



REPORTE DE CASO

“Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes coach en A.J. & J.A.

Redolfi S.R.L.”

Alumno: Juan Daniel Rafael Veliz

D.N.I. 26.948.612

Legajo: VRHU17314

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

-Córdoba, 2021-

Agradecimientos

Les dedico este trabajo mi familia, lo más importante en mi vida. Mis hijos, quienes resignaron tanto de su tiempo y así poder culminar mis estudios para lograr un mejor bienestar socioeconómico para todos. A mi Señora que es mi pilar, siempre me apoya, me acompaña y muchas veces me ayudo a estudiar. A mis Padres que siempre están incondicionalmente en todo momento.

A la Universidad Siglo XXI, por brindarme las herramientas de estudio, y flexibilidad de poder realizar esta carrera con la vida tan atareada que uno lleva.

Resumen

El trabajo realizado fue analizando la Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., esta tiene su sede central en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, tuvo sus inicios en la década del 50, dedicada a la industria del supermercado mayorista y la distribución, logro tener un crecimiento exponencial, pero sus políticas y manejo de personal quedaron obsoletas.

Se observo que la Empresa no posee un Área específica de Recursos Humanos, no utilizan herramientas de Comunicación interna y no trabajan capacitaciones coaching sobre su personal.

Es necesario formar un Área específica/Departamento de Recursos Humanos a efectos de lograr la correcta organización y funcionalidad. Implementar un plan de Comunicación Interna para todo el personal, y Capacitaciones Coaching para altos y mandos medios.

Con una inversión financiera de \$ 1.702.925,00 y finalizada la implementación de la proyección, la empresa obtendrá una rentabilidad anual del 91,61%, osea que de cada \$100 que invierta obtendrán una recuperación y ganancia total de \$191,61.

Se llego a la conclusión que luego de la implementación de las acciones propuestas logran enderezar los desvíos diagnosticados en la etapa inicial. Se observo que la ausencia de un equipo integral de Recursos Humanos, la no utilización de herramientas de comunicación y ausencia de capacitaciones inciden de manera directa sobre la organización.

Palabras claves: Recursos Humanos – Comunicación Interna – Capacitaciones Coaching.

Abstract

The work carried out was analyzing the Company A.J.&J.A. Redolfi SRL, this has its headquarters in the city of James Craik, province of Cordoba, had its beginnings in the 50s, dedicated to the wholesale supermarket and distribution industry, it achieved exponential growth, but its policies and management staff were outdated.

It was observed that the Company does not have a specific Human Resources Area, they do not use internal Communication tools and they do not work on coaching training on their staff.

It is necessary to form a specific Area/Human Resources Department in order to achieve the correct organization and functionality. Implement an Internal Communication plan for all staff, and Coaching Training for senior and middle managers.

With a financial investment of \$1.702.925,00 and after the implementation of the projection, the company will obtain an annual profitability of 91,61%, meaning that for every \$100 that it invests, it will obtain a recovery and total profit of \$191,61.

It was concluded that after the implementation of the proposed actions they will be able to correct the deviations diagnosed in the initial stage. It was observed that the absence of a comprehensive Human Resource team, the non-use of communication tools and the absence of training have a direct impact on the organization.

Keywords: Human Resources - Internal Communication - Training Coaching.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>Análisis Pestel</i>	9
<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	12
Marco Teórico	16
<i>Departamento Recursos Humanos</i>	16
<i>Comunicación Interna</i>	16
<i>Intranet y Redes Sociales</i>	17
<i>Coaching como herramienta</i>	17
<i>Líder Coach</i>	18
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones</i>	21
<i>Medición de la Propuesta</i>	25
Conclusión	27
<i>Recomendaciones</i>	27
Referencias	28
Anexos	
<i>Nº 1 - Perfil de Puesto Gerente de Recursos Humanos.</i>	
<i>Nº 2 - Programa Completo Curso de Liderazgo y Coaching.</i>	

Introducción

La Organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una Empresa familiar que inició sus actividades en 1959 a raíz de la idea de los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. Su actividad principal fue la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. La misma posee su epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi fueron dos hermanos que en sociedad durante el año antes mencionado decidieron la compra de un local comercial que se dedicaba a la comercialización de artículos de bazar, librería y cigarrería. El mismo fue denominado como “Redolfi hermanos”; en 1975 decidieron tomar diferentes rumbos, Miguel opto por la continuidad de la venta de artículos de librería, bazar en dicho local comercial y Alonso inició su rumbo hacia la visión de desarrollar una distribuidora mayorista, a la que se integra su hijo José Redolfi, quien actualmente desarrolla sus actividades como presidente de la empresa.

En 1976 compran a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en localidades como Villa del Rosario, Luque, y Calchín. Luego en 1983, la tabacalera Massalin Particulares S.R.L. les ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N°9 desde la localidad de James Craik donde se encuentra su epicentro hasta la ciudad de Rio Segundo inclusive, luego en 1987 Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en Rio Tercero a fin de lograr abastecer todos sus alrededores.

Transitando 1990 se creó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en 1993 una nueva Sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados McCain, adicionando diferentes marcas. El mismo año la familia tuvo que sufrir la pérdida de su socio y fundador Alonso José Redolfi, por la que tuvieron que vivir varias confrontaciones familiares por el proceso de sucesión, lo cual fue un tiempo duro dado que hubo perturbaciones en el funcionamiento de la empresa y distanciamiento entre hermanos; hijos de Alonso.

En 1995 la empresa con el ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares logro continuar su expansión inaugurando su segunda sucursal para poder abastecer la distribución de sus productos en parte de la ciudad de San Francisco y en las localidades de la ruta que une la ciudad con Villa María y la Ciudad de Frontera que pertenece a la Provincia de Santa Fe.

Sobre 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba, al tener un gran éxito, en agosto del 2000 tuvieron que trasladarse a un local con mayores

dimensiones, en junio 2001 inauguraron el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexando preventa y distribución. Este mismo año se incorporó Lucas Redolfi a trabajar dentro de la administración de la empresa. En 2002 se creó una nueva unidad de negocio incorporando la distribución exclusiva de productos e insumos marca Kodak para toda la provincia de Córdoba, sumando la incorporación de Ignacio Redolfi como vendedor en el año 2006, y luego quedando como responsable de esta nueva unidad de negocios.

Hacia el 2003 se produjo la apertura del tercer autoservicio mayorista, anexando la preventa y distribución de sus productos en la ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba. Continuando con su crecimiento al año siguiente logra la apertura de una cuarta sucursal en Río Cuarto tras obtener la representación de productos Kraft Food Argentina, inaugurando en la misma Ciudad en enero de 2005 el autoservicio mayorista.

Finalizados los trámites de sucesión en 2006 José incorporó a su hijo Pablo Redolfi como socio minoritario con un 4% de las acciones de la empresa. Luego incorpora como socios a sus otros dos hijos, Lucas e Ignacio. En 2007, la sociedad quedó conformada, el 85% de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria para sus hijos, Pablo, Lucas e Ignacio.

En la actualidad la empresa se encuentra atravesando por su tercera generación familiar. Cuenta con 132 empleados y una flota de 73 vehículos entre utilitarios para la distribución local y camiones de gran porte para distribución interzonal distribuidos entre las 5 sucursales.

Principalmente cabe mencionar que la empresa no posee un Departamento de Recursos Humanos el cual sería de suma importancia para organizar la misma. Son informales al momento de contratar nuevo personal, a esto obviamente se suma que no cuentan con manual de puestos a fin de realizar un reclutamiento y selección de personal adecuadamente, no cuentan con manual de inducción para los nuevos empleados, manual de reinducción para que los empleados actuales puedan conocer, reforzar la cultura organizacional, y saber que se espera de ellos, no disponen de un plan de desarrollo y capacitación para que los colaboradores se encuentren preparados a futuro para asumir nuevos desafíos, responsabilidades y nuevos puestos de mayor jerarquía. En la actualidad los empleados se incorporan trabajando a la empresa, por ello, al no contar en estos casos con manual de inducción hay margen de error. Tampoco disponen de evaluaciones de desempeño, etc.

Según Álvarez Nobel & Lesta (2011) la comunicación se percibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto. De esta nueva conciencia las organizaciones han ido evolucionando, asumiendo el rol estratégico y la fuerza de acción que posee la comunicación interna, esta se convirtió en un vital elemento de las estrategias de

cualquier organización. Es lo que permite reafirmar la identidad y transmitir los valores compartidos de la organización hacia los miembros de la misma. Lo más importante es posicionarla como una variante estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización a fin de agregar valor para que la misma no dependa del azar.

Según Dominici M. (2016) quien describió al coaching dentro de las Organizaciones; expresa que este expone al Coach (tutor) como “un factor de cambio” que se interrelaciona con la cultura organizacional, que ejerce su función sobre los coachee (empleados) para que puedan adaptarse a los cambios organizacionales dentro de las Empresas, actúa como un agente de cambio constante en las organizaciones, mejora la comunicación vertical, horizontal, y ascendente, predispone a la colaboración, al trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, incluso colabora con el descubrimiento y desarrollo de habilidades particulares.

Teniendo en cuenta las falencias descritas anteriormente dentro de la Empresa cabe destacar que los Recursos Humanos son un factor clave dentro de una organización que pueden llevar la misma al éxito o al fracaso. La comunicación interna efectiva es un medio a través del cual se puede obtener una mejor gestión sobre la motivación y la retención de talentos, por lo que queda en evidencia la vital necesidad de la apertura de un Área/Departamento de Recursos Humanos a fin de poder realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal al momento de la necesidad de nuevos colaboradores, poder establecer manuales de puestos, manual de inducción para los nuevos ingresantes, manual de reinducción para el personal en actividad, realizar evaluaciones de desempeño, encuestas de clima laboral, establecer el uso de intranet y redes sociales, trabajar sobre la comunicación interna a efectos de organizar y mejorar el manejo de información entre las diferentes áreas de la empresa, brindando también planes de desarrollo, capacitación para los colaboradores y capacitación sobre liderazgo coach.

Lo fundamental de una buena comunicación interna es la interacción positiva, desde el empleado de menor jerarquía hasta los directivos, deben tener la misma libertad de poder comunicarse, de esta manera poder lograr vínculos y fomentar el trabajo en equipo.

Análisis de Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar que viene avanzando a través de los años a pasos agigantados, se puede corroborar por los datos estadísticos brindados que obtuvo un crecimiento voraz y uniforme desde el año 2003 hasta el 2006.

En 2002 logró su mejor tasa interna de rentabilidad con el 5 %, pero luego a medida que fueron aumentando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas la tasa fue bajando hasta llegar a 2,5 %. Esto es debido a que el costo operativo y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. Ese año obtuvo una facturación total de \$38.000.000 y en el año 2006 llegó a su propio récord con una facturación de \$53.000.000.

Obtuvo su liderazgo en el rubro gracias a sus locales mayoristas, su distribución mayorista, a sus precios competitivos por el bajo costo de marcación a sus productos que oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compra al proveedor, gracias a su amplio surtido de productos, actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, en lo que respecta despensas de barrio, minimercados, kioscos, farmacias, etc.

La empresa tiene una estructura organizacional con características piramidal verticalista, en su nivel superior se encuentra posicionado el Gerente general, y en segundo nivel se encuentran el Gerente de ventas, el Gerente de administración, de finanzas, los Contadores, los Asesores legales, Seguridad e higiene.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. concluyó contratos con marcas líderes, logrando una ventaja competitiva con el resto de los distribuidores de la región.

Su visión es incorporar un Área de Recursos Humanos a corto y mediano plazo, ser una empresa líder en el mercado, contar con una cartera diversificada de proveedores para la distinción de proveer una excelente calidad de servicio a sus clientes, propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos, brindar una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus colaboradores, preservar el carácter familiar en la empresa contribuyendo positivamente a la comunidad (Canvas 2021).

Su misión es atender las necesidades de los clientes brindando un servicio de distribución mayorista de suma calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, realizando esto brindándole a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Canvas 2021).

Los valores de la empresa aluden a la familia, la honestidad, cuidar al cliente, confianza, trabajo en equipo, responsabilidad social y comunitaria, ética, etc. (Canvas 2021).

Argentina se encuentra atravesando por una crisis en una innumerable cantidad de aspectos, al igual que el resto del Mundo por la pandemia COVID-19. Las medidas de distanciamiento social y el cese de actividades por la pandemia ayudaron a prevenir la propagación del virus, pero así mismo hubo un impacto negativo en la economía y el empleo, dado que tuvieron que cerrar muchas empresas, comercios causando infinidad de desempleos.

A fin de comprender el contexto en que la empresa ejerce su operación y obtener un análisis descriptivo del entorno de la empresa, se realizará análisis con la herramienta PESTEL, instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa, el mismo se encuentra conformado por varios factores, como factor Político, Económico, Social, Tecnológico, ecológico y legal (Delgado, 2021).

Análisis PESTEL

Factor Político: Todos los cambios políticos pueden influir directamente en la empresa. Dado que el presente año es un año importante para el gobierno ya que el mismo es electoral, y que lograron vacunar un importante porcentaje de la población argentina, el gobierno decide reabrir paulatinamente las actividades a fin de poder reactivar la economía. En contexto de pandemia, en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se vio beneficiado con las ventas dado que encuadra dentro del rubro servicios esenciales.

Factor Económico: Dicha pandemia produjo una crisis económica que afecto a todos los sectores en nuestro país como a nivel global. Esto se puede evidenciar en una restricción impuesta por el gobierno nacional con el objetivo de preservar las reservas que tiene el Banco Central de la República Argentina; la devaluación del peso y la pérdida del poder adquisitivo. A esto aparejamos, que los aumentos salariales, no fueron equitativos a la inflación que se registró. Si bien la empresa no tuvo que cerrar sus puertas como otros rubros durante la pandemia igual se ve afectada debido al alza en los niveles de inflación y la caída de los ingresos de los trabajadores que atentaron directamente contra el consumo.

Factor Social: Se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. La salud, educación, los cambios estructurales de la población, todas estas variables afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en la economía. Como se menciono anteriormente estamos frente a una pandemia mundial

por el COVID-19, que afecta todas las clases sociales, y seguramente deje grandes repercusiones por un largo tiempo, cierre de muchas empresas, comercios, etc., lo cual también incide en los puestos laborales y todas esas familias que hay detrás de cada desempleado llevando así a un índice de pobreza en aumento. Es preocupante el aumento de la pobreza que se encuentra en los niveles más altos de la última década, sumado a que los alimentos que constituyen la canasta básica han sufrido un aumento desmedido. (Economista, 2021) Según el informe del INDEC julio 2021 una familia tipo compuesta por dos adultos y dos menores, necesitó contar con ingresos de \$ 67.577. Esto es un panorama de la situación económica, social y de los efectos de la pandemia en nuestro país. Sin embargo, con la crisis actual por la cual nos encontramos atravesando, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra bien consolidada en el mercado interno y se observan proyecciones de crecimiento a nivel nacional.

Factor Tecnológico: Hoy en día, la tecnología tiene un rol muy importante en la vida de las personas como también les posibilita el crecimiento a empresas como A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Sin embargo, la empresa en este sentido se encuentra obsoleta dado que por ejemplo carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital. Respecto de la registración, la realiza el contador cuando busca las facturas. No poseen un sistema informatizado para el control del ingreso de mercadería y lo deben realizar de forma manual. Cabe destacar que poseen un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual, permitiendo al encargado de compras poder modificar este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produce el quiebre de stock en alguna línea de producto.

Factor Ecológico: El cuidado del medio ambiente es una tarea que implica la colaboración de todos los seres humanos, la industria de los supermercados y distribuidores que no están exentos de dicha realidad. Desde el 15-10-2008 a través de la Ley N° 13.868 se dispuso que los supermercados, hipermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para el transporte de productos o mercaderías, deberían suplantarse las bolsas de polietileno u otro material plástico convencional por contenedores de material degradable y/o biodegradable que resulten compatibles con la minimización de impacto ambiental. También existen otras leyes que apuntan a la protección ambiental y que rigen en nuestro país, la Ley 25.612: gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicios, la Ley 25.675 gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección

de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable; la Ley 26.190 régimen de Fomento Nacional de Fuentes Renovables de Energía destinada a la producción de energía Eléctrica.

Factor Legal: Actualmente la empresa se rige por la legislación que se mencionó anteriormente en lo que respecta a los factores ambientales. Sobre higiene y seguridad laboral, la empresa se rige por la Ley Nacional N° 19.587. Asimismo, respecto a lo laboral, se rige por la Ley Nacional N° 20.744 - Ley de Contrato de Trabajo - y otras disposiciones legales que regulan su actividad comercial, es una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), es normada por la Ley Nacional N° 19.550. Para la nómina salarial, se rigen por el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de Comercio.

Según Hernandez Perez (2011), a continuación, se realiza un microanálisis de las fuerzas competitivas de la empresa, la cual delimitan precios, costos, y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la empresa. El análisis del sector abarca el entorno más cercano de la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento, esta nos permitirá medir el impacto de la industria en la provincia de Córdoba.

Las cinco fuerzas de Porter.

- Poder de negociación de los clientes o compradores.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una amplia lista de clientes que son supermercados, farmacias, kioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi kioscos, comedores y perfumerías. Las ventas se realizan casi sin restricciones, no exigen volúmenes mínimos de compra, solo los requisitos tributarios, como ser monotributista, o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando necesitan que el producto rote o se venda rápidamente. No tienen planes de financiación para sus clientes dado el 80% de las ventas es al contado y el 20% restante lo dan a pagar a 7,15 o 21 días posteriores.

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

La capacidad de negociación de los proveedores siempre es considerada alta. En las cadenas de supermercados pueden optar por otros proveedores. En este punto, la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha celebrado diferentes contratos con muchos proveedores. La empresa ofrece productos y servicios a los principales comercios de la provincia de Córdoba y tiene el

poder necesario para influir sobre costos y tiempos de entrega, observando el comportamiento de sus clientes.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Se refiere a la facilidad o dificultad que un nuevo competidor podría tener si decidiese empezar a operar en esta misma industria. Este tipo de amenazas depende de las barreras de entrada, las cuales serían: Economías de escala, Diferenciación del producto, Inversiones de capital, Desventajas en costes independientemente de la escala, Acceso a los canales de distribución, Política gubernamental, Integración vertical.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

En este aspecto se podría mencionar que se encuentra directamente relacionado con productos de una industria que podrían ser reemplazados por otros. Los sustitutos limitan los precios y las ganancias. Aquí se puede mencionar que estamos hablando de productos alimenticios que pueden ser reemplazados por segundas marcas y bajar la rentabilidad de la empresa. En el contexto de la pandemia por el cual nos encontramos atravesando, los clientes podrían elegir segundas y terceras marcas para su consumo, con el fin de disminuir gastos.

- Rivalidad entre competidores.

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

Se realiza un análisis de la organización a través de la herramienta F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), una de las más poderosas para crear una estrategia personal, laboral o empresarial, la misma sirve para evaluar de manera visual y tener un panorama de las consecuencias (buenas o malas) que podrían tenerse al tomar una decisión, es un estudio previo para trazar la estrategia del siguiente año (ventas, publicidad, logística, etc.) o el plan de un proyecto en particular (OCCMundial, 2021).

Análisis F.O.D.A.

Fortalezas:

- Poseen amplia cartera de clientes.
- Poseen precios competitivos.
- Se orientan a la satisfacción del cliente.
- Rapida entrega de ventas, 24 hs.
- Contratos con empresas de primeras marcas.
- Ofrecen orientación comercial personalizada
- 80 % de las ventas lo cobran en efectivo y el 20% restante a más tardar lo cobran a los 21 días.
- Reconocimiento y trayectoria.
- Buen crecimiento empresarial.
- Buena relación entre Líderes y Colaboradores.
- Locales propios.
- Baja rotación.
- Competitividad en los servicios prestados.
- Cuentan con promoción interna.
- Flota de vehículos propios.

Oportunidades:

- Se encuentra en marcha la construcción del nuevo centro de distribución.
- Diseño de una estrategia de publicidad en los principales medios de comunicación locales.
- Rediseño de la página web para que el cliente adquiera sus productos por ese medio.
- El cliente no tiene capacidad de negociar un descuento.
- Los clientes no cuentan con medios para transportar mercadería.
- Los clientes no cuentan con tiempo de realizar las compras.
- La comercialización de segundas y terceras marcas.
- Cuentan con gran variedad de productos.
- Alta demanda de mercadería.
- Apertura de nuevos locales en distintos puntos del país.

Debilidades:

- Ausencia de un Área/ Departamento en RR. HH.
- No cuentan con registros de clima laboral.
- Tienen promoción interna ineficiente.

- No poseen de un plan de desarrollo y capacitación de los colaboradores.
- No poseen Departamento de Seguridad e Higiene.
- No disponen de un análisis de siniestralidad.
- No poseen sistema de control de gestión.
- Carecen de un sistema de inventarios.
- No realizan publicidades.

Amenazas:

- Los clientes tienen la posibilidad de cambiar de distribuidor.
- Competencia con otras empresas dedicadas al mismo rubro.
- Segundas marcas predominan en el mercado debido al incremento desmedido de las primeras marcas por la inflación.
- Inestabilidad económica en el país.
- Cambio de hábito de los consumidores por la inflación.
- Desconocer la opinión de los empleados.
- Personal no calificado en puestos claves.
- Tasa de rentabilidad baja debido a la alta inflación.

En el análisis específico según el perfil profesional se puede mencionar que, entre las principales fortalezas de la empresa, se observa que a lo largo de su trayectoria de 62 años lograron obtener una amplia cartera de clientes al ofrecerles precios competitivos y buscando constantemente la satisfacción de los mismos, brindándoles una entrega de sus compras en un lapso menor de 24 hs; celebraron contratos con empresas de primeras marcas. Sus ventas en su mayor porcentaje son al contado, lo que les permite poder ofrecer un descuento a sus clientes y así lograr atraer mayores ventas. Cuenta con locales propios, y una importante flota propia de 73 vehículos de diferentes portes a fin de cubrir cada necesidad de la empresa, como por ejemplo utilitarios para el reparto local dentro de la ciudad y los camiones de gran porte para el traslado de mercaderías hacia localidades vecinas y otras provincias.

Al analizar las oportunidades se puede proyectar el crecimiento de la empresa con la construcción del nuevo centro de distribución, el diseño de una estrategia de publicidad en los principales medios de comunicación locales, el rediseño de una página web mediante la cual poder ofrecer las ofertas y posteriores ventas a los clientes; estos no tienen capacidad de negociar los precios, tiempo, ni medios

para transportar mercaderías, tienen una enorme variedad de productos lo que les permite poder responder a las grandes demandas.

Entre las debilidades se detectó la falta de un Departamento de Recursos Humanos que le posibilitaría la organización interna. Por ejemplo, el cual podría esbozar encuestas de clima laboral, desarrollar plan de desarrollo y capacitación, en el caso de reclutamiento y selección de personal, debería encontrarse a cargo de este, y no dejar este procedimiento al encargado de cada área la vez que se presente la necesidad de contratar algún colaborador para un puesto vacante dentro de la empresa. Debido al crecimiento constante de la empresa siempre centraron su énfasis en el sector comercial, obviando de esta manera el correcto desarrollo del personal a su cargo. Un departamento de Recursos Humanos está comprometido a conocer las necesidades de cada uno de sus colaboradores, sus habilidades, virtudes, sus expectativas de crecimiento dentro de la empresa.

Entre las amenazas se encuentra la posibilidad que los clientes cambien de distribuidor dado que hay mucha competencia del mismo rubro, incluso trabajan segundas marcas, lo que la gente termina consumiendo por el incremento de precios acorde a la inflación, a la inestabilidad económica del país. El desconocimiento del pensamiento de los empleados, tener personal no calificado en puestos clave, etc.

Como parte de la estrategia se buscará la consumación del Departamento de Recursos Humanos a fin de comenzar a proyectar la implementación de los procesos de comunicación interna, y capacitación de Líderes Coach. La comunicación se tornó una herramienta estratégica dentro de las organizaciones ya que permite que los colaboradores mantengan una actitud proactiva frente a los cambios que exige el mercado actual, al igual que Capacitación coaching es la nueva tendencia a nivel mundial, es crucial que los colaboradores se encuentren capacitados al momento de desarrollar un plan de carrera ante una vacante de ascenso y gracias a esto lograr un mejor clima laboral, motivar al personal, etc.

Marco teórico

Se cita principales conceptos de diferentes autores a fin de realizar la confección del Marco Teórico, destacando la importancia de contar con un Departamento de Recursos Humanos, una gestión estratégica de la comunicación interna, Coaching como herramienta y Liderazgo coach.

Departamento de Recursos Humanos

Villalpando (2016) define que la administración de Recursos Humanos son las actividades vitales de las personas para lograr los objetivos de la organización, radica en contratar al personal, desarrollar sus habilidades y motivarlos para explotar su máximo nivel de desempeño, logrando también que mantengan su compromiso con la organización. El área de Recursos Humanos es el nexo entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Cuando los altos mandos toman decisiones esenciales dentro de la organización respecto a su personal, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los mismos, también brinda su apoyo en el diseño de dichas estrategias basadas en información sobre la realidad del personal y la visión de la organización. Para atraerlos y mantenerlos motivados es necesario aplicar políticas y prácticas de acuerdo con lo que les resulte atractivo.

Comunicación interna

La comunicación es la interacción entre dos o más personas con el objetivo de brindar y recibir información, es una dinámica que dentro de una organización se utiliza para compartir y mantener buenas relaciones interpersonales entre los empleados y la empresa, a través de la difusión de diferentes mensajes por distintos medios, con el objetivo de fomentar la integración, la motivación, el dinamismo y el trabajo en equipo. El estudio sobre la comunicación organizacional se enfoca en el análisis, el diagnóstico y la organización del desarrollo comunicativo, a efectos de poder así mejorar la intercomunicación entre los integrantes de la organización.

Oyarvide Ramirez, Reyes Sarria, & Montaña Colorado (2017) manifiestan que la comunicación interna es una de las principales actividades dentro de una organización, mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas impersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional, es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación, desempeño compartido y desarrollo por los miembros del público interno. Es el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los

objetivos organizacionales, se denomina comunicación interna dado que son acciones de comunicación que se realizan en las instituciones/organizaciones dirigidas hacia el público interno, es decir al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los de mejor talento en el entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, las empresas son lo que son sus recursos humanos, por lo cual motivar es mejorar resultados. Esta persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, la dirección y sus trabajadores.

Charry Condor (2018) enuncia que la gestión de la comunicación interna es el sistema nervioso central, el alma y el espíritu de las organizaciones, que debe ser una herramienta sistemática organizativa que les permita ser más eficientes y efectivos, que debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistemática e interactiva, capaz de oír a sus empleados transmitiendo igualdad, motivación a comunicarse y relacionarse, esta siempre debe llegar principalmente a los empleados a fin de reducir la comunicación informal y el rumor. La inexistencia de una comunicación interna, la rumorología y el secretismo son los principales motivos que influyen a la desmotivación y a generar conflictos dentro de la organización.

Intranet y Redes Sociales

Según Calvo (2020) la intranet es una red privada en la cual se permite compartir recursos e información entre los usuarios que forman parte de ella, y a esta tienen acceso solamente a los que se le haya concedido permiso para esto. En esta red se almacena toda la información interna, los archivos y los recursos digitales necesarios para la actividad empresarial, permitiendo así acceder e interactuar con los contenidos a los empleados de distintos niveles jerárquicos o departamentos, permitiendo mejorar el trabajo en equipo.

Coaching como herramienta

Según Muradep (2012) esta herramienta es un camino para poder superar limitaciones. Permite realizar conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que le permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, es una forma de reinventarse a cada momento, de generar un futuro, a nivel personal como organizacional. Es un aprendizaje basado en una observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados obtenidos dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logran ver nuevas oportunidades de acción.

Dominici M. (2016) determina a la herramienta coaching como la relación entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. Afirma la importancia

de esta herramienta a fin de enseñar nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a los objetivos organizacionales, adoyctrinando un liderazgo eficaz, que fije el rumbo (visión), y que demuestre su carácter personal (valores, integridad), movilizandoy la dedicación individual (motivación) y engendrandoy la capacidad organizacional, administrandoy cambios de manera positiva.

Líder Coach

Muradep (2012) define la palabra inglesa coach literalmente como “carruaje” y, por asociación “transporte”. Coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. La función de un coach es acompañar a otro a despertar su alma lo que a su vez requiere que este haya sido primero capaz de encontrarse a sí mismo, una de sus habilidades más preciadas es la capacidad de acompañar al cliente durante el proceso de salir delante de sus posiciones habituales, generar espacios nuevos y sorprendentes que lo conduzcan a percibirse a sí mismo y a su entorno de un modo totalmente diferente del que lo estaba percibiendo, de modo que pueda abrir un mundo nuevo de posibilidades.

Anzorena (2019) menciona que en el modelo tradicional la función de quien conduce es determinar y asignar tareas, luego controlar que se realicen como fueron indicadas. Esto infiere a todos los escalafones dentro de la organización, por lo tanto, todas las jerarquías siempre son controladas por la superior. Un gerente puede desempeñar sus funciones basado en el poder de mando que le otorga la organización, pero quien conduce a los colaboradores no solo debe basarse en el poder formal, sino también en la autoridad conferida por los propios trabajadores. Esta autoridad informal es la que le permite al líder-coach tener ascendencia sobre los miembros de su equipo y también con aquellos sobre los que no ejerce un poder formal, sean colegas o personal jerárquico. Esto procede de la capacidad, la integridad y el logro. Ejercer la función del liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional. Convoca y motiva el logro de los objetivos propuestos. Genera los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y equipos, creando confianza y compromiso en ellos mismos.

Analizados los conceptos descriptos, se puede afirmar que es sumamente importante la ejecución del Departamento de Recursos Humanos, que la Comunicación interna es crucial para la planificación en general, la misma incluye toda la información-comunicación y las relaciones humanas dentro de una organización, debe estar alineada a la estrategia corporativa; se deben utilizar los canales adecuados, y aquí es donde debe accionar el líder coach, debiendo influir en los colaboradores a fin de lograr el fortalecimiento de los valores, de un buen clima laboral, y el desarrollo de competencias para lograr de esta manera obtener los objetivos de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Luego de investigar, reunir y estudiar las herramientas necesarias para diagnosticar la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cómo se mencionó anteriormente se ratifica que el principal problema que aborda la firma es la ausencia de un Departamento/Área de Recursos Humanos que pueda llevar a cabo un plan de comunicación interna, implementar la herramienta sobre liderazgo coach a fin de innovar su liderazgo tradicional, ofrecer plan de capacitaciones para sus colaboradores, manual de puestos, ofrecer un adecuado reclutamiento y selección, un plan de inducción para los nuevos empleados, el que le posibilitará una mejor presentación formal de la cultura institucional, desarrollar un plan de reinducción cada dos años para los colaboradores antiguos a fin de reorientar su integración a la cultura organizacional, informarlos sobre los procesos de actualización acerca de las reformas dentro de la organización en caso de que las hubiera, procesos de valores y demás cambios importantes que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades laborales, etc.

Es de suma importancia empezar a trabajar en el tema, y poder resolverlo a mediano y corto plazo a fin que la empresa pueda continuar desarrollando su exponencial crecimiento, su competitividad y su rentabilidad, enfocándose y adaptándose hacia nuevas tendencias y prácticas que favorezcan el desarrollo organizacional.

La empresa viene invirtiendo en sus locales y vehículos, es hora que empiecen a invertir en capacitaciones para los colaboradores, desarrollarlos y motivarlos, así poder lograr la retención de mejores talentos, recordando que los recursos humanos son un factor clave para la organización y gracias a estos se pueden obtener los objetivos deseados. Las inversiones en capacitación y en desarrollo profesional les permite adquirir ganancias tanto al personal como a la organización, son herramientas fundamentales y cruciales para que los trabajadores se sientan causados, valorados y comprometidos con su puesto laboral.

Como primera medida deben implementar un Área de Recursos Humanos a fin de poder delegar todo el trabajo sobre la correcta funcionalidad de los procesos de la organización al profesional encargado de la misma, desarrollar un diseño de plan de comunicación interna, transmitiendo de manera eficiente los objetivos estratégicos de la empresa a sus empleados, y brindar capacitaciones coaching a nivel medio y jerárquicos.

Dejando este trabajo en manos de profesionales, se puede alcanzar la implementación de un plan de comunicación interna con el objetivo de organizar y mejorar el intercambio de información entre las diferentes áreas jerárquicas, transmitiendo a los colaboradores los valores como el compromiso con la misión y visión de la organización, de esta manera los trabajadores se encontrarán preparados

para posibles cambios. Deben enfocarse también en una correcta ejecución de un programa de liderazgo coach orientando a los altos y mandos medios a fin que estos se encuentren capacitados para poder mantener motivados al personal y poder obtener su máximo potencial. Cumpliendo con estas nuevas medidas la empresa podría obtener un impacto sobre la productividad, logrando el incremento de ganancias estimativo en un 17%.

Plan de implementación

Objetivo general

Ejecutar la gestión del Área de Recursos Humanos, implementar una planificación estratégica en las comunicaciones internas y por último trabajar en la formación de líderes coach para los mandos medios y altos, de esta manera se incrementarán las ganancias de la empresa en un 17%.

Objetivos específicos

- a) Establecer un Área/Departamento de Recursos Humanos, incluyendo la contratación de un profesional para cumplir sus funciones como gerente en dicha Área.
- b) Implementar herramientas para potenciar la comunicación interna, como FLEEP, TROOP MESSENGER, utilizar intranet, aplicaciones móviles y redes sociales corporativas.
- c) Capacitar altos y mandos medios en coaching, para lograr una óptima herramienta de gestión diaria en la comunicación interna.

Alcance

Límite Geográfico: La propuesta del plan se implementará y se desarrollará en el epicentro de la Empresa situado en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba Argentina.

Alcance temporal: El mismo tendrá una proyección y duración de un año (12 meses), comenzando en enero 2022 hasta diciembre 2022.

Departamento de Recursos Humanos

Para dar inicio a esta implementación se debe comenzar con la búsqueda de un Gerente Comercial para incorporar al staff de la empresa dentro del Área de Recursos Humanos. La misma se iniciará con un contrato de trabajo a prueba por un lapso de tres meses a fin de evaluar su adaptación al puesto y a la empresa, transcurrido este periodo de prueba y adaptación, se renovará contrato por tiempo mas prolongado. El proceso de selección del mencionado postulante será a través de un modelo por competencias que permite corroborar si el futuro gerente cuenta con las habilidades, conocimientos y experiencias mínimas para cubrir dicho puesto. Este proceso de reclutamiento y selección será a cargo de la consultora externa THE ADECCO GROUP, los honorarios de las consultoras externas en estos casos corresponden a un salario y medio del puesto a cubrir, pero en tal caso negociamos con la consultora que nos haga una rebaja y nos ofrece sus servicios por un valor de \$120.000. En este caso al ser una mediana empresa el acuerdo entre la organización y la consultora es comenzar con un sueldo mínimo de \$ 95.000 mensuales, equivalente al cargo a cubrir como Gerente de Recursos Humanos (GROUP, 2020).

La contratación del gerente de Recursos Humanos se llevará a cabo a través de THE ADECCO GROUP dado que la misma posee una sucursal en la ciudad de Córdoba y el Gerente a contratar debe desempeñar sus funciones en la ciudad de James Craik en la misma provincia (GROUP, ADECCO 2020). Perfil de puesto del Gerente a reclutar adjunto en Anexo N° 1.

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

Costo	Valor mensual	Valor anual
Salario mensual	\$ 95.000,00	\$ 1.140.000,00
S.A.C.		\$ 95.000,00
Contribuciones patronales 24 %	\$ 22.800,00	\$ 273.600,00
Honorarios Consultora		\$ 120.000,00
Costo Total		\$ 1.628.600,00

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Adecco Group (2020).

Al poner en funcionamiento dicha Área, se iniciará y pondrá en funcionamiento un plan de inducción para los nuevos colaboradores y un plan de reinducción para los trabajadores antiguos. Se deberá diseñar e implementar a largo plazo evaluaciones de desempeño de 90°, perfeccionarla en una de 180° y luego 360°. Deberán trazar un plan de sucesión y carrera a fin de que a futuro cuando se presente una vacante se pueda cubrir con un colaborador capacitado. Confeccionar encuestas de clima laboral a fin de mejorar falencias detectadas. Efectuar un plan anual de capacitación y formación en coaching para los mandos medios y niveles jerárquicos que tengan personal a cargo.

Al contratar el nuevo Gerente se establecerá la instalación del software gratuito XUBIO, siendo este tan competitivo como el SAP a fin de que el nuevo Gerente pueda desempeñar sus tareas, incluso éste permite realizar tareas remotas. Esta proyección se realiza de forma anual dado que deben capacitar al personal a este nuevo sistema de gestión, asimismo se estima ejecutarla en 10 meses (SISTEMA DE GESTION Y FACTURACION PARA PYMES).

A largo plazo cuando el nuevo Gerente se encuentre trabajando con su nuevo staff cabe destacar que también deberán implementar herramientas como Plan de sucesión de carrera, Encuestas de clima laboral, Evaluaciones de desempeño.

Incorporar Herramientas para potenciar la comunicación interna

Para lograr el éxito, el equipo de trabajo tiene que tener una comunicación fluida. Se propone tres herramientas de comunicación interna que se pueden implementar. Cuanto mejor sea la herramienta, más fácil será para todos realizar el trabajo a tiempo.

1. Fleep

Tipo de Herramienta: mensajería, archivos compartidos, gestión de tareas.

Con Fleep el equipo tendrá acceso a toda la comunicación y gestión de tareas en una única plataforma en lugar de tener que enviarse emails entre sí, incluso hay opciones para garantizar que los mensajes principales estén fácilmente disponibles. La administración de tareas se hace increíblemente fácil con esta. Los líderes de equipo pueden asignar tareas y los funcionarios pueden registrar fácilmente su tiempo, archivos y más. Los archivos del equipo pueden estar disponibles para todos o para determinadas personas/funciones de proyectos. Los comentarios de los proyectos se mantienen separados de los mensajes principales para garantizar que todos se mantengan en el camino correcto. El costo de esta plataforma es de 5,00 dólares mensuales (rockcontent blog, 2021).

2. Troop Messenger

A diferencia de algunas herramientas de comunicación interna que requieren que los usuarios conecten sus propias informaciones, Troop Messenger está diseñado para equipos de negocios. Esto ayuda a limitar las distracciones para que todos los empleados se concentren en la tarea que tienen entre manos. Los empleados y los líderes de equipo pueden configurar videollamadas individuales, llamadas grupales y salas de chat. Compartir pantalla se simplifica en esta plataforma intuitiva. Además, se pueden compartir las ubicaciones de los funcionarios. En Troop Messenger también está disponible el intercambio de archivos en la nube. La plataforma se integra a la perfección con varios programas de intercambio de archivos. El costo de la misma es también de 5.00 dólares (rockcontent blog, 2021).

3. Intranet

Esta es una herramienta moderna y eficiente con tecnología que pone juntos todos los recursos necesarios, brindando estandarización y facilidad de uso. Por medio de esta red los empleados pueden acceder, administrar y comunicar información o datos importantes para la empresa. De manera interactiva Intranet permite intercambiar contenidos y opiniones de una manera rápida y sencilla con los empleados. En la actualidad es necesario que las empresas utilicen de forma correcta la plataforma corporativa para lograr mayor productividad y gestión.

Los beneficios de Intranet corporativa son los siguientes:

- Agiliza la comunicación interna, evitando el uso de papeles para los comunicados.
- Mejora al mail brindando un canal corporativo y ordenado para la comunicación.
- Evita la proliferación de resguardos locales de múltiples circulares, procedimientos y otros documentos. Incorpora WorkFlows de Aprobación y solicitudes de Permisos.

- BarloventoTech Intranet Corporativa permite ordenar y formalizar la comunicación interna. Mejorando la rentabilidad de la empresa y agilizando los procesos internos. (BarloventoTeach, 2021).

A continuación, se realiza una proyección de gastos que debería realizar como inversión la empresa, que luego se vera reflejado su respectivo beneficio.

Costo mensual de la plataforma es de U\$S 5.00

Costo anual de la plataforma es de U\$S 60.00

Cotización dólar según el BNA a la fecha 19/10/2021 es de U\$S 1 = \$ 104,75

Costo total anual en pesos a la fecha es de \$ 6.285

Capacitación de Lideres Coach

Esta propuesta se llevará adelante a través de un Curso de LIDERAZGO Y COACHING, presentado de manera virtual por el profesor Damián Urdiales. El mismo se dictara Online en vivo vía plataforma Zoom, y tendrán la posibilidad de disponer de las grabaciones de cada encuentro a fin de poder reforzar los conceptos posteriormente cada vez que les fuera necesario, se contratara el servicio para 12 personas, el Curso tendrá una duración total de 12 hs, que serán distribuidas en cuatro clases, 3 hs semanales los días sábados en el horario de 9 a 12hs, con fecha de inicio el sábado 26 de marzo de 2022 hasta el sábado 23 de abril 2022 inclusive, el costo es de \$ 5.670 por persona, se abonara un total de \$68.040 por dicha capacitación (Capacitarte, 2021). A cada empleado designado a capacitarse se le otorgara el permiso correspondiente para que el cursado sea dentro del horario laboral. Se le enviarán por correo electrónico toda la información de los módulos a desarrollar, la invitación formal y el enlace de la reunión con fecha y horario, los participantes de esta capacitación, serán: Los Gerentes de Ventas, Gerentes de Administración y Finanzas, jefes de Depósitos y Logística, los respectivos Socios y Dueños, Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi, dado que también es importante que estén todos alineados con los nuevos conceptos a incorporar en la empresa. Al finalizar cada módulo se deberá realizar un seguimiento coordinado entre el Coach y los participantes para evaluar el impacto que provocan los cambios de paradigmas, perspectivas individuales y grupales, luego de la puesta en practica de los nuevos mecanismos de aprendizaje. Es vital realizar este análisis teniendo en cuenta que modifica variados aspectos de la comunicación interna. Se espera de los cursantes que aprendan a organizar trabajo en equipo, cambien la visión e induzcan en sus colaboradores estas ideas.

Los Objetivos que se buscan con esta capacitación, son los siguientes: Introducirlos en la temática del Coaching y el Liderazgo, conociendo algunas herramientas que permitan un mejor desarrollo

personal y organizacional; conocer los fundamentos del Coaching y el Aprendizaje Transformacional; apoderarse de algunas herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones; analizar el aporte del Coaching a procesos extrínsecos e intrínsecos de las organizaciones actuales; comprender la interrelación existente entre Coaching y Liderazgo de Equipos.

Los beneficios que se obtendrán con esta formación, serán los siguientes: Podrán detectar oportunidades de mejora para el crecimiento profesional y personal; que aprendan a manejar situaciones conflictivas y a tomar conciencia sobre el impacto que tienen; saber que es el coaching; como ser un Coach; cómo funciona un equipo de trabajo, como aplicar técnicas de liderazgo, cual es el rol del Coach, como relacionarse con un cliente, como liderar un equipo de trabajo (Capacitarte, 2021). En el Anexo N° 2 se encuentra el contenido completo del curso.

Marco temporal de la implementación

El plan en cuestión tendrá una proyección total de un año, (12 meses), iniciando en enero 2022 hasta diciembre 2022. Algunas acciones han sido previstas para concluir las en lapso de ½ meses.

Gráfico II – Diagrama de Gantt.

Actividad	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación Gerente	2												
Gestión de Sistema Xubio	10												
Herramientas comunicación interna	12												
Plan de Capacitación Liderazgo y Coaching	1												

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

A fin de cuantificar el beneficio de la propuesta, es necesario identificar las ganancias de la empresa en los últimos años, según la información obtenida, la ganancia neta al 31/12/2018 fue de \$6.195.536,11. Este monto será actualizado a continuación según la inflación del Indec a octubre 2021.

Ganancia año 2018 ----- \$ 6.195.536,11

Ganancia año 2019 ----- \$ 9.528.734,5 (inflación 53,8%)

Ganancia año 2020 ----- \$ 12.968.607,66 (inflación 36,1%)

Ganancia año 2021 ----- \$ 19.193.539,34 (inflación estimada 48%)

A continuación, se detalla un cuadro con valores de inversión que deberá realizar la empresa a fin de poder llevar a cabo dicha propuesta.

Gráfico III – Costo total de la propuesta.

Propuestas	Costos
Contratación del Gerente	\$ 1.628.600,00
Herramientas comunicación interna	\$ 6.285,00
Capacitación Liderazgo y Coaching	\$ 68.040,00
Costo total	\$ 1.702.925,00

Fuente: Elaboración propia.

A efectos de llevar a cabo la mencionada propuesta la empresa debe destinar una inversión total de \$ 1.702.925,00. Concretando dicha proyección se espera que la misma obtenga una ganancia del 17%, siendo un monto de \$ 3.262.901,67.

A continuación, se desarrolla el calculo de Retorno de Inversión.

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

$$\text{ROI} = \frac{(3.262.901,67 - 1.702.925,00)}{1.702.925,00} \times 100 = 91,61$$

Con el plan de implementación según los objetivos planteados y la inversión a realizar, se obtendra una inversión financiera anual del 91,61%. Esto implicará que por cada \$100 que la empresa invierta, obtendrá una ganancia de \$91,61. Se considera que el retorno de inversión es positivo siendo este plan de implementación rentable para la organización. Cabe destacar que este proceso es factible en términos presupuestarios a fin de lograr su objetivo final.

Conclusión

Luego de la implementación de las acciones propuestas lograran enderezar los desvíos diagnosticados en la etapa inicial del reporte de caso. Se puede mencionar que la ausencia del Área de Recursos Humanos, no utilizar herramientas de comunicación interna, y no brindar capacitaciones Coaching a los altos y mandos medios inciden de manera directa sobre la misma empresa.

Es de suma importancia realizar un plan de acción que permita la reorganización de la misma, trabajar estratégicamente para poder consolidar el Departamento de Recursos Humanos, implementar el uso de herramientas en comunicación basado en la tecnología manteniendo a los colaboradores informados sobre el contexto por el cual transita la empresa, y ofrecer capacitaciones Coaching a los altos y mandos medios para nuevos retos. El principal beneficio que obtendrá la empresa llevando a cabo este proceso es un retorno de inversión del 91,61%, esto implicará que por cada \$100 que invierta, obtendrá una ganancia de \$91,61.

Recomendaciones

Se recomienda la puesta en marcha de la proyección propuesta, de esta manera podrán mejorar notoriamente, el desarrollo del personal, el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los empleados, evaluaciones de desempeño, etc. Luego de seis meses que implica la ejecución del plan, es necesario hacer un balance sobre los avances y dificultades que pudieron darse, y evaluar la necesidad o no de corrección sobre los nuevos métodos de comunicación adoptados. Capacitar como líderes Coach a todo el personal que tenga empleados bajo su cargo.

Realizar encuestas de satisfacción anónimas a los empleados a fin de poder conocer sus opiniones y conformidad/disconformidad, (anónimas para que pueden responder con mayor libertad y sinceridad), es una herramienta útil para escuchar y saber la opinión de los empleados, dándole importancia a la información que se obtiene.

Deben crear un plan de sucesión que les permitirá identificar aquellos colaboradores que se retiran o salen de la compañía y que tienen que ser sustituidos por otros que pueden llevar a cabo funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño. Esto es un tema muy importante que debe ser planeado para que ocurra de manera natural y gradual, no como una acción inmediata para solucionar un problema. Es recomendable que la empresa este preparada para enfrentar el proceso de sucesión. Deberían establecer un plan de carrera para que el empleado pueda proyectarse a futuro dentro de la propia empresa, basándose en el entrenamiento y capacitación continua como así también en el fomento de las competencias necesarias para llevar a cabo ese puesto de trabajo.

Referencias

- Alvarez Nobel, A., & Lesta, L. (2011). "Medicion de los aportes de la gestion estrategica de comunicacion interna a los objetivos de la organizacion-Dialnet". Obtenido de "Medicion de los aportes de la gestion estrategica de comunicacion interna a los objetivos de la organizacion-Dialnet": <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>
- Anzorena, O. (2019). Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional. Ciudad autonoma de buenos aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <http://books.google.com.ar/books?id=ed6LDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- BarloventoTeach. (2021). Obtenido de <https://www.barloventotech.com.ar/detalle.php?a=intranet-corporativa-para-empresas&t=24&d=148>
- Calvo, L. (28 de 12 de 2020). Obtenido de <https://es.godaddy.com/blog/que-es-intranet-corporativa/>
- Capacitarte. (2021). Curso de Liderazgo y Coaching . Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-liderazgo-y-coaching>
- Charry Condor, H. O. (2018). LA GESTION DE LA COMUNICACION INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PUBLICO. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo.
- Delgado , L. (10 de Junio de 2021). Analisis PESTEL: que es, cuando y como hacerlo . Obtenido de Analisis PESTEL: que es, cuando y como hacerlo : <https://gestion.pensemos.co/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>
- Dominici, M. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estrategico de cambio. Obtenido de La importancia del coaching en las PYMES como factor estrategico de cambio: <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1463/1249>
- Economista, E. (19 de Agosto de 2021). El Economista-Economia. Obtenido de El Economista-Economia: <https://eleconomista.co.ar/2021-08-la-canasta-basica-subio-en-julio/>
- GROUP, T. A. (22 de 12 de 2020). Guia Salarial Regional 2021. Obtenido de <https://adeccogroup.com.ar/informes-adecco/guia-salarial-argentina-y-uruguay-2021/>
- GROUP, T. A. (s.f.). ADECCO. Obtenido de <https://www.adecco.com.ar/ciudad/cordoba/>

- Hernandez perez, J. A. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*gestiopolis. Obtenido de Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Muradep, L. (2012). COACHING PARA LA TRANSFORMACION PERSONAL. BUENOS AIRES, ARGENTINA: EDICIONES GRANICA. Recuperado el 27 de SEPTIEMBRE de 2021, de COACHING PARA LA TRANSFORMACION PERSONAL: <https://books.google.com.ar/books?id=L84Cee6CtEUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- OCCMundial, B. (2021). ¿Que es un analisis FODA, como se hace, para que sirve? . Obtenido de ¿Que es un analisis FODA, como se hace, para que sirve? : <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Oyarvide Ramirez, H., Reyes Sarria, E., & Montaña Colorado, M. (23 de Octubre de 2017). La Comunicacion interna como herramienta indispensable de la administracion de empresas. Ciencias economicas y empresariales - Articulo corto. Cuba.
- rockcontent blog. (04 de 2021). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/herramientas-de-comunicacion-interna/>
- Segun el Indec, la inflacion de septiembre de 2021 fue de 3,5%. (09 de 2021). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/segun-indec-inflacion-septiembre-2021-fue-35-porcentaje.phtml>
- SISTEMA DE GESTION Y FACTURACION PARA PYMES. (s.f.). Obtenido de <https://xubio.com/ar/>
- Villalpando, R. F. (2016). Administracion de Recursos Humanos. La Loma Tlalnepantla, Estado de Mexico: Digital UNID.

Anexo N°1

Perfil de Puesto Gerente de Recursos Humanos.

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

1. Roles funciones clave del Director de Recursos Humanos:

Motivación y coordinación del equipo de personas bajo su supervisión conforme a los valores de la empresa.

Dirección del departamento de recursos humanos para que sus funciones se lleven a cabo con eficacia y eficiencia.

Aporte a la dirección general de la perspectiva de los recursos humanos en cuestiones estratégicas de crecimiento, nuevas aperturas, margen de contribución de los distintos servicios / unidades de negocio, nuevas adquisiciones, etc.

Estos roles se deben traducir en una serie de funciones específicas (no están por orden de importancia):

2. Funciones Clave del Director de Recursos Humanos:

2.1. Organización y planificación del personal:

Planificar las plantillas de acuerdo con la organización del Instituto para asegurar el servicio a la par de que no haya excesos y sobrecostos.

Gestionar los turnos, vacaciones, bajas y ausencias.

Tener documentado y actualizado adecuadamente la definición de todos los puestos de trabajo de la empresa.

Diseñar los nuevos puestos oportunos, definir funciones y responsabilidades junto con la dirección del departamento al que vaya a pertenecer la persona.

Prever las necesidades de personal a medio y largo plazo.

Analizar los sistemas retributivos para fomentar la equidad interna y externa y la motivación del personal.

2.2. Reclutamiento:

Diseñar e implementar las acciones y procesos necesarios para atraer candidatos competentes.

2.3. Selección:

Esta función es fundamental. Parte importante del éxito de la empresa es su capacidad para atraer, contratar y retener a las mejores personas.

Redacción detallada del perfil, rol, funciones, dependencia, remuneración, etc.

Búsqueda y selección de candidatos.

Pruebas de selección y test de aptitudes / actitud / capacidad.

2.4. Planes de carrera y promoción profesional:

Diseñar junto con los jefes de cada departamento los planes de carrera de los distintos puestos en la organización de la empresa y efectuar seguimiento del mismo, identificando aquellas personas con mayor potencial y recorrido.

2.5. Formación:

Planificación y organización de los cursos de formación necesarios.

2.6. Evaluación del desempeño y control del personal:

Controlar el absentismo, la pirámide edad o las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.

Instaurar un programa de objetivos y evaluación del desempeño. Evaluar el desempeño del equipo, intentando que sea una evaluación 360°, apoyándose en los directores de departamento.

2.7. Clima y satisfacción laboral:

Instaurar un sistema de evaluación y seguimiento del clima y la satisfacción laboral.

2.8. Administración del personal:

Gestión de todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.

2.9. Relaciones laborales:

Gestión de la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo, como la negociación de los convenios colectivos los conflictos que se puedan originar en la empresa y sus vías de solución.

2.10. Prevención de riesgos laborales:

Estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados. Implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

Anexo N° 2

Programa Completo Curso de Liderazgo y Coaching

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

Fundamentos del Coaching

Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional”

Acepciones del término “Coaching”

Diferencias conceptuales

El Aprendizaje, concepción Activa del Aprendizaje, Zonas de Aprendizaje

Responsabilidad

Modelos Mentales

El Aprendizaje Organizacional.

El Lenguaje y su influencia

El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios

Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching

Los Modelos Mentales

Columna Izquierda

Compromiso

Promesa

El Feedback

Relación Coach- Cliente

Las Etapas: Introducción, Exploración

Expansión y Cierre

Pasos del Proceso de Coaching

Comunicación Efectiva

Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión

El Papel de la intuición

El Respeto por el Otro

La Generación de Empatía

La Maestría en la formulación de Preguntas.

Coaching y Liderazgo Organizacional

El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo

Empowerment y Liderazgo

El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.