



“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach”

Organización A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

Alumna: Andrea Daiana Ovejero

D.N.I. 36.992.494

Legajo: VRHU17401

Profesora: Daniela Soledad Rinconez

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Agradecimientos

Me gustaría dedicar un especial agradecimiento a mi hija Jazmín, quien me acompañó desde el primer día y sobre todo en ésta última etapa tan agotadora, en donde con sus pequeños 8 años supo entender perfectamente los tiempos que me demandó la carrera, entendiendo cuando no podíamos ir a pasear porque tenía que estudiar, hacer entregas de trabajos, conectarme en las prácticas profesionales, entendiendo mis cambios de humor, mis ratos donde necesitaba descansar, cuando no podíamos jugar, ella me acompaña siempre a que todo sea más leve y llevadero y a sentirme orgullosa de poder lograr las metas propuestas. Gracias por ser mi mayor maestra!!

También quiero hacer un profundo agradecimiento a mis padres, quienes me ayudaron económicamente estos 4 años de carrera, a la hora de estudiar y dedicar mi tiempo a mi carrera, cuando tenía que trabajar. Por apostar y creer en mí y hacerme sentir siempre que soy capaz de lograr cualquier cosa que me proponga y ellos siempre dispuestos a acompañarme en todo. Sin ellos, definitivamente no hubiera podido llegar a esta última etapa.

A mis amigos de la vida quienes entendieron siempre las prioridