (2006) se detalla la importancia de la comunicación interna en las organizaciones mencionado como primer punto que esta posibilita el conocimiento y la coordinación de tareas entre las diferentes áreas

de la empresa. Igualmente, fortifica las relaciones interpersonales dentro de ella creando ambientes amenos y favorables. Además, estimula el trabajo en equipo entre las distintas áreas contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Dentro su tesis Trani Juan Jose (2015) afirma que contar con una comunicación interna eficaz es sinónimo de triunfar como empresa dentro del mercado inmerso. Para argumentar ello el autor presenta los benéficos que trae este tipo de comunicación mencionado como primer punto y mas importante la mejora de la interactividad entre los miembros de la empresa tanto a nivel profesional como personal permitiendo que la circulación de la información sea de manera rápida y fluida. Por otro lado, afirma que la comunicación eficiente facilita la coordinación de tareas entre las distintas áreas posibilitando que la organización tenga mayor dinamismo, agilidad y adaptación con respecto a las nuevas situaciones que se presenten. Además, la comunicación interna refuerza la cohesión entre los miembros de la organización ya que incrementa el conocimiento entre estos.

Comunicación digital

La comunicación digital es aquella que utiliza la tecnología para una óptima difusión de mensajes, cuenta con una respuesta inmediata por parte del receptor a pesar de haber sufrido interferencias y distintas interpretaciones. Según Upegui A. (2006), “la comunicación digital puede entenderse como el proceso de producción, circulación y puesta en juego de sentidos, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación, TIC, con base en el código binario: bit.” (p. 4).

La investigación realizada por Cusot y Facloní (2016) en Quito, Ecuador, redacta el impacto positivo que tiene la incorporación de comunicación digital dentro del plan estratégico comunicacional de la empresa. Los autores exponen que, al utilizar medios digitales, siendo estos transversales y multidireccionales, se agilizan los procesos de la transmisión de mensajes en el interior de la empresa contribuyendo en el ahorro de recursos. Por ultimo, los autores recomiendan a su publico ser una organización web 2.0 que incorpore herramientas modernas capaces de amoldarse rápidamente a la gestión de la comunicación y a la cultura corporativa de la empresa.

Liderazgo coach

A lo largo de estos años, gran parte de las empresas han decidido actualizar su forma de liderar abandonando la tradicional forma de control estricto sobre el personal mediante el uso de líderes autocráticos para pasar a utilizar una nueva forma denominada coaching.

Echeverría (2005), en su libro utiliza la premisa “dime lo que observas y te diré quién eres” (p. 26) para referirse al concepto de coaching explicando que, la manera de expresión verbal no solo sirve para conocer algunas cualidades de la persona, sino que además permite que se interprete su forma particular de ser, es decir su alma. En su escrito Galway (2017) define al coaching como “el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas” (p. 14).

En su investigación Scott (2007) intenta demostrar como el coaching gerencial beneficia a las organizaciones expresando que, esta forma de liderar rompe con el paradigma clásico de orientación al cumplimiento de objetivos empresariales teniendo en cuenta otros ejes como la salud, las habilidades y el potencial de los colaboradores. Además, agrega que el buen desempeño de un líder como coach que apoye los cambios personales y laborales de los empleados genera satisfacción y por lo tanto un incremento en la eficiencia de estos durante los procesos de trabajo.

Organizar el personal de tal forma que pueda comunicarse fácilmente de manera horizontal y vertical sin generar un sentimiento de exclusión influye de manera positiva ya que logra que se cubran tanto las exigencias propuestas por parte de mandos medios o altos como así también las necesidades que fueron requeridas por los empleados. Liderar con el objetivo de potenciar al trabajador respecto a sus habilidades y la metas organizacionales conlleva consigo un aumento de la motivación laboral y por lo tanto en la productividad. Se entiende entonces que, abordar estos conceptos de manera correcta y coordinada tienen como consciencia una mejora en el rendimiento y funcionamiento de la empresa.

Diagnóstico

Acorde a lo analizado se logro diagnosticar en A.J &J. A Redolfi problemáticas que afectan su funcionamiento. Para comenzar, se menciona la falta de un departamento de recursos humanos que gestione mediante procesos adecuados el personal de la empresa. Además, se detectó, la incapacidad por parte de los mandos medios de liderar correctamente equipos de trabajo y la carencia de un plan comunicacional definido previamente que integre a los distintos miembros de la organización

Se considera relevante abordar la problemática planteada sobre la carencia de un departamento de recursos humanos, puesto que mediante este es posible coordinar el personal de tal forma que colabore en la empresa y en el cumplimiento de sus objetivos. El capital humano que forma parte de las organizaciones se considera un componente sumamente valiosos para el funcionamiento de estas, es por ello que, procesos como reclutamiento y selección deben ser ejecutados por un profesional que conozca y utilice las herramientas necesarias para atraer el candidato idóneo y requerido por la empresa. Además, contar con un experto en gestión de personal, implica que mediante un procedimiento de inducción se logre presentar la empresa, con sus cargos y puestos, a un nuevo candidato y se agilice el proceso de aprendizaje.

