

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso



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

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumna: Cintia Paola Chauqueman

DNI: 29.256.732

Legajo: VRHU03462

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba 2021

## **Agradecimientos**

A Pablo, mi amor y compañero de vida, por cuidar de Luz cuando “mamá” se ponía a escribir y crear, no lo hubiera podido hacer sin vos...

A Gastón, gracias hijo por siempre animarme a ser mi mejor versión y no reclamarme los tiempos de ausencia.

A vos pa, que de chiquita me inculcaste la importancia del estudio. ¡Lo logré!

## **Resumen**

El presente reporte de caso se centró en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa familiar de 170 empleados, que fue fundada en 1959 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba; dedicada a la venta y distribución de alimentos y otros productos. A partir del diagnóstico realizado (considerando factores internos y externos), se detectaron como áreas de oportunidad la necesidad de potenciar la comunicación interna, establecer de manera formal la correcta adecuación a la empresa de nuevos empleados; y el desarrollo de sus líderes para que puedan desempeñarse con fluidez en mercados cada vez más desafiantes. Para dar respuesta a esta problemática, se propuso la implementación de un plan de comunicación interna eficiente, basada en una intranet que permita canales de información ágiles y certeros, se formalizó un proceso de Inducción para que los nuevos empleados logren integrarse rápidamente a la cultura y a la tarea, y por último, la formación en liderazgo coach para todos los mandos medios, como rol fundamental en la comunicación y gestión de los equipos para lograr los objetivos con mayor eficiencia y productividad. Con esta implementación se persiguió aumentar en un 5% las ventas anuales A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Se concluyó con recomendaciones sobre acciones futuras para que la empresa continúe desarrollándose desde la mirada de Recursos Humanos.

*Palabras claves:* Comunicación Interna, Inducción, Liderazgo coach

## **Abstract**

This case report focused on A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a family business with 170 employees, which was founded in 1959 in the town of James Craik, province of Córdoba; dedicated to the sale and distribution of food and other products. Based on the diagnosis made (considering internal and external factors), the need to enhance internal communication, formally establish the correct adaptation to the company of new employees, were detected as areas of opportunity; and the development of its leaders so that they can function smoothly in increasingly challenging markets. To respond to this problem, the implementation of an efficient internal communication plan was proposed, based on an intranet that allows agile and accurate information channels, an Induction process was formalized so that new employees can quickly integrate into the culture and homework, and finally, coach leadership training for all middle managers, as a fundamental role in communication and team management to achieve goals with greater efficiency and productivity. With this implementation, the aim was to increase A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. It was concluded with recommendations on future actions for the company to continue developing from the perspective of Human Resources.

*KeyWords:* Internal Communication, Induction, Coaching Leadership

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de situación</b> .....	7
<b>Marco teórico</b> .....	15
<i>Comunicación interna</i> .....	15
<i>Tecnología aplicada a la Comunicación Interna</i> .....	16
<i>Inducción</i> .....	16
<i>Coaching Ontológico</i> .....	16
<i>Liderazgo Coach</i> .....	17
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	18
<b>Plan de Implementación</b> .....	20
<i>Objetivo general</i> .....	20
<i>Objetivos específicos</i> .....	20
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	20
<i>Acciones a desarrollar</i> .....	21
<i>Marco temporal de la implementación</i> .....	26
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	27
<b>Conclusión</b> .....	28
<i>Recomendaciones</i> .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	30
<b>Anexos</b> .....	32
<i>Anexo 1: Organigrama de la Organización</i>	
<i>Anexo 2: Software de Intranet</i>	
<i>Anexo 3: Template de invitación al Lanzamiento de Intranet</i>	
<i>Anexo 4: Scripting de Presentación de la Plataforma</i>	
<i>Anexo 5: Presentación del Proceso de Inducción</i>	
<i>Anexo 6: Template de invitación al Lanzamiento de Intranet</i>	

## Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Es una empresa familiar, que se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

En el año 1959 dos hermanos decidieron dedicarse al negocio de cigarrería, bazar y librería: Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi y denominaron su asociación, Redolfi Hermanos. Miguel se encargó del trabajo de la librería, Alonso comenzó a viajar a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En 1975 definieron tomar distintos rumbos, Alonso tomó el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista junto a su hijo.

En la actualidad, la Empresa Familiar, con inclusión de su tercera generación, comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas en la Provincia de Córdoba y Provincias vecinas. Su plantilla de personal asciende a 170 empleados, posee una flota de 56 vehículos propios de pequeño, mediano y gran porte para una óptima distribución y servicio a sus clientes. Además, cuenta con cuatro autoservicios mayoristas y distribuidoras ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Desde el centro de distribución ubicado en James Craik se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración

En relación a sus clientes, abastecen a supermercados, farmacias, quioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

En su Visión y Misión manifiesta la intención de ser una empresa líder en el mercado, enfocada en brindar a sus clientes un servicio de distribución y comercialización de excelente calidad y con amplia variedad de productos, y a su vez, proporcionando a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa, siempre preservando el carácter familiar de la organización, contribuyendo positivamente a la comunidad. (Canvas, 2021)

Su estrategia es distinguirse entre sus competidores brindando un servicio orientado en la satisfacción del cliente y ofreciendo precios competitivos.

Si bien es una empresa con más de 50 años, carece de un área de recursos humanos profesionalizada que permita ordenar y potenciar procesos fundamentales para toda organización tales como: el reclutamiento eficiente, que garantice que las personas que se incorporen a la empresa posean el perfil más acorde para desempeñarse en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.; el proceso de inducción, que permita que nuevos empleados conozcan y se adecúen rápidamente a la tarea como

así también a la cultura organizacional, acortando los tiempos de la curva de adaptación y aprendizaje de los nuevos colaboradores y evitando de esta manera, posibles costos que pueden generarse ante la rotación de personal o por impacto en baja productividad.

Por otro lado, presenta la necesidad de capacitación y desarrollo de los mandos medios con una orientación de líder coach, y como facilitadores de comunicación. En cuanto los puestos definidos, si bien cuenta con descripciones de puestos, no se diseñaron aún, manuales de puestos que acompañen en la explicación sobre la tarea que realiza cada colaborador, que potenciarían a cada empleado en el *expertise* de su posición y en el entendimiento de los alcances del mismo.

Finalmente, es necesario potenciar la comunicación interna de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.; que permita mayor conexión entre sus sucursales y la central, y también entre las áreas de la Central en James Craik.

En tiempos de crisis, como el actual escenario de pandemia COVID 19, el capital humano cobra relevancia para mantener la estabilidad de la empresa, para marcar una diferencia competitiva y potenciar su productividad.

En un mercado cada vez más global, donde los cambios se producen de manera vertiginosa, es importante desarrollar en los líderes, nuevas competencias que les permitan transformarse rápidamente y también a sus equipos para sostener su empleabilidad y no quedar obsoletos en el crecimiento organizacional.

Dominici, María A. Rosa (2016) en su trabajo *la importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*, realizado en Buenos Aires; abordó un ensayo con alcance exploratorio y enfoque cualitativo; donde explica la importancia de la comunicación interna y del líder coach como factores estratégicos, en empresas pymes argentinas. Indica que la comunicación interna está orientada a los empleados con el fin de consolidar el clima organizacional, gestionando la información que se transmite, promoviendo la correcta integración y motivación del personal. Sostiene que es fundamental que los empleados conozcan el negocio para que puedan transmitirlo, y para esto es necesaria una comunicación interna eficiente. Con respecto al liderazgo coach, considera que es una herramienta indispensable ya que permite que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios y menciona que esta podría ser una ventaja competitiva en las pymes en comparación con las grandes empresas. Por último, menciona que además favorece la comunicación

en todos los sentidos, vertical, horizontal y ascendente en la organización; como así también el desarrollo y potencial individual de los empleados.

Profundizando en el liderazgo transformacional y su relación con la identificación organizacional, y por consecuencia con la productividad; se encontró al respecto, que los autores Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016) en su trabajo titulado *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*, realizaron un estudio empírico, cuantitativo y transversal; referido a la identidad social en las organizaciones argentinas. A una muestra de 257 empleados de empresas argentinas se le consultó con respecto a sus apreciaciones sobre liderazgo transformador, la confianza con el supervisor, la identificación con la organización y la flexibilidad laboral.

Como conclusión, se arribó a que “el trabajo realizado constituye un aporte genuino al conocimiento de la sinergia entre la percepción del supervisor como un líder transformador, la confianza en su conducción, las prácticas de trabajo flexible y la identificación.” (Omar, Salessi y Urteaga, 2016, p. 33).

Con este reporte de caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se pretende alertar sobre acciones necesarias para el fortalecimiento de la empresa, favoreciendo su supervivencia y competitividad; en especial en el mercado argentino, inestable y con continuos altibajos en su economía.

Al igual que en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., en muchas empresas se desconoce la importancia de la profesionalización del área de RRHH como vínculo para garantizar procesos como el reclutamiento y la selección del personal idóneo, la necesidad de capacitación de los mandos medios y su efectiva comunicación; logrando mayor efectividad en la tarea y, por consiguiente, mayor desarrollo organizacional.

El contexto actual demanda a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y a las organizaciones en general, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, que su capital humano desarrolle las competencias necesarias para estar preparados para enfrentar escenarios turbulentos (como es el claro ejemplo de la pandemia de COVID 19), repensar de qué manera se realizan los procesos y encontrar nuevos canales para mantenerse comunicados.

## **Análisis de situación**

De acuerdo al material brindado sobre el caso, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, sostuvo un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Enfocado en la conquista de nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Con respecto a su estructura organizacional A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., posee con una jerarquía formal de carácter funcional, tanto en la casa central como para los centros de distribución. La forma de su estructura organizacional es horizontal, de pocos niveles y cuenta con organigramas que grafican esta jerarquía y áreas que la integran.

El proceso de comercialización de consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wi fi. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería y un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

La tercera etapa es la de ventas. Se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o



responsable inscripto. No tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con un área de RRHH que gestione sus 170 empleados, aunque desde el directorio se está evaluando la posibilidad de conformar esta área en el corto plazo.

Con respecto al proceso de selección, no se encuentra formalmente definido; en la práctica se receptan Cvs y cuando surge una necesidad, el responsable de cada área es quien evalúa y contrata al nuevo colaborador (previo acuerdo con la gerencia). Si bien posee las descripciones de algunos puestos, no fueron actualizadas en el último tiempo y tampoco existe un manual de puestos que las consolide, lo que dificulta utilizarlas como orientadoras para la selección y futura inducción del nuevo empleado. En la selección se prioriza contratar a postulantes que residan en los lugares en donde se encuentran radicadas las sucursales.

Como una manera de favorecer al crecimiento laboral y de mantener una baja tasa de rotación, prioriza la promoción interna, es decir que, por el criterio de antigüedad, los empleados van ascendiendo a nuevos puestos, con mayores responsabilidades. El foco es la confianza que ya tienen en sus empleados y la manera de retenerlos. Por otro lado, el desafío que se presenta en estos casos, es que la antigüedad no siempre garantiza que la persona pueda desempeñarse en el nuevo rol de una manera exitosa. Por eso cobra importancia la correcta inducción al puesto y la capacitación necesaria para lograr la eficiencia en el nuevo rol. Actualmente en la empresa no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

La medición del clima interno es un área de oportunidad, ya que, si bien en 2005 se realizó una encuesta a los empleados con consultas sobre la empresa, su historia y el desempeño de los líderes, esos resultados no fueron registrados.

La empresa carece de un plan de comunicación interna formal como herramienta de gestión que se encuentre alineada a la estrategia de la organización y planes integrales para garantizar la efectividad del colaborador en su área de trabajo y genere un sentido de pertenencia con la empresa. Es importante fomentar la comunicación interna para la coordinación de acciones entre las áreas de

la empresa, fomentando el compromiso de los empleados y la productividad, por medio de diferentes canales.

Si bien no posee un área específica para higiene y seguridad, existen inspecciones regulares que cumplen recomendaciones técnicas especificadas por el inspector. Los empleados cumplen con las normas de cuidado. No cuentan con análisis de siniestralidad, procedimientos, ni planes de emergencia o de contingencias.

### *Análisis del Macro contexto*

Se realiza el análisis macro del contexto a través de la metodología de Pest y se reconocen los factores externos Políticos, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos que influyen y afectan el desarrollo de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Con respecto al factor político, con la llegada del virus COVID-19 que fue decretado pandemia, Argentina y el resto del mundo se encuentran atravesando un escenario donde el presidente ha dejado de lado las cuestiones políticas/económicas para tomar medidas urgentes en cuestiones sanitarias. Para sobrellevar la situación, el Estado ha lanzado diferentes líneas de crédito y subsidios para que las empresas puedan continuar la actividad. Por otro lado, el año 2021 es un año electoral que puede ofrecer como resultado cambios en cuanto a la política y medidas implementadas hasta el momento.

Factor económico: con el receso por la pandemia, muchas empresas se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas, mientras que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. al dedicarse a productos considerados esenciales (alimentación), pudo sobreponerse a este contexto. Con alta inflación y una cotización del dólar que fluctúa diariamente se dificulta acordar precios con proveedores y a su vez establecer los precios que se cobrarán a los consumidores. La elevada inflación y devaluación del peso argentino se ha tornado difícil de controlar por parte del Gobierno Nacional, que evalúa posibles mecanismos para frenar las alzas de precios registradas en las empresas alimentarias. Algunas de las estrategias han sido las negociaciones con el Fondo Monetario Internacional y tasas de interés de hasta 70%, estas medidas han obligado a algunas empresas a aumentar los precios de sus productos (Daham, 2019).

Factor socio-cultural: la pandemia está generando desempleo y receso en la economía. Se elevó la tasa de pobreza en el país y se redujo el consumo como consecuencia. Los consumidores buscan marcas de segunda línea para intentar sostener la canasta de consumo básica. El contexto de pandemia y la continuidad de la actividad requieren el cumplimiento de protocolos en los lugares de trabajo para evitar mayores contagios y la imposibilidad de reuniones sociales en espacios públicos o en hogares particulares.

Factor tecnológico: también atravesados por el nuevo contexto de Aislamiento Preventivo Social, gran cantidad de comercios, han tenido que implementar el uso de la telefonía celular o alguna otra plataforma digital, como las redes sociales o páginas web, para generar ventas. El mundo cambió en este último tiempo, y aunque aún no se sepa cómo va a continuar luego de esta situación especial, hay indicios de que el comercio digital va a avanzar de manera más acelerada a la esperada, como cualquier otro proceso de transformación digital, donde el comercio minorista tendrá que sumarse a este nuevo cambio para sobrevivir. (Iproup, 2020).

### *Análisis del Micro contexto*

Para el análisis del micro contexto se utilizan las cinco fuerzas de Porter, definidas como el Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. Este modelo permite analizar el nivel de competencia de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. dentro del sector al que pertenece.

Poder de negociación de los compradores o clientes: Cuenta con más de 6000 clientes de distintos tipos de negocios. Si bien existe competencia en cuanto a los productos, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. los comercializa de manera exclusiva, por lo que sostiene su precio. Los consumidores en general manejan un nivel bajo de compra, en relación a sus negocios (supermercados, quioscos, entre otros) que no implica alta presión para la empresa. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. consolidó un nivel de diferenciación con respecto a precios y calidad.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Se enfoca en que su servicio de asesoramiento comercial y los acotados plazos de entrega de los productos sean valorados por sus proveedores y decidan permanecer con A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Si bien existe competencia, la

apuesta se basa en que no solo se retengan a los clientes por los precios más convenientes sino por el valor agregado del servicio. Es una propuesta sólida que dificulta tomar la decisión de cambiar a otra empresa.

**Amenaza de nuevos competidores entrante:** En cuanto a nuevos competidores, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que tiene más de 50 años de trayectoria, posee gran infraestructura y gran inversión en flota de vehículos esenciales para la actividad. Sumado al servicio personalizado y de cercanía con sus clientes. Para que un nuevo competidor pueda resultar una amenaza, se necesitaría una gran inversión inicial, una estrategia que cubra alguna necesidad que hoy no lo hace A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y que pueda ofrecer precios más atractivos, difícil de conseguir en el corto plazo.

**Amenaza de productos sustitutos:** Ante la amenaza de que el cliente pueda alterar su decisión de compra, basado en el precio o en una mayor calidad de producto, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ofrece diversidad de marcas, ofreciendo una amplia posibilidad de elección a sus clientes, en algunos casos comercializa marcas de manera exclusiva. Basa su estrategia en un servicio personalizado y de mayor cercanía con sus clientes, potenciando la lealtad no solo a los productos, sino también el vínculo generado.

**Rivalidad entre los competidores:** Existe una alta competencia en el rubro ya que otras empresas que comercializan productos similares y que poseen canales de distribución para la entrega de los mismos. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Busca diferenciarse enfocado en precios competitivos, tiempos de entrega acotados y variedad de productos que ofrece.

### *Análisis Organizacional*

En cuanto al análisis interno, a través de la herramienta de FODA, se identifican sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que permitan la toma de decisiones y proyecciones a futuro.

**Fortalezas:** Amplia trayectoria en el mercado. La trayectoria de más de 50 años de la empresa en el rubro; con experiencia en la distribución y comercialización. El *expertise* desarrollado en la actividad y el aprendizaje adquirido lo posicionan en mejor situación que la competencia. Los clientes los eligen hace muchos años, haciendo difícil un cambio en sus preferencias. Se identifica

como fortaleza también la diversidad de productos que ofrece, donde sus clientes pueden en una sola compra, abastecer sus negocios. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no solo ofrece productos, también crea un vínculo con sus clientes, basado en la cercanía y el asesoramiento a la vez que sostiene buena relación con sus empleados y se preocupa por su bienestar y desarrollo.

**Oportunidades:** Incorporación de tecnología que permita potenciar los procesos de distribución y que faciliten la comunicación interna, para lograr mayor grado de respuesta ante cambios del mercado. Mayor organización interna en cuanto a la definición del alcance de los puestos, el análisis de las encuestas que se realizan, la sinergia entre las áreas internas y la definición de procesos formales de reclutamiento, inducción y capacitación.

**Debilidades:** La inexistencia de un área de RRHH que pueda orientar la gestión estratégica de los colaboradores. Potenciar la capacitación y desarrollo de cada uno de los empleados y abordar acciones para fomentar el buen clima interno y seguir afianzando el vínculo con los colaboradores. No poseer procesos formales para el reclutamiento y la selección, como así también, para la inducción del personal que se incorpora, puede generar que en ocasiones el nuevo empleado no sea idóneo para la tarea que fue contratado o que no logre adaptarse a la cultura de la empresa, y decida renunciar. Esto trae como consecuencia incurrir en tiempo y costos para la nueva búsqueda de su reemplazo. Con respecto a la falta de capacitación de los mandos medios, en un mundo cada vez más cambiante, puede generar que los estilos de liderazgos y *know how* de cada líder queden obsoletos y repercuta en la satisfacción de sus equipos, y por ende en la productividad en general. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. apuesta a la promoción interna para la elección de sus mandos medios, valorando la confianza generada, aunque esto no garantiza que la persona que asume un mando medio tenga incorporadas ya las competencias necesarias para desempeñar el rol, por eso resulta imperativo el avanzar con capacitaciones y formaciones tanto operativas como de habilidades blandas. Por último, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. carece de un plan de comunicación interna ágil, que potencie la sinergia de los empleados situados en distintas zonas geográficas y que sostenga la identidad de la empresa en cada localidad. Canales que potencien la fluidez de la información que permita que sus empleados sean efectivos en sus puestos de trabajo.

**Amenazas:** Se detecta que existe un alto grado de competidores que si bien a corto plazo es difícil que puedan resultar competitivos para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en el largo plazo podrían resultar una amenaza si la empresa no continúa enfocándose en diferentes acciones para

diferenciarse. Por otro lado, Argentina y el mundo continúan atravesando un contexto de pandemia que continúa impactando en las empresas y en los consumidores. La proyección es que continúe por varios meses más durante el 2021, en los que podría verse amenazado el nivel de consumo, con sus consecuencias. Por último, las fluctuaciones en el tipo de cambio en un país donde existe inflación, hacen difícil la definición de precios, basados en los costos cambiantes de adquisición de productos y además en la escasez de productos que provengan de importación, ya que dejan de ser atractivos, porque al tipo de cambio resultan muy elevados.

A partir de este análisis, se puede indicar que A. J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha realizado acciones orientadas a mantenerse en un alto nivel competitivo, ofreciendo una gran variedad de productos y precios, dificultando que nuevos competidores puedan igualar su estrategia operativa. Buena calidad en sus productos y gestión de los clientes le han concedido una larga trayectoria en el rubro, y ha logrado expandirse en distintas regiones con sus sucursales.

En un contexto de pandemia, A. J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha podido sobreponerse al impacto al dedicarse a productos considerados esenciales (alimentación), por lo que ha conseguido sortear las dificultades versus otras empresas que enfrentaron pérdidas en sus niveles de venta, suspensiones de empleados e incluso cierres definitivos del negocio.

En contraste con el crecimiento operativo, a partir del análisis interno de la organización, se perciben algunas oportunidades de mejora, que, al potenciarlas, A. J. & J.A. Redolfi S.R.L. logrará consolidar un equipo sólido e integrado, orientado a los objetivos de la organización y capaz de incrementar sus estándares de productividad y eficiencia. En este sentido, es oportuno mencionar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones. Resulta una herramienta fundamental y recomendable para la empresa, con el objetivo de poder establecer canales de información formales en donde se comparta principalmente la estrategia corporativa a todos los colaboradores. En A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se observó que esos canales no están definidos formalmente, por lo que una gran parte de la información se comparte de empleado a empleado, generando distorsiones o diferentes interpretaciones que afectan la tarea. A través de la comunicación interna es posible compartir la visión y misión de la empresa, y que todos se sientan identificados y compartan un sentido de pertenencia que potencie todas las acciones que realizan en su tarea a diario.

Que cada nuevo colaborador, al incorporarse a la empresa, pueda conocer desde el principio la cultura organizacional, los objetivos que se pretenden obtener, los procedimientos y gestión de la tarea resulta clave para la correcta integración, compromiso y grado de participación que el nuevo empleado tendrá a futuro en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Por otro lado, el liderazgo toma un rol imprescindible como promotor de la comunicación y del logro de propósitos de la empresa. Un líder consigue generar sentido y dirección a las tareas y objetivos propuestos, ayuda al desarrollo de las personas en las actividades y funciones a realizar dentro de la empresa, logrando generar un buen clima de trabajo, fomentando el trabajo en equipo y el logro colectivo de resultados positivos. El líder coach es en potencia un facilitador de recursos, aprendizajes y distinciones, que brinda herramientas poderosas para el accionar efectivo del personal.

Es importante que en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se comience a trabajar en el desarrollo de sus líderes desde una mirada como *coach*. Es necesario formarlos en competencias que les ayuden a liderar a sus equipos en escenarios de constante cambio, que puedan distinguir los obstáculos de sus colaboradores para ayudarlos a transitarlos, disolviendo los inconvenientes que impiden a cada trabajador alcanzar su mayor desarrollo y, por consiguiente, su mayor desempeño.

En un contexto de pandemia, de inestabilidad económica, en un mercado de inflación, son necesarias competencias que los conviertan en facilitadores de sus equipos, que sean agentes de cambio, con alto manejo de la incertidumbre para poder transitar escenarios turbulentos.

Que una empresa pueda cambiar rápidamente su estructura productiva, con gran poder de adaptabilidad a nuevas maneras de “hacer la empresa”, procedimientos y capacidades, logrará que sus empleados no se tornen obsoletos, sostener su empleabilidad y estar un paso al frente de empresas que aún no logran percibir que el desarrollo de sus colaboradores se traduce en mayor productividad, rentabilidad a la vez que suma mayor bienestar y mejor clima laboral de su empresa.

Potenciando los aspectos mencionados, la comunicación interna, efectiva integración del nuevo colaborador y el liderazgo, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. conseguirá una cohesión en la que sus colaboradores dejen de sentirse individuos, para pasar a formar un equipo y lograr alcanzar resultados que no hubieran podido lograr individualmente, marcando una diferencia no solo operativa, sino además donde su Capital Humano aporte su mayor potencial.

## Marco Teórico

En el presente apartado se abordan los conceptos de comunicación interna y la tecnología aplicada para que se afectiva; en complemento con la inducción, el coaching ontológico y el liderazgo coach, como los ejes principales de este trabajo.

### *Comunicación Interna*

Siguiendo a Pintado y Sánchez (2014), se define a la comunicación interna como una de las principales herramientas que tiene una organización para transmitir sus valores, visión y misión a todos los colaboradores. De la efectiva comunicación interna dependerá en gran escala, que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los trabajadores sean eficientes, productivos, y estén orientados a cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Afirman también, que la comunicación interna integra los canales necesarios para transmitir esta información, y trabaja en los intercambios, relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes.

Acercas de la comunicación interna, Manuel Tessi (2015) expresa que el trabajador no es solo un receptor de mensajes, y es necesario que la comunicación en la organización comience a ser trabajada en todos los niveles, considerando al empleado como un interlocutor. Además, explica que la comunicación no puede ser centralizada o materializada a través del correo electrónico, ni tampoco es responsabilidad de una sola área, depende de todos los integrantes de la organización, iniciando en los líderes y transmitiéndose al resto como un flujo continuo de información.

### *Tecnología aplicada a la comunicación interna.*

Vilanova N, (2013) en su libro *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*, menciona que la velocidad del cambio en el mundo actual es muy grande y advierte que es necesario adaptar la comunicación a este escenario mediante la tecnología.

Por otro lado, la autora María Isabel de Salas Nestares (2002), *La Comunicación empresarial a través de Internet* expone “aquellas organizaciones que tengan una estructura de red tanto interna como externa conseguirán que la comunicación, portadora de información, fluya en todas las direcciones y sea motor dinamizador de la eficacia y localidad en los procesos laborales.” (p. 253)



Además considera que la intranet es el mejor sistema de comunicación interna por permitir el acceso a la información corporativa de una manera fácil y rápida.

### *Inducción*

Chirinos (2009: 121) explica la inducción de personal como: “Un modo de adiestramiento que consiste en mostrar, enseñar e informar al trabajador que recién ingresa a la organización, con el fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización”.

Mondy R Wayne, (2010) define a la inducción como el esfuerzo inicial de capacitación dirigido a los nuevos empleados para que conozcan la compañía, el puesto y el grupo de trabajo. Señala que un buen programa es muy importante ya que los nuevos empleados con frecuencia deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo, es por esto que una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados. Agrega que los formatos de inducción son únicos para cada empresa, ayudan a reducir el tiempo de adecuación de cada empleado, fomentando que comience a aportar valor rápidamente a la empresa y que contemplen aspectos tales como: información sobre la estructura y metas organizacionales, políticas y restricciones, cultura corporativa. A su vez la inducción facilita la socialización y disminuye la ansiedad que experimentan los nuevos empleados en cuanto a su integración al equipo de trabajo.

### *Coaching ontológico*

El *coaching*, según expresa John Whitmore (2002), es una intervención que tiene como objetivo fortalecer la autoestima de los demás, más allá de la tarea que realice o de la cuestión que se esté tratando. Sostiene que, si los directivos tienen en cuenta este principio, y mantienen de un modo genuino y persistente acciones orientadas en este sentido; quedarán asombrados por la mejora resultante en las relaciones y en el desempeño de sus colaboradores. Agrega que el coaching es una forma de gestión, un modo de tratar a la gente, no solo una técnica que hay que aplicar en ciertas circunstancias, es un modo de pensar, un modo de ser.

Profundizando en la definición, aparece el *coaching ontológico*, que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen. Las personas somos seres lingüísticos y a través del lenguaje le damos sentido a nuestra existencia. En este sentido, Rafael Echeverría (1994) expone entre sus postulados básicos que: no sabemos cómo son las cosas, solo sabemos cómo las interpretamos o cómo las observamos según nuestras historias y experiencias. Agrega que actuamos de acuerdo a cómo somos y a su vez somos según cómo actuamos; y menciona que los individuos actúan condicionados de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen y, a su vez, también pueden transformarlos.

### *Liderazgo coach*

En relación al *liderazgo coach*, Echeverría (2000) en su libro *La empresa emergente* define: “el coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve,” (p. 96) Muchas veces esos obstáculos son internos, es decir, del propio individuo; que incluso en ocasiones no es consciente de la existencia del mismo. Es decir que los *coaches* son facilitadores de aprendizaje y deben identificar el obstáculo que no permite el desempeño e intervenir para disolverlo.

A partir de lo expuesto, se fundamenta que la comunicación interna es el punto de partida para la consolidación y cohesión de una organización. Un colaborador que conozca hacia dónde se dirige la empresa, su misión, su estrategia; y cómo debe realizar su trabajo, será más eficiente y productivo, podrá sentirse parte de un equipo; utilizando la tecnología como aliada, para que fluya la información con rapidez y se consolide como canal formal para la empresa.

Tanto la cultura como los objetivos organizacionales deben transmitirse desde el primer día en que un nuevo colaborador se incorpora a la empresa, a partir de una adecuada inducción. En estos escenarios es donde la figura de un líder coach cobra importancia, como el interlocutor necesario de la comunicación y para acompañar a sus equipos en los cambios que se presenten. Ser capaces de identificar los obstáculos y disolverlos, poniendo en práctica sus competencias, siendo las conversaciones efectivas, su principal herramienta.

## Diagnóstico y Discusión

Según lo observado en el análisis de situación, se identificaron áreas de oportunidad con respecto a la inexistencia de canales formales de comunicación, donde la información se transmite de empleado a empleado; la carencia de un proceso de formación de nuevos empleados que facilite su adecuación a la empresa, y, por último, un reducido desarrollo de los líderes para convertirse en agentes facilitadores de comunicación y del eficiente desempeño de sus equipos.

Es importante que la empresa comience a trabajar en los aspectos mencionados, ya que al formalizar sus canales de comunicación logrará compartir la misión, visión y estrategia corporativa a todos los colaboradores, evitando distorsiones o diferentes interpretaciones por parte de los empleados que afecten su tarea y resultados obtenidos. Logrará además cohesión y sinergia interna que se traducirán en mayor eficiencia e incremento en la productividad.

Por otro lado, nos enfrentamos a un mercado cada vez más cambiante, que requiere tomar decisiones rápidamente; y se convierte en un desafío para A. J. & J.A. Redolfi S.R.L. eficientizar al máximo la comunicación para que todos los colaboradores de la organización conozcan estos cambios de manera simultánea. En este punto es importante introducir a la tecnología como un aliado que le permita esa fluidez en la transmisión de la información y a su vez establecerlo como un canal formal de acceso a todos los integrantes de la empresa.

En complemento a lo mencionado anteriormente, planificar una adecuada formación de los nuevos empleados que se incorporan a A. J. & J.A. Redolfi S.R.L. minimizará los errores (improductividad), acotando la curva de aprendizaje y disminuyendo la falta de adaptación de nuevos colaboradores que desconocen la tarea y cultura de la de la empresa. Un colaborador que no logre una integración adecuada se refleja en inconvenientes que abarcan desde baja productividad, hasta en ciertos casos, la renuncia temprana del empleado, generando un nuevo costo de reclutamiento y selección para su reposición.

Para que la comunicación interna y la integración de nuevos empleados se sostengan en el tiempo de una manera eficiente, y para poder dar respuesta a un contexto que nos enfrenta constantemente a distintas variables (inflación, pandemia, entre otras), se hace necesario el desarrollo de los líderes de A. J. & J.A. Redolfi, en un liderazgo *coach*, basado en conversaciones que les permitan más cercanía con sus equipos y mayor comprensión de los obstáculos y dificultades de sus colaboradores, para ayudarlos a avanzar e incrementar su productividad. Esto, además,

permitirá potenciar la empleabilidad de los líderes y sus colaboradores, evitando que resulten obsoletos en un mundo cada vez más demandante de competencias como el manejo de la incertidumbre, la capacidad de adaptación a cambios repentinos y la apertura para la recepción de feedback y cambio de comportamientos.

A partir de lo expresado con anterioridad, se propone para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. el diseño de un Plan de Comunicación Interna que logre transmitir la misión, visión y estrategia corporativa de la empresa, utilizando tecnología que facilite el flujo de la información, como la implementación de una intranet, el correcto uso de correos electrónicos y reuniones efectivas. En complemento, se recomienda la formalización de una inducción para la correcta integración de cada nuevo empleado y el desarrollo de los mandos medios a través de una formación en liderazgo *coach*, que, a través de sus conversaciones, sus líderes logren transformar obstáculos en soluciones.

Como beneficio económico para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se proyecta que, con estas acciones, se logre aumentar la eficiencia de los colaboradores y esto se refleje en un incremento del 5% de las ventas anuales de la empresa.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

- Implementar un plan de comunicación interna adecuado, la inducción de nuevos empleados, y el liderazgo coach; en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L con el fin de incrementar en un 5% sus ventas anuales.

#### *Objetivos específicos*

- Fortalecer la comunicación interna de la empresa y establecer los canales formales para transmitir la información, a partir de la implementación del uso de intranet.
- Definir un proceso de inducción eficiente para nuevos colaboradores, incluyendo la designación de los interlocutores que acompañarán el proceso.
- Capacitar a los líderes en liderazgo coach para desarrollar habilidades que les permitan gestionar a sus equipos.

#### *Alcance y limitaciones*

- *De contenido:* La comunicación interna, la inducción y el liderazgo coach resultan de suma importancia para la empresa y su funcionamiento. La estrategia abarca a la totalidad de la organización.
- *Temporal:* Se propone su implementación durante el año 2022, desde Enero a Julio, en encuentros virtuales. Tiempo total 7 meses.
- *Ámbito geográfico:* Los encuentros de reuniones y formación se realizarán en su totalidad de manera virtual.

- *Limitaciones:* El presente plan de implementación puede verse afectado por disposiciones definidas por el contexto de pandemia COVID-19, que puedan alterar la planificación de instancias presenciales de inducción o reuniones. Además, presenta la limitación de ser un plan diseñado específicamente para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, con características particulares.

### *Acciones a desarrollar*

Se trabajará en la mejora de la comunicación interna a través de la implementación de intranet, la adecuada inducción de los nuevos colaboradores y de la formación de líderes *coach* dentro de la organización.

- *Actividad 1: Fortalecer la comunicación interna a través de la incorporación de una intranet*

- *Fundamentación:* Es necesario que la totalidad de colaboradores de la empresa conozcan la misión, visión y estrategia corporativa para orientar sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos, evitando improductividades y favoreciendo la toma de decisiones. Actualmente el mercado cambia rápidamente, demandando a las empresas la búsqueda de tecnologías que permitan transmitir de manera ágil y efectiva estos cambios e indicar el rumbo a seguir a sus colaboradores. La intranet es una red interna y cerrada para uso exclusivo de los colaboradores de la organización, que no solo facilita la fluidez de información, sino también la difusión de la cultura e identidad empresarial.

- *Acción:* Implementación de Bitrix24 como canal principal y formal de comunicación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Bitrix24 Es un software de intranet para contenido formal y social, con acceso ilimitado de usuarios. (Ver Anexo 2).

La intranet será administrada por los dueños de la organización. El perfil de administrador permitirá incorporar nuevo contenido a la plataforma, dar de alta a nuevos usuarios, resetear contraseñas de acceso y dar de baja a usuarios que no continúen en la empresa.

Pasos para la implementación:

- Presentación de la plataforma a los dueños de la empresa: Demo de funcionalidad y capacitación sobre alta/baja y modificación de usuarios. La instancia será de 2 horas de duración, vía google meet y a cargo de un referente de Bitrix24.
  - Presentación de la plataforma a los mandos medios: se realizará una reunión de 1 hora y ½ via Google meet invitando a todos los mandos medios de la empresa.  
Envío de citas correspondientes: se enviarán 3 propuestas de día y horario para que los líderes puedan sumarse a la instancia que se acomode mejor a su agenda (Capacidad máxima de 250 personas cada instancia). Sumar *template* de invitación en cada envío de cita (Ver Anexo 3)  
Se realizará la presentación según *scripting* definido para la instancia (Ver Anexo 4)
  - Ambas instancias serán grabadas (con previo consentimiento de los participantes) para compartir a futuro, a nuevos colaboradores y a quienes no puedan participar del lanzamiento por licencias por enfermedad, vacaciones, entre otras. Estas grabaciones quedaran habilitadas en la intranet para su consulta.
  - Las presentaciones de lanzamiento serán lideradas por una analista de RRHH y los dueños de la empresa. Es importante el involucramiento de los dueños como promotores vitales de la intranet, para que la implementación sea exitosa.
  - En la misma reunión se definirán como vías complementarias, el correo electrónico y el uso de WhatsApp (solo en horario de trabajo).
- Marco de tiempo de la acción: 2 meses.
- Enero: 4/01 al 21/01: Reuniones de presentación de la plataforma  
25/01 al 29/01: Carga de info en la intranet a cargo de los dueños
- Febrero: 1/02 al 28/2: Lanzamiento de la plataforma y monitoreo, reportar inconvenientes técnicos y evaluar participación y uso de intranet.
- Presupuesto:
- Valor de la plataforma: \$99/mes con acceso ilimitado de usuarios. \$99 x 12 meses. Costo anual: \$1188. Demo: incluido en el monto mensual

Honorarios RRHH: Tiempo requerido: 10hs ½. \$1400 (precio x hora): \$14.700. (Precio hora según Guía Salarial Regional 2021 – Adecco Group)

Costo total acción: \$15.888

- *Actividad 2: Definir un proceso de inducción eficiente*
  - **Fundamentación:** La eficiente integración de un nuevo colaborador a la empresa, a su cultura, y a la tarea a desempeñar depende de una adecuada inducción. A su vez, una inducción exitosa previene la rotación del personal y los costos asociados a un nuevo reclutamiento y selección, ya que un empleado toma la decisión de quedarse o no, dentro de sus primeros 6 meses en la organización. Además, reduce el tiempo de adaptación del nuevo colaborador, que le permite comenzar a aportar valor rápidamente y facilita su socialización lo cual disminuye la ansiedad que experimenta en cuanto a su integración al equipo de trabajo.
  - **Acción:** Crear un manual de inducción digital que permita brindar una metodología para la primera aproximación a la empresa. Alcanza a cada nuevo colaborador, independientemente de su puesto.

Pasos para la implementación:

- Recopilación del material a incluir en el Manual de Inducción, a cargo de analista de RRHH. Deberá incluir los temas referidos a:
  - Misión, Visión, Valores y Enfoque de Cercanía
  - Competencias Culturales que los definen
  - Pilares de Servicio. *Kpis* e improductividades
  - Estructura Organizacional
  - Mapa estratégico
  - Higiene y Seguridad (incluir Primeros Auxilios)
  - Herramientas de trabajo
  - Inducción al Rol (varía según el puesto)

Se realizarán reuniones con los referentes de las áreas correspondientes para acceder a la información y profundizar en el *know how* de cada uno.



- A partir de la información recolectada, se avanzará con la confección del manual de inducción en formato virtual, a través de una presentación de PowerPoint que será subida a la intranet para su fácil acceso. (Este último punto se realizará a posteriori de la presentación del proceso a los líderes de la empresa)
  - Presentación del Proceso de Inducción y del Manual a los mandos medios: se realizará una reunión de 1 hora via Google meet invitando a todos los mandos medios de la empresa. Se proyectará ppt como soporte (Ver anexo 5)
  - Envío de citas correspondientes: se enviarán 3 propuestas de día y horario para que los líderes puedan sumarse a la instancia que se acomode mejor a su agenda
  - Sensibilización de los líderes: Es importante el involucramiento de los líderes directos de nuevos colaboradores como mentores fundamentales del proceso y que comprendan que la inducción es un proceso vital para Redolfi.
  - A los 2 meses de la fecha de inicio en la empresa, el colaborador recibirá una encuesta voluntaria de experiencia de inducción para valorar el proceso y su experiencia integral actual. (formulario google docs: <https://forms.gle/U5kH1S19sY5CAMvs5>)
- Marco de tiempo de la acción: 3 meses
    - Marzo: del 1/3 al 31/3 Recopilación del material de inducción
    - Abril: del 1/4 al 30/4 Confección de manual digital
    - Mayo: 2/5 al 31/5 Presentación del proceso y manual de inducción a los líderes.
  - Presupuesto:
 

Honorarios analista RRHH: Tiempo requerido: 30 horas. Precio hora: \$1400.Total: \$42.000.  
(Precio hora según Guía Salarial Regional 2021 – Adecco Group)

Costo total de la acción: \$42.000
  - *Actividad 3: Capacitar a los líderes en liderazgo coach*

Fundamentación: Con un mercado que cada vez cambia con mayor rapidez, es un desafío para las empresas el desarrollo de sus líderes para que puedan adaptarse a estos cambios y que

gestionen en escenarios de incertidumbre con la mejor eficiencia. Sumado a que como líderes tienen un rol fundamental en la transición de sus equipos. En este sentido el liderazgo coach se convierte en una forma de gestión cada vez más necesaria. Los *coaches* son facilitadores de aprendizaje y deben identificar el obstáculo que no permite el desempeño de sus colaboradores e intervenir para disolverlo y ayudarlos a transitarlos para no perder la eficiencia.

- Acción: Formación en liderazgo coach para todos los líderes de Redolfi., a través de la escuela de negocios IBS. (Ver Anexo 6)

Pasos para la implementación:

- Presentación del Programa de Formación a los mandos medios: se realizará una reunión de 1 hora via Google meet invitando a todos los mandos medios de la empresa.
  - La instancia será liderada por los dueños de la organización y quienes fundamentarán por qué es necesario desarrollarse y adquirir competencias que hagan diferencia en el rol de cada uno.
  - Se hará foco en el compromiso de cada uno en la participación y en capitalizar los beneficios de la formación y de esta inversión que realiza la empresa por un beneficio para todos.
  - Se compartirá el contenido del programa.
  - Los líderes podrán realizar la formación dentro o fuera del horario de trabajo.
- Marco de tiempo de la acción: 2 meses. Se capacitará en 2 etapas.
    - Junio: 1/6 al 22/6 Participará el 50% de líderes.
    - Julio: 1/7 al 22/7 participará el 50% restante.
  - Presupuesto:
    - Costo formación líder coach \$50.000 precio unitario. 12 líderes. \$600.000
    - Costo analista RRHH: \$ 4.200 (3hs).
    - Costo total acción: \$604.200



## Evaluación del impacto de la implementación

### Datos de referencia

Ventas anuales Redolfi	
2018 .....	\$10.417.452
2019 .....	\$16.022.041 (inflac:53.8% anual)
2020 .....	\$21.805.997 (inflac:36.1% anual)
2021 .....	\$29.874.215 (inflac: 37% hasta Sept)
Beneficio: Incremento 5% de las ventas:	\$1.493.710

### Costo Total Acciones

Acción 1: Valor Plataforma: \$1188 + Honorarios RRHH (10 ½ hs) \*:14700= \$15888  
 Acción 2: Honorarios RRHH (30hs) \* = \$42000  
 Acción 3: Valor formación (12 líderes): \$600.000 + \$4200 (3hs) \* = \$604200  
 Costo Total: \$15888+ \$42000+ 604200 = \$662.088

\* (Precio hora según Guía Salarial Regional 2021 – Adecco Group: \$1400)

### ROI. Fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Increm. vtas anuales (5\%) - Costo total acciones}}{\text{Costo total acciones}} \times 100:$$

Incremento ventas: incremento de 5% de las ventas anuales de Redolfi  
 Costo Total Acciones: Suma del costo de cada acción a implementar

$$\frac{\$1.493.710 - \$662.088}{\$662.088} \times 100: \$125,60$$

Resultado: Por cada peso (\$) invertido, el retorno es de \$ 125,60

## Conclusión

El presente reporte de caso contiene el análisis realizado en la empresa de A.J. & J.A. Redolfi SRL. Dentro de las problemáticas encontradas, se destacan como las principales: la necesidad de mejorar la comunicación interna de la empresa, inexistencia de un proceso de adaptación efectiva de los nuevos empleados, la falta de un proceso claro de reclutamiento, incorporación de encuestas internas que permitan evaluar el clima de trabajo y falta de formación y desarrollo de los líderes en la gestión de sus equipos, para escenarios tan cambiantes y desafiantes como los actuales.

En base a lo observado, se propone implementar un plan de comunicación interna efectivo a través de una intranet que permita transmitir la cultura e información de la empresa de manera ágil, entendiendo que de esta manera se logra la sinergia necesaria para que cada colaborador conozca sus objetivos y metas, y sea más efectivos en su tarea. Además, se sugiere la formalización del proceso de inducción para nuevos empleados, para que puedan incorporarse rápidamente a la cultura y comenzar a aportar valor en el corto plazo. En complemento a estas acciones se recomienda el desarrollo de los líderes a través de su formación en liderazgo coach, que les permita convertirse en verdades conductores de sus equipos de trabajo, siendo facilitadores y ayuda en la resolución de los obstáculos que sus colaboradores presenten.

Se concluye que, con la implementación de las acciones mencionadas, es posible lograr un alto grado de cohesión y productividad, basado en la implementación de un plan de comunicación efectivo. Sumado a la formalización de la inducción para nuevos empleados que se adecúan rápidamente a la cultura, acortando su curva de aprendizaje para que puedan aportar valor en el corto plazo. Todo esto, sustentado por sus líderes, que mediante la formación en liderazgo coach, como facilitadores para sus equipos; generando como resultado un incremento en la productividad de todos sus empleados, que se traduce en un aumento del 5% de las ventas anuales de la empresa.

### *Recomendaciones*

Además de propuesta desarrollada, se recomienda que la organización considere a futuro, contrarrestar el resto de áreas de oportunidad encontradas tales como:

- La necesidad de conformar un área específica de RR.HH, que centralice los procesos de reclutamiento y de promociones a otros puestos dentro de la empresa. Esto permitirá no solo contar con la selección de perfiles correctos para las vacantes que se originen, sino que, además, brindará transparencia y mayor confianza en sus colaboradores. Será la encargada de las promociones internas, que actualmente solo se realizan teniendo en cuenta la antigüedad del empleado, pero sin certeza de que sea el perfil adecuado para la posición. La misma área será responsable de confeccionar los manuales de puestos necesarios para cada posición y las descripciones de puestos correspondientes a cada rol en la empresa.
- La medición periódica del clima organizacional y satisfacción del personal, con encuestas internas para monitorear la efectividad de los procesos y a la vez abrir un canal de retroalimentación, donde puedan realizar propuestas de mejora, y se compartan opiniones que ayuden a co-construir nuevos procesos o hackear los existentes, generando mayor involucramiento y pertenencia. Se realizaron algunas encuestas con anterioridad, pero los resultados no fueron registrados.
- Por último, se recomienda profundizar en aspectos de higiene y seguridad, que permitan contar con un análisis de siniestralidad, procedimientos claros y planes de emergencias y evacuación bien definidos.

## Bibliografía

Chirinos, Nilda (2009). Guía-texto para la Selección de Personal. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Segunda Edición, Valencia – Venezuela

Daham, J. (2019). *Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J.A. Redolfi*. Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.

Dominici, M. A. R (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Cuaderno 57, pp 137-145 ISSN 1668-5229.

Echeverría, Rafael. (1994) *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

Echeverría, Rafael. (2000) *La empresa Emergente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. S.A.

María Isabel de Salas Nestares (2002), *La Comunicación empresarial a través de Internet*. Valencia. Publicaciones Universidad Cardenal Herrera - CEU

Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*. Pensamiento Psicológico, 14(2), 33-47. Recuperado a partir de <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/1232>

Pandemia y digitalización. (9 de Abril de 2020). Iproup. Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/12840-el-comercio-electronico-alcanzarauna-penetracion-de-10-a-finales-de-2020>

Pintado B y Sánchez H. (2014) *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid. 3ª ed.

Raij, S. (2013). *Coaching para el alma*. Buenos Aires: Paidós.

Tessi, Manuel (2015). *Comunicación Interna Integrada*. Santiago de Chile. Ediciones Zig Zag.

Vilanova N, (2013) en su libro *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona. Plataforma Editorial

Whitmore, John (2003) *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España. Ediciones Paidos Iberica.

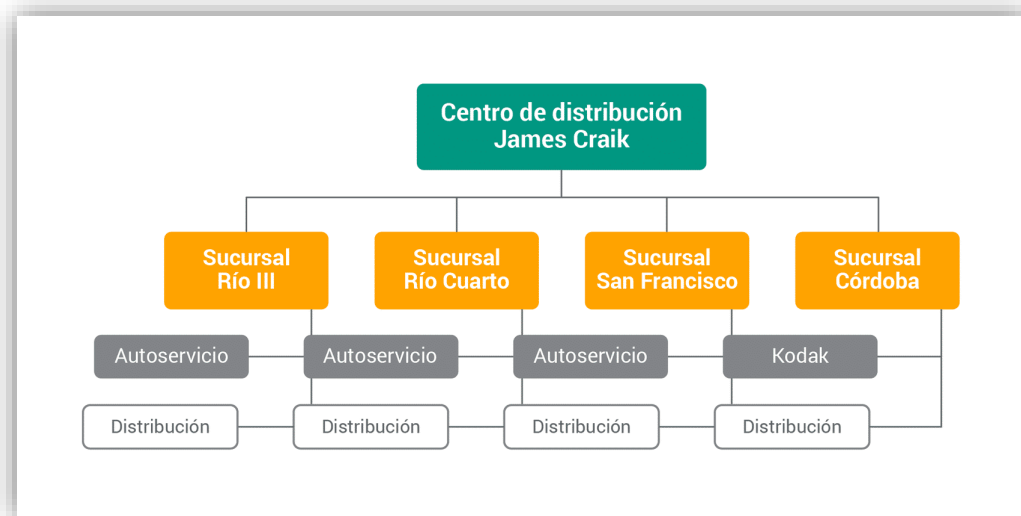
Wayne, Mondy R (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer edición. México. Pearson Educación.



## Anexos

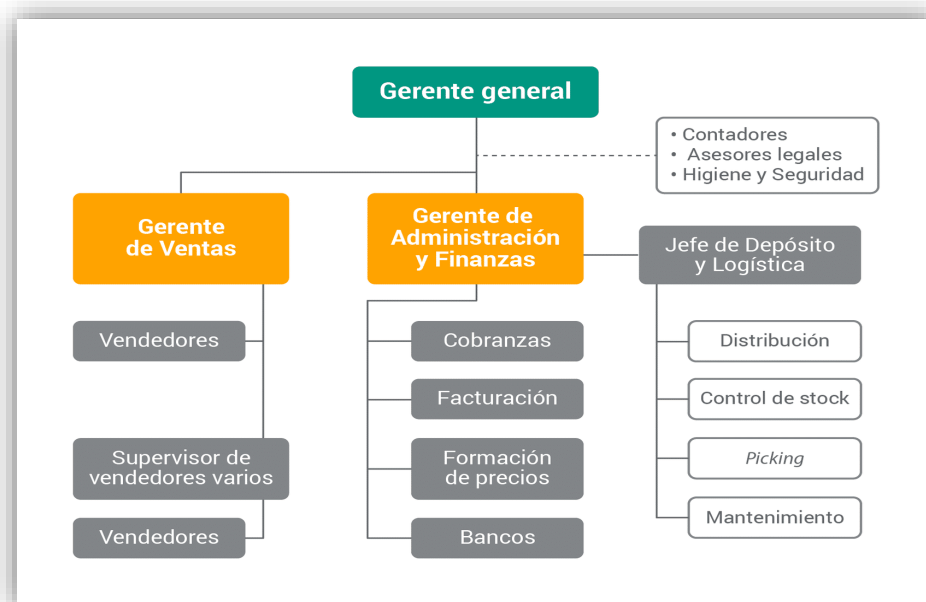
### Anexo I: Organigrama de la organización

Figura 1: Organigrama de sucursales



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

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



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

## Anexo 2: Software de intranet

### Software de intranet social gratuito

Bitrix24 es un software gratuito de intranet social disponible tanto en la nube como en las instalaciones. Es 100% gratis cuando es usado por equipos pequeños (hasta 12 usuarios). Bitrix24 incluye más de 30 herramientas de intranet gratuitas, código de fuente abierta, aplicaciones móviles, API, sistemas de administración de contenido, interfaces sociales y clásicas e integraciones para Active Directory, listas de SharePoint, Outlook y MS Exchange. También hay planes de usuarios ilimitados.

La versión básica de Bitrix24 CRM es absolutamente gratuita con registros de CRM ilimitados para hasta 12 personas. [Regístrese ahora](#) o vea nuestros [videos](#) y el manual de CRM para un comenzar más cómodo.

\* Tenga en cuenta que la información puede haber cambiado desde la publicación. Para ver precios y características actuales, visite la [página de precios](#) de Bitrix24.

REGISTRARSE



**Servicios adicionales proporcionados por nuestra red de socios**

¡Envíe su solicitud de implementación del proyecto Bitrix24 y obtenga hasta cinco ofertas de nuestros socios certificados!



### Videollamadas y conferencias en HD

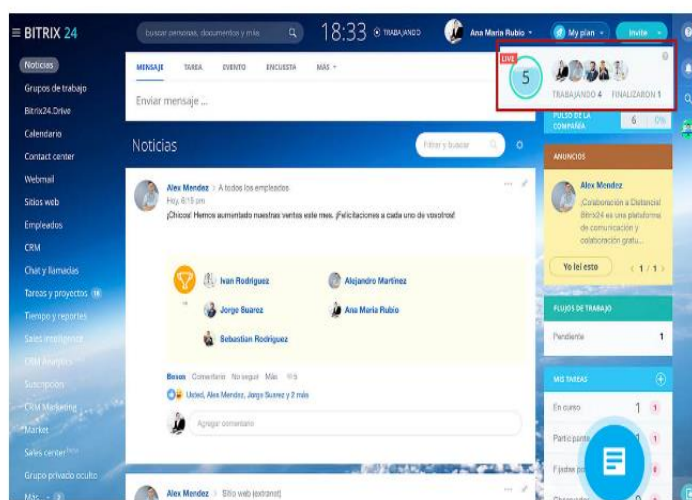
Cree conferencias hasta para 24 participantes, hable sin límite de tiempo, grabe sus llamadas y cambie fondos.

### Chats

Chats privados y grupales, una forma rápida y sencilla de discutir ideas y compartir archivos.

### Seguimiento del tiempo de trabajo

Su equipo puede iniciar/pausar/finalizar su día laboral utilizando un reloj registrador en línea integrado en Bitrix24.



*Anexo 3: Template de invitación al Lanzamiento de Intranet.*



## **Template de invitación a las charlas a los líderes | meet**

Todos somos protagonistas de la comunicación y transmisión de información en Redolfi. Desde tu rol y a través de la cercanía que cada uno genera con sus equipos, es que logramos ser lo que somos, una GRAN familia.

Por eso en esta oportunidad queremos contarte una novedad... decidimos dar un paso más para que estemos MÁS conectados aún: Lanzamos una nueva plataforma de comunicación que va a favorecer todas nuestras interacciones.

Queremos que puedas sumarte a la charla, de acuerdo a la planificación operativa de tu área. Te pedimos que nos confirmes tu asistencia en la misma cita.

Contamos con tu participación!

#### *Anexo 4: Scripting de Presentación de la Plataforma*

- Recepción: mensaje de bienvenida por parte de los dueños. Brindar contexto de la instancia, duración, atención plena y organización para las consultas.  
Planilla de asistencia: Compartir en el chat de la meet, la planilla de asistencia (formulario google docs: <https://forms.gle/zZgEPQAPnQXe4nUUA>) para el relevamiento de quienes participaron de la instancia.
- Permiso para grabar: Solicitar consentimiento entre los presentes para grabar la reunión, explicando el propósito de compartirlo luego con quienes se encuentran imposibilitados de participar en las citas programadas.
- Inicio de presentación (Proyectar ppt):
  - ¿Qué es una intranet?
  - Fundamento de una intranet en Redolfi. Fallas que se perciben en la transmisión de la información.
  - ¿Cómo funciona? Navegar la intranet
  - El rol de los líderes como promotores de la plataforma
  - Cronograma de Implementación
  - ¿Dudas? ¿Consultas? Preguntas Frecuentes
  - ¿Inconvenientes? Mail por problemas con el uso de la plataforma
- Cierre de presentación: A cargo de los dueños de la empresa. Agradeciendo la participación y el tiempo a los participantes.



**Lanzamiento intranet**



**¿Qué es una intranet?**

Es una red interna y cerrada para uso exclusivo de los colaboradores de la organización, que facilitará la fluidez de información y también la difusión de nuestra cultura e identidad corporativa

**¿Cuáles son sus beneficios?**

- *Fluidez de la información*
- *Abarca a todos los empleados*
- *Unifica en un solo lugar la información importante*
- *Representa nuestra cultura*

**¿Cómo funciona?**  
*Vamos a navegarla juntos!!*



## ¿Qué se espera de cada líder?

- ➔ Autogestión y proactividad para ingresar a la intranet frecuentemente para estar informado
- ➔ Fomentar el mismo hábito en sus equipos
- ➔ Vencer la resistencia al cambio y amigarse con la tecnología
- ➔ Favorecer a que la información compartida sea por canales formales



## Propuesta: Cronograma de Implementación

**Inicio de la Intranet: 01/02/2022**





## ¿Dudas? Preguntas Frecuentes

**¿Qué pasa si olvido mi contraseña?** La misma Plataforma te permite resetearla, y en el caso que el usuario se bloquee, puedes requerir su blanqueo al soporte via mail o WhatsApp

**¿Se puede acceder a la intra a través del celular?** Sí, es posible. Su velocidad dependerá de las especificaciones técnicas de cada equipo.

**¿Cualquiera puede subir información?** Por el momento, la carga de información estará centralizada en los dueños de Redolfi. En caso de querer subir información se podrá canalizar el pedido vía mail para su posterior validación y carga.



## ¿Inconvenientes?

**Escribinos a:**

[consultasintra@gmail.com](mailto:consultasintra@gmail.com)



**351-3240115**

**Gracias por participar!**

Anexo 5: Presentación del Proceso de Inducción



## Propósito del modelo de Inducción Cultural

Potenciar la integración de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional generando una primera experiencia positiva que impacte en su orgullo de pertenencia, círculo de aprendizaje y consecuentes resultados operacionales

<p>¿Qué primera experiencia queremos generar en un nuevo colaborador?</p> <p>¿Cómo nos preparamos para recibirlo?</p> <p>¿Qué herramientas facilitamos?</p>	<p>.....</p>	<p>¿Cómo lo integramos a la Cultura y equipo de trabajo?</p> <p>¿Cómo lo acompañamos para que alcance sus resultados operativos?</p>
---	--------------	--

**Roles Generadores de Experiencia**

- Líder Directo
- Mentor
- Compañeros de trabajo



## Etapas del Programa: **Bienvenida Cultural Digital**

### OBJETIVO

- Aprender conceptos centrales y descriptivos de nuestra cultura organizacional.
- Certificar en formaciones obligatorias iniciales.

### DURACIÓN

- 3 semanas desde la fecha de ingreso del nuevo colaborador.

### INDICADOR

- El mentor junto al líder directo del nuevo colaborador, revisarán el cumplimiento de los módulos digitales.

## Etapas del Programa: **Preparación**

- El Líder Directo anticipa al equipo la fecha de ingreso del nuevo colaborador y se define el Mentor que lo acompañará en la inducción.
- El líder tendrá en cuenta las condiciones para preparar el primer día, espacio físico y recursos de trabajo. Además acordará la agenda de reuniones que tendrá el nuevo colaborador con referentes de otras áreas
- El líder revisará que se encuentre el entrenamiento de Bienvenida Cultural Digital que será enviada vía mail (drive)

## Etapas del Programa de inducción

Actividad	Objetivo	Responsable
Reunión de Bienvenida	Recibimiento, conversación de expectativas y programa de inducción vía meet	Líder
	Presentación del referente del Mentor que lo acompañará durante su experiencia inicial. Se anunciará en la intranet el inicio del nuevo colaborador con una breve descripción (Nombre,años, grupo familiar, estudios, hobbies, etc)	
Equipo de trabajo	Presentar al nuevo integrante su nuevo equipo de trabajo vía meet	Líder
Espacio de Trabajo	Recorrido de edificio de trabajo.(Se retomará una vez finalizado el aislamiento por COVID -19)	Mentor
Herramientas de trabajo	Conocer las herramientas básicas que necesitará para desempeñarse en el rol (usuario de Windows, sistema de acceso, etc.).	Mentor
Agenda Semanal	Conocer la agenda de trabajo de la semana.	Líder
Manual de Inducción Digital	Mail de Bienvenida al Programa de Inducción Cultural Digital.	Mentor

## Etapas del Programa: **Acompañamiento**

- Durante la etapa del Proceso de Inducción Cultural o Inducción al Rol de Líder, el mentor contactará al nuevo colaborador semanalmente para conocer su nivel de experiencia sobre el Programa de Inducción general.
- A los 2 meses de la fecha de inicio en la empresa, el colaborador recibirá una encuesta voluntaria de experiencia de inducción para valorar el proceso y su experiencia integral actual. La valoración se llevará a cabo desde la web e-encuesta y será dirigida por el líder directo.

## Manual de inducción cultural

Módulos Digitales	Ejes de Contenido
Nuestra Cultura Distintiva	Misión, Visión Valores y enfoque de Cercanía.
Ser Líder en Redolfi	Competencias Culturales y conversacionales
Nuestro Servicio de Valor	Conceptos y pilares de servicio
¿Cómo funciona nuestro Negocio?	KPIs – Improductividades
Organigrama	Estructura Organizacional
¿Cómo trabajamos para alcanzar nuestra Visión?	Mapa Estratégico
Tu Experiencia de Valor	Procesos de producción y distribución
Somos una empresa saludable para trabajar	Higiene & Seguridad y Primeros Auxilios
Manos a la Obra	Herramientas de Trabajo

## Anexo 6: Formación de liderazgo coach



Tenemos en claro que las herramientas utilizadas en los últimos tiempos, ya no son efectivas en esta **nueva normalidad**. El mundo nos demanda dar un salto de perspectiva y ser parte de la transformación para **liderar** equipos creativos y efectivos. ¿Tenés en claro donde estas parado hoy? Y ¿Qué vas a hacer a futuro?

El programa **Liderando en tiempos de crisis Live Online** te desafía a llevarte a través de un proceso de reflexión personal, donde deberás profundizar en cómo estas hoy y que deberías generar. Para descubrir donde está trabado tu crecimiento y animarte a mirarte desde arriba y poder dar ese paso más.

Te invitamos a formar parte de este camino de aprendizaje durante 4 semanas intensas, para que puedas ponerte a prueba como un líder que no se paraliza ante la incertidumbre, que afronta las decisiones de alto riesgo con herramientas y que guía a su equipo en los momentos de duda.

Una modalidad 100% en vivo y se acompaña de actividades asincrónicas que cuentan con un **feedback** profundo y personalizado de los profesores y expertos que te acompañan durante toda la experiencia.








### PROGRAMA CERTIFICADO

Los participantes obtendrán un certificado oficial del IAE Business School al concluir el programa.

## PARA QUIENES

Diseñado para quienes busquen desarrollar las habilidades de liderazgo necesarias para movilizar equipos en tiempo de crisis y fortalecer su capacidad de dar sentido a situaciones críticas e inciertas.

## TAKE AWAY

-  Herramientas para poder afrontar con éxito la nueva realidad, entender mejor nuestras emociones en la toma de decisiones y proteger nuestra salud mental.
-  Establecer una visión colectiva ante un futuro incierto para transformar la incertidumbre en oportunidades concretas para los equipos y la organización.
-  Métodos para movilizar y motivar equipos en tiempos de crisis, haciendo énfasis en la movilización de equipos virtuales. Aplicando prácticas de liderazgo que estamos desarrollando en esta "nueva normalidad"
-  Transformarte en un líder movilizador e influyente en los demás para afrontar grandes desafíos
-  Métodos para mantenerte agil en los momentos de crisis y distanciamiento físico, y tener conversaciones afectuosas de forma más deliberada que nos protejan contra los puntos ciegos.

## CONTENIDO DEL PROGRAMA

### + **Semana 1** | ¿Qué está pasando?

Esta primera semana trabajaremos en como el contexto y la incertidumbre nos impactan. Buscaremos proporcionar al participante de herramientas que le permitan dar sentido a nuevos escenarios, asumiendo las tensiones y contradicciones propias de las situaciones desafiantes.

- Que significa el poder de la duda frente a toma de decisiones en contextos inciertos.
- Como funciona cada uno y el equipo frente a una situación de crisis.
- Identificar que significa generar sentido de una situación
- Identificar cuáles son las herramientas que debo soltar para enfrentar una nueva situación.

**Semana 2 | Diagnosticando el sistema**

En esta segunda semana, haremos foco en trabajar y desarrollar nuestra capacidad de diagnosticar sistémicamente y desafiándote a poder interpretar que está pasando.

- Diferenciar entre Problemas Técnicos y Adaptativos
- Subirnos al balcón
- Identificar las distintas facciones de un sistema
- Analizar los diferentes niveles de tensión, presión y evasión por los que transita un sistema.
- Identificar la tensión productiva.
- Como movilizar a un sistema a resolver los desafíos complejos de un sistema.

**Semana 3 | ¿Cómo seguimos?**

Trabajaremos sobre las razones y dinámicas que limitan nuestra capacidad de cambio. A partir de ahí, exploraremos como establecer una visión colectiva, incluso ante un futuro incierto, a través de conversaciones generativas.

- Identificar tu propia inmunidad al cambio.
- Mapa de acción - Interrupciones e incertidumbres: Establecer objetivos de mejora y comportamientos en tu proceso de alcance. Desafiándote a determinar la mejor manera de avanzar hacia el cambio planificado.
- Liderar conversaciones generativas que impacten en el entorno, mediante la reflexión y respuesta de preguntas claves.
- Articular una visión común y convincente de forma colaborativa
- Trazar un mapa de conversaciones propio, teniendo en cuenta los actores involucrados

**Semana 4 | ¿Cómo trabajamos en equipo en los desafíos de hoy?**

En esta última semana reflexionaremos sobre las dinámicas específicas del trabajo en equipo en la virtualidad y los desafíos que la crisis genera en términos generales.

- Simulación del Everest: Ponemos a prueba tu capacidad de tomar decisiones en tiempo real. Única en Argentina, esta herramienta también es usada en el Harvard Business School.
- Desafíos y motivaciones para colaborar en situaciones inciertas
- Creación y desarrollo de un informe de disfunción del equipo
- Proporcionar al participante una mayor noción de las fortalezas y puntos de mejora en su equipo
- Influencia de la virtualidad en la dinámica del equipo
- Identificación de problemas y sesgos que se generan a partir de la dinámica establecida