Capacitar tanto al nuevo integrante que ingresó a la organización como también a los demás miembros, sobre todo los encargados de liderar equipos de trabajo, es otro de los objetivos que se desprende del departamento de recursos humanos. El entrenamiento previo del nuevo integrante beneficia a la empresa ya que reduce las posibilidades que se cometan errores relevantes durante los procesos de trabajo.

Igualmente, es importante tratar la problemática respecto a la falta de capacidad de liderazgo por parte de los mandos medios puesto que, mediante la conducción eficaz de equipos de trabajos se logra cumplir con las metas organizacionales previamente establecidas. Un buen líder es capaz de potenciar las habilidades y destrezas de sus entrenados despertando en ellos mayor compromiso y responsabilidad para con la empresa. Además, es competente para crea ambientes participativos al neutralizar las posiciones de fuerza escuchando diferentes ideas, pareceres y opiniones de los trabajadores.

Por otro lado, es relevante abordar la falta de un plan comunicacional ya que mediante esta herramienta estratégica se posibilita la integración, coordinación, manejo y control del capital humano dentro de la empresa. Contar con canales previamente establecidos que marquen claramente el recorrido que realizan los mensajes emitidos genera que el ruido en la

comunicación se disminuya y por lo tanto se eviten malas interpretaciones. Una buena comunicación interna permite además que los ambientes laborales sean cómodos y relajados contribuyendo para que las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa sean cercanas, enriquecedoras y fuertes.

Conclusión diagnóstica

A.J &J. A Redolfi debe abordar la primera problemática planteada, falta de personal idóneo en la gestión de personal, ya que con ello se lograría mejorar la calidad de vida del personal como de los nuevos integrantes en términos de competencias y habilidades para desarrollar su tarea. Profesionalizar el área de recursos humanos contribuiría respecto a la utilidad de la organización puesto que los procesos necesarios para gestionar el capital humano se abordarían por un profesional que sostenga los conocimientos y las habilidades requeridas.

Es necesario tratar la falta de capacitación sobre los mandos medios en la empresa analizada, ya que la formación de líderes coach generaría que se compusieran equipos de trabajo con miembros proactivos, se eduque mediante la retroalimentación constante y se involucre al personal practicando la escucha activa.

Finalmente, diseñar un plan comunicacional sería conveniente ya que fomentaría en los empleados un sentimiento de pertenencia e involucramiento a la empresa y su cultura. Además, lograría mantener conectados los departamentos de la empresa, provocando una coordinación exacta y beneficiosa sobre las distintas tareas. Igualmente, se fortalecerían las relaciones interpersonales y se formarían diferentes vínculos incentivando la creación de climas laborales productivos.

Sería conveniente en A.J & J.A Redolfi incorporar un profesional de recursos humanos, desarrollar líderes coach e invertir en un plan comunicacional, con el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral, la motivación y sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización y su puesto de trabajo. Esta mejora puede impactar en el rendimiento laboral de los empleados, disminuir errores como la producción de scrap y, en definitiva, mejorará la rentabilidad de la empresa, tanto interna como externamente.

Plan de implementación

Objetivo general

Incorporar personal idóneo para la gestión de Recursos Humanos en la empresa A.J & J.A Redolfi, orientado a desarrollar la comunicación interna de la organización, y fomentar el desarrollo de líderes coach en los mandos medios de la empresa aumentando un 12% las ganancias netas de esta.

Objetivos específicos

1. Incorporar un analista de recursos humanos que se encargue de ejecutar el plan comunicacional y de gestionar adecuadamente el personal de la empresa.
2. Seleccionar herramientas físicas y digitales tales como pantallas LED, intranet, buzones de sugerencia y reuniones informativas para la difusión de mensajes.
3. Capacitar a los mandos medios para el desarrollo de competencias en liderazgo coach.

Alcances

Límite geográfico: La presente propuesta se aplica para el centro de distribución principal de A.J & J.A Redolfi, ubicado en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina.

Límite Temporal: Se estima para la presente propuesta, un tiempo máximo de diseño e implementación de 7 meses comenzado en el mes de diciembre del año 2021 y finalizando la última semana del mes de julio del 2022.

Acción 1: Incorporación de un analista de recursos humanos

Como ya se mencionó previamente, se estableció la necesidad de que la empresa incorpore un candidato especializado en la gestión de personal. El objetivo de este nuevo empleado será contribuir en la implementación del plan comunicacional y en la formación y capacitación en liderazgo coach. Igualmente, el analista debe ser capaz de utilizar procesos relacionados a la gestión de personal tales como reclutamiento, selección, inducción,

capacitación, evaluación de desempeño, entre otros para lograr coordinar el personal de tal forma que sea eficaz al trabajar.

Para lograr esto, en primera instancia se contratará a la consultora especialista, L.A & Asociados Gestión de Recursos Humanos, que realice la selección del analista para ser incorporado, en base al perfil expuesto en el anexo 1. Una vez seleccionado el candidato, se lo incorporará a la plantilla de personal, y con el objetivo de evitar una inversión mayor para la empresa, se establece que este puesto dependa del área de administración y trabaje en las oficinas ya asignada a esta área. (Ver anexo 2)

Para las actividades que requieren espacio diferencial (como la selección de personal o capacitaciones), se sugiere utilizar espacios como salas de reuniones y oficinas que estén disponibles al momento de ser necesarias.

Para desarrollar las acciones asociadas a la gestión de personal, el Analista tendrá disponible un presupuesto mensual de \$15.000 destinados a suscripciones, publicaciones, y acciones que no impliquen el desarrollo de contratos con otras personas, lo cual deberá ser asignado a los mandos jerárquicos y/o directivos, encargado de la toma de decisiones.

La incorporación del analista a la organización tomará un tiempo aproximado de 3 meses comenzado con su búsqueda en Diciembre y finalizando con su contratación en el mes de Febrero.

Recursos Involucrados

Antes de detallar los recursos económicos involucrados, es necesario tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Consultora; selección de Analista: 1 sueldo mensual + IVA (ver anexo 2)
- El sueldo promedio de una analista de recursos humanos según la guía de ADECCO 2021 es de \$56.363 en la provincia de Córdoba
- Estudios preocupaciones básicos que se debe realizar el nuevo candidato a un precio de \$2.250,00
- SAC: equivale a 1 sueldo anual
- Contribuciones Patronales: 26,4% Establecido por Ley de Trabajo

Tabla 2

Recursos Economicos Involucrados

Descripción	Gastos de seleccion	Anual
-------------	---------------------	-------

Consultora: Selección de Analista	\$ 68.199,23	\$ 68.199,23
Estudios preocupaciones		\$2.250,00
Sueldo	\$ 56.363,00	\$ 676.356,00
SAC		\$ 56.363,00
Contribuciones Patronales	\$ 14.879,83	\$ 178.557,98
Presupuesto destinado para acciones	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
Total	\$ 154.442,06	\$ 1.161.726,21

Nota. Fuente: elaboración propia

Acción 2: Utilización de herramientas comunicacionales

Toda empresa, sin importar su tamaño, requiere de tener canales de comunicación internos que le permitan gestionar la información que se brinda a los empleados de forma clara, precisa y unívoca. Los problemas de comunicación son una de las principales fuentes que generan deficiencias en el desarrollo y desempeño de los empleados, afectando el rendimiento general de la organización.

Teniendo en cuenta lo antes dicho, desarrollar canales de comunicación adecuados y eficientes es una inversión que le permitirá a A.J & J.A Redolfi mejorar su situación actual, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Para esto se propone a partir del mes de Febrero, una vez completada la incorporación del analista, desarrollar los siguientes canales y herramientas de comunicación:

Canales de comunicación

Pantalla Digital en espacios comunes:

Se deberán instalar dos televisores Led, en espacios comunes, de la organización (como ingreso, cocina o comedor) donde se proyecte información sobre las actividades de la organización, comunicados para todo el personal, efemérides entre otros. El objetivo es que los colaboradores de A.J & J.A Redolfi estén informados sobre las principales actividades de la empresa, como también reciban la información de forma actualizada y dinámica, evitando sobresaturación de otros canales.

Recursos físico y económicos involucrados

- Compra de 2 televisores LED de \$ 42.999,00
- Colocación de los televisores en espacios comunes

Intranet:

Si bien existen diferentes software con costos elevados para este tipo de comunicación, para evitar grandes inversiones y/o desembolsos de la organización sin conocer los beneficios que estos software implican, se sugiere el uso de las aplicaciones desarrolladas por Google, donde una misma empresa puede generar su propio dominio de mails, y a partir de ello utilizar recursos que ofrece la plataforma como: chat internos, calendario compartido, video, notas y recordatorios, gestión de contactos, encuestas y cuestionarios anónimos, entre otros. De esta forma los empleados están comunicados, y/o podrán contactar a cualquiera que trabaje para A.J & J.A Redolfi. Será parte de la tarea del analista capacitar al personal para el uso de la nueva intranet y configurar todas los recursos que la empresa utilizará dentro de la red interna, facilitando así la comunicación entre sus miembros.

Recursos físico y económicos involucrados

- Suscripción en el plan Bussines Starter de Google Workspace, la nueva intranet de la empresa, a un precio de \$5,40 USD al mes por usuario ingresado. En el día de la fecha la cotización del dólar es de \$98,75, debiéndose agregar un 30% de impuestos a las operaciones realizadas en dólares, lo cual daría un total de \$ 117.848,25

Buzón de sugerencias

Se colocaran buzones de sugerencias en áreas accesible para estimular la comunicación ascendente otorgando a los colaboradores la posibilidad de participar activamente en los poceros de trabajo mediante la expresión de opiniones e ideas y la solución de problemas.

El gerente o supervisor de cada departamento debe ser capaz de mencionar, en cada reunión, la opción de utilización de la herramienta o si es necesario solicitarla. Sera tarea del analista, recolectar y leer las recomendaciones escritas y accionar, en caso de que sean cuestiones sencillas y pertinentes al puesto, o bien derivar a quien corresponda para su resolución. Cuando se trate de sugerencias que sean importantes e impliquen cambios significativos, el analista debe agendar una reunión con el gerente o supervisor del área y discutir sobre la sugerencia.

Recursos físico y económicos involucrados

- Compra de 4 buzones de sugerencia a un precio de \$1690 cada uno, entregando uno para cada jefe o supervisor de área, y uno para el Analista de Recursos Humanos.
- Adquisición de una resma de hojas A4 a un costo de \$675 y una caja de lapiceras \$249 de por buzón de sugerencia.

Desarrollo de agenda de Reuniones

A partir del uso de la intranet de Google, uno de los recursos que se pueden implementar es el Calendario Google, mediante el cual se pueden desarrollar invitaciones a reuniones, compartir archivos y calendarios, establecer reuniones virtuales y/o presenciales, mandar ubicaciones físicas de las reuniones entre otros.

Como se ya contemplo previamente el costo de la suscripción a Google, esta actividad no tiene costo específico. Por otro lado, cuando se requieran recursos tecnológicos, se utilizaran los disponibles en la empresa.

Tabla 3

Recursos Economicos Involucrados

	Descripción	Anual
Canales de comunicación	Pantalla Digital en espacios comunes (ver anexo 3)	\$ 85.998
	Intranet Google (ver anexo 4)	\$ 117.848,25
	Buzon de sugerencia (ver anexo 5)	\$ 10.456
Otros	Desarrollo de agenda de reuniones	\$ 0,00
Total		\$ 214.302,25

Nota. Fuente: elaboración propia

Acción 3: Capacitación de Líder Coach

Como se pudo observar en el análisis antes realizado, A.J & J.A Redolfi requiere de formar a sus mandos medios como líderes, para mejorar el clima laboral, la motivación y pertenencia de sus empleados, el rendimiento y el desempeño laboral. Una de las distinciones que más fuerza a ganado en el mundo empresarial y de los lideres, es el Líder Coach, el cual pone de manifiesto competencias conversacionales específicas, que le permitirán acompañar a su equipo de trabajo y lograr que esto se vea reflejado en el resultado obtenido.

Ante esto es necesario que tanto la cultura empresarial como sus miembros logren hacer el cambio de paradigma en los roles de jefe a líderes, donde se pase de una metodología basada en procesos, control estricto, miedo como emoción base y el desarrollo de metodologías motivacionales en base a premio/castigo, hacia el desarrollo de líderes orientados a resultados, a desarrollar la confianza como principal estado emocional, mejorando la motivación y entendiendo las necesidades individuales como grupales de los colaboradores.

Para esto, se propone contactar a la Universidad Nacional de Buenos Aires para que dicte mediante su centro de “e-learning” una capacitación en liderazgo coach destinada a los mandos medios de la empresa a través de encuentros virtuales a distancia.

La capacitación plantea como objetivo general introducir a sus destinatarios los fundamentos del liderazgo y coaching expresado la importancia que sostienen los líderes en el manejo y construcción de equipos de trabajo. Consta de un temario compuesto por 2 módulos y 8 unidades con una duración de 8 semanas con una carga horaria de 60 horas (Ver Anexo 6). La acción comenzará con la contratación de la universidad en el mes de Marzo y concluirá con la finalización del cursado en el mes de Mayo.

El curso está destinado a los mandos medios de la empresa (Gerente General, Analista de Recursos Humanos, Gerente de Ventas, Supervisor de vendedores varios, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Depósito y Logística) durante horario de jornada laboral.

Al concluir con el curso se realizarán encuestas anónimas, mediante la herramienta Formularios de Google a los destinatarios en las cuales se darán a conocer las opiniones de estos y su conformidad respecto a los temas abordados.

Tabla 4

Recursos económicos involucrados

	Cantidad de horas	Precio por persona
Capacitación	60	\$17.796
Total de capacitación en 6 mandos medios		\$ 106.776

Nota. Fuente: elaboración propia

Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación

A priori se presenta un diagrama de Gantt que refleja de manera gráfica las acciones de la propuesta y el tiempo estimado para cada una de estas.

Acciones	Recursos físicos y económicos	Mes																															
		Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Incorporación del analista de recursos humanos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Utilización de herramientas comunicacionales	Pantalla Digital en espacios comunes:													■	■	■	■	■	■	■	■												
	Intranet													■	■	■	■	■	■	■	■												
	Buzón de sugerencias													■	■	■	■	■	■	■	■												
	Desarrollo de agenda de Reuniones													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación de Líderes Coach	Contratación de la universidad																	■	■	■	■												
	Cursado																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Evaluación																													■	■	■	■

Evaluación del impacto de la implementación

En las siguientes apartado se presenta por un lado en formato tabla el total de la propuesta planteada y el impacto económico para la organización y por el otro lado, se obtiene mediante la formula tradicional el retorno de la inversión.

Tabla 5

Presupuesto total para A.J & J. A Redolfi

	Total
<i>Acción 1: Incorporación de un analista de recursos humanos</i>	\$ 1.161.726,21

Acción 2: Utilización de herramientas comunicacionales	\$ 214.302,25
Acción 3: Capacitación de Líder Coach	\$ 106.776,00
Honorarios por Implementación de propuesta	\$ 68.199,23
Total	\$ 1.551.003,69

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Ganancia neta a obtener para A.J & J. A Redolfi

Ganancia Neta al 31/12/181	\$10.417.452,07
Índice inflacionario anual 2019 53,55%	\$15.995.997,65
Índice inflacionario anual 2020 36,15%	\$21.778.550,80
Índice inflacionario a septiembre del 2021 37%	\$29.836.614,59
Beneficio (12%)	\$3.580.393,75

Nota. Fuente: elaboración propia

Para lograr demostrar el impacto financiero de la propuesta presentada se utiliza la formula del Índice de Retorno de la Inversión, ROI, la cual permite medir a través de datos cuantitativos el retorno o beneficio que se obtiene sobre las inversión realizada para la implementación del plan. La formula se expresa de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costos de la propuesta}}{\text{costos de la propuesta}}$$

Utilizando los datos de la empresa y costos de la propuesta se obtiene el siguiente resultado

$$\text{ROI} = \left[\frac{\$3.580.393,75 - 1.551.003,69}{1.551.003,69} \right] \times 100$$

$$= 130,84\%$$

Como se puede observar, si bien se le solicita a A.J & J. A Redolfi realizar una inversión de \$1.5 millones, lo cual para una empresa PyMEs puede ser elevada, se determina que por cada \$100 invertidos la empresa ganará \$130,84.

Conclusión

Luego de haber realizado un análisis interno y detallado de la empresa A.J & J. A Redolfi se concluyo que pese a su crecimiento y desarrollo en el mercado la institución descuidó la gestión de un componente altamente valioso para su funcionamiento, el capital humano. Consecuentemente, la empresa se limita para utilizar adecuadamente procesos inherentes tales como reclutamiento y selección, inducción, motivación, capacitación, evaluación de puestos, entre otros. Anexado a ello se diagnosticó que A.J & J. A Redolfi carece de un plan comunicacional interno conveniente para integrar a todos los miembros de la organización y difundir fluidamente, por medio de canales establecidos, los mensajes emitidos. Por ultimo y no menos importante, se detectó en mandos medios la incapacidad de liderar equipos de trabajo orientados a resultados.

Para dar un giro total y solucionar lo previamente mencionado, se sugiere mediante de un plan de acción la incorporación un analista de recursos humanos con las competencias necesarias para gestionar y coordinar el personal de tal forma que contribuya para la organización y sus objetivos. Además, se plantea el diseño y la implementación de un plan comunicacional interno mediante el de uso de herramientas digitales y físicas como pantallas LED, redes intranets, buzones de sugerencias y reuniones informativas, que permitan mejorar y perfeccionar el funcionamiento integral de la empresa. Con ambas acciones se lograría mejorar la calidad de vida laboral, la motivación y sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización.

Por otra parte, se propone un curso de capacitación en liderazgo coach dirigida a los mandos medios de la empresa con el objetivo de que aprendan a liderar sus equipos de trabajo y sean capaces valorar las habilidades y competencia que los colaboradores brindan como personas humanas. Con esta acción se alcanzaría mejorar la productividad de los empleados ya que se lograría una conducción y orientación correcta hacia el cumplimiento de objetivos.

En resumen, los beneficios que aporta este trabajo en A.J & J. A Redolfi se los describe como el comienzo de la profesionalización del área de recursos humanos, la planeación efectiva de la comunicación interna y la formación en liderazgo coach para ciertos

destinatarios. Desde una mirada profesional se considera sustancial la unión de todo ello para alcanzar éxito empresarial. Utilizar procesos adecuados que atraigan candidatos idóneos para la empresa, gestionar de tal forma que se integre a toda la organización logrando un coordinación perfecta de tareas y ponderar las habilidades y competencias de los empleados sobre cualquier otro factor generará que los niveles de rentabilidad dentro y fuera de la empresa se eleven proporcionalmente a su proceso de expansión.

Recomendaciones

En vista que A.J & J. A Redolfi pretende continuar con su desarrollo y expansión como empresa ampliando tanto su infraestructura como también la cantidad de personal se recomienda como primero aumentar la cantidad de personal dentro del departamento de recursos humanos incorporando un jefe en el área y a su vez nuevos candidatos para formalizar a través de estos los procesos específicos requeridos por el departamento. Con ello se logrará un aumento en la fidelización de los empleados respecto a la organización y se permitirá un agilización en el cumplimiento de objetivos departamentales y organizacionales.

Se sugiere además agregar un área de higiene y seguridad que se encargue de inspeccionar constantemente depósitos y maquinaria para así evitar posibles accidentes y enfermedades en el ámbito laboral.

Como tercera recomendación se aconseja controlar con mayor precisión la mercadería que circula dentro de la empresa mediante el uso de plataformas virtuales. A través de estas A.J & J. A Redolfi se beneficiaría ya que lograría contabilizar con mayor precisión el stock, registrar con exactitud las fechas de vencimiento de cada producto, facilitar algunas tareas que actualmente son realizadas por empleados , disminuir errores, entre otras.

Por ultimo se recomienda trabajar sobre la temática de estrategia publicitaria ya que actualmente la empresa no solo descuida la promoción interna de puestos, sino que además no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación actualizada. Seria conveniente para A.J & J. A Redolfi hacer uso de herramientas modernas como redes sociales para lograr comunicar y expandir su empresa a nivel nacional y si es posible global.

Bibliografía

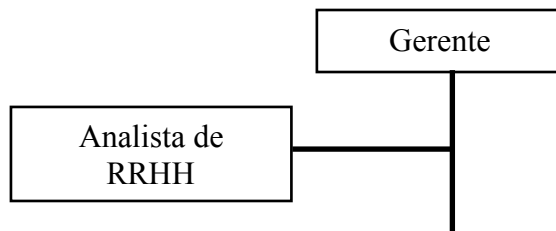
- Alejandro Álvarez-Nobell, Laura Lesta (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Scielo, (Vol.14).
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Azua María Paula (2013). *La comunicación hacia el interior de las organizaciones* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21. Argentina. Recuperada de <https://n9.cl/nfxrq>
- Brandolini, A. (2008). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiaventato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Dessler, g. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Gallway, W. (2017) *El juego interior del trabajo*. España: Sirio
- Marchesán Cristian Alejandro (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21. Argentina. Recuperada de <https://n9.cl/3ucqa>
- Sánchez Upegui, Alexander (2006). Comunicación digital: nuevas posibilidades y rigor informativo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220465006.pdf>
- Scott Ivonne (2007). El coaching gerencial: *Una propuesta para fortalecer al Liderazgo en las Organizaciones* (Tesis de posgrado) . Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica. Recuperado de file: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373>
- Trani, J. J. (2015). *La Comunicación interna: una herramienta al servicio de las organizaciones*. (Tesis de Máster). Universitat de Barcelona, Barcelona. Recuperado de <https://n9.cl/n8rc>
- Urruela Aguilar Pahola (2014). *importancia del aporte de los departamentos de recursos humanos según la perspectiva de un grupo de gerentes funcionales de diferentes organizaciones multinacionales* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Mexico. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguilar-Pahola.pdf>
- Varios. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Ecuador: Quipus
- Bellucci Marcelo (2020, 14 de Junio) Los desarrollos tecnológicos se aceleran y le dan pelea a la pandemia. *Clarín*. Recuperado de <https://n9.cl/n2wvk>
- Canvas.(2021). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 31 de Agosto de 2021, de [file:///Users/Agustina/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20\(1\).pdf](file:///Users/Agustina/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20(1).pdf)
- Cronista. (2020, 26 de Junio). Cómo fue mutando la imagen de Alberto Fernández en los primeros 100 días de cuarentena. *Cronista* Recuperado de <https://n9.cl/qs4oz>

- Gomez Blanco Daniel (2020, 21 de Marzo) Las 30 medidas económicas que tomó el Gobierno para paliar las consecuencias del coronavirus. *Infobae*. Recuperado de <https://n9.cl/2n08o>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2021). *Estimador mensual de actividad económica*. (Num 151). Marcelo Costanzo
- Sorio Rita. (2021, 19 de enero) El impacto psicológico del aislamiento. *Bid Blog*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/salud/es/el-impacto-psicologico-del-aislamiento/>
- The power MBA. *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Universidad. (2020, 10 de Diciembre). En su primer año, Fernández cumplió 3 de 20 promesas de campaña chequeadas. Recuperado de <https://n9.cl/rgh0p>

Anexos

Anexo 1: Perfil del puesto del analista

A.J & J.A Redolfi S.R.L Perfil de Puesto Analista de RRHH			
Datos de identificación del puesto			
Puesto:	Analista de Recursos Humanos	Código del puesto o n.º de solicitud:	xxxx
Departamento o grupo:	Departamento de Recursos Humanos	Necesario viajar:	Si
Ubicación:	Subgerencia	Tipo de posición:	Trabajo a tiempo completo.
Salario inicial neto:	\$56.363	Horario	8:00 a 16:00
Reporta a:	Gerencia General	Fecha de publicación:	15/12/2021
Formación de solicitantes:	3 años de experiencia	Expiración de la publicación:	N/A
Condiciones de trabajo			
Situaciones de riesgo:	Bajo		
Esfuerzo:	El cargo requiere de esfuerzo mental diario		
Ambiente de trabajo:	Iluminación: muy buena Ruidos: baja casi nula Ventilación: muy buena		
Organigrama			



Descripción del puesto

Objetivos del cargo

- Colaborar de manera persistente en el departamento de recursos humanos para mejorar su desempeño en la empresa
- Gestionar y acompañar durante la realización de procesos como reclutamiento, selección, administración de remuneraciones, programas de capacitación y desarrollo personal.
- Atraer y suministrar personal calificado para que participe dentro de la estructura organizacional.

Funciones principales del cargo

- Examinar la estructura organizacional de tal forma que los procesos de trabajo establecidos funcionen correctamente
- Diseñar los puestos de la empresa y realizar los análisis de estos
- Acompañar en procesos relacionados al departamento de recursos humanos
- Evaluar y medir el clima laboral de la empresa
- Motivar el personal de la empresa mediante herramientas estratégicas
- Diseñar los canales de comunicación internos de la empresa
- Desarrollar estrategias organizacionales relacionadas a los recursos humanos

Competencias requeridas

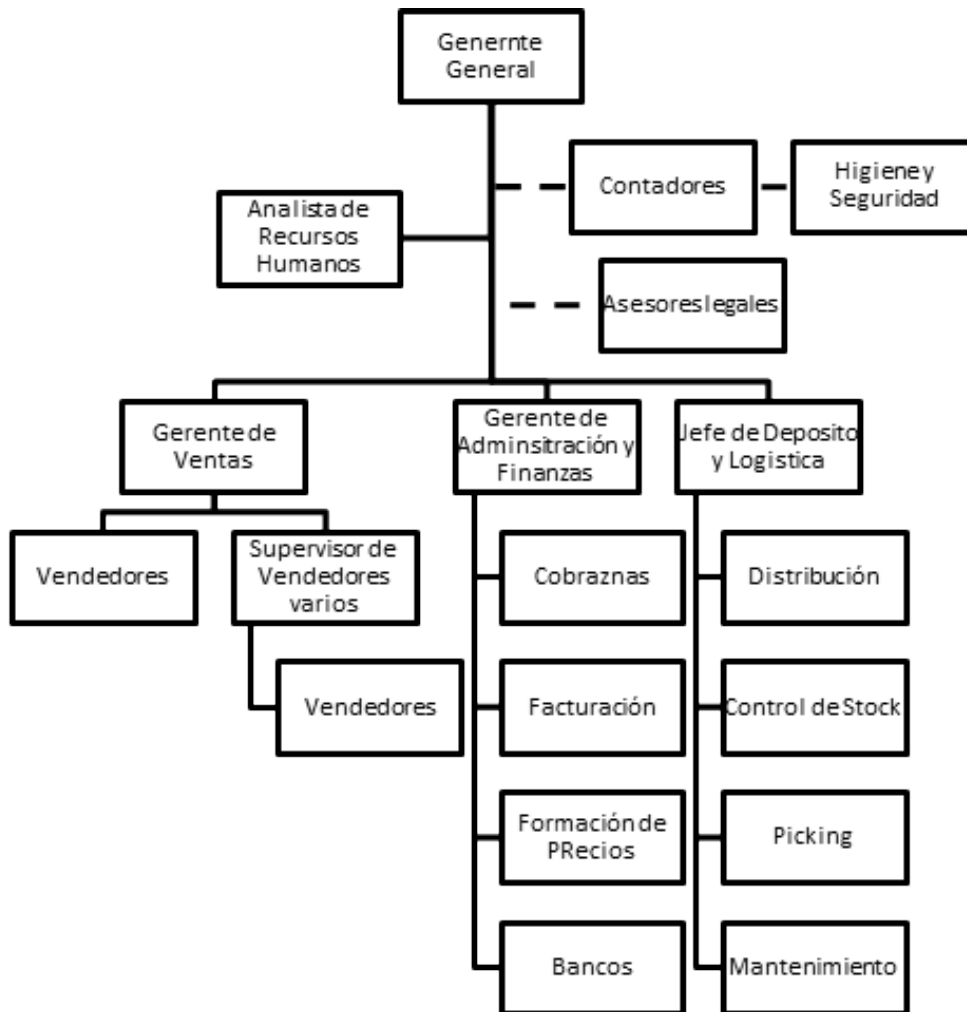
Capacidad para analizar y resolver problemas- trabajar bajo presión- habilidades comunicacionales escritas y orales- liderazgo- proactividad- orientación al cumplimiento de objetivos- responsabilidad- capacidad para planificar, organizar, controlar y evaluar procesos- Capacidad de crear, ejecutar y evaluar canales de comunicación interna.

Especificaciones del puesto

Requerimientos

Rango de Edad:	25-45	Sexo:	Indistinto
Formación Académica			
Estudios Universitarios: Licenciatura en Gestión de RRHH			
Experiencia Laboral			
Al menos 3 años en el puesto o similares			

Anexo 2: Nuevo organigrama de la empresa A.J & J.A Redolfi



Anexo 3: Sueldo de Analista por ADECCo

https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Gu%C3%ADa-Salarial-Regional-Argentina-2021-Grupo-Adecco_compressed_compressed_compressed.pdf

Anexo 4: Cotización de TV

Nuevo | 2468 vendidos

Smart TV TCL L42S6500 LED Full HD 42" 220V

★★★★★ (217)

MÁS VENDIDO 8° en Televisores

1/4

\$ 42.999

en 12x \$ 6.097⁶²

[Ver los medios de pago](#)

Anexo 5: Cotización de Google Workspace

Google Workspace

Business Starter

\$5.40 USD
\$6⁺
por usuario al mes

Comenzar

- ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro
- ✓ Videoconferencias de 100 participantes
- ✓ 30 GB de almacenamiento en la nube por usuario
- ✓ Controles de seguridad y administración
- ✓ Asistencia estándar

Anexo 6: Lapiceras y Resmas

← Envíar a Córdoba 5003 >

Nuevo | 931 vendidos

Boligrafo Bic Round Stic Azul Cajax12 Bic 1105355

★★★★★ (14)

MÁS VENDIDO 6° en Lapiceras BIC



Color De La Tinta:
azul

Color Del Exterior:
Azul

\$ 249
en 12x \$ 253

← Envíar a Córdoba 5003 >

★★★★★ (3331)

MÁS VENDIDO 1° en Papeles para Impresión

1 / 10



Color:
Blanco

\$ 675
en 12x de \$ 124¹⁴ pagando con Mercado Crédito
[Ver los medios de pago](#)

Anexo 7: Temario Cacitacion en Liderazgo Coaching

Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

Objetivos específicos

Implementar un proceso de coaching.

Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.

Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.

Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.

Modulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

Tema 1 : Concepto de liderazgo

Tema 2: Competencias del liderazgo

Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

Tema 1: La comunicación efectiva

Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

Tema 1: Qué es la motivación

Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

Tema 1: Cómo motivar

Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto

Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

Tema 1: El proceso del trabajo en equipo

Tema 2: En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 3: Coaching Parte 1

Tema 1: Qué es el coaching

Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal

Tema 3: Tipos de coaching

Unidad 4: Coaching Parte 2

Tema 1: La sesión de coaching

Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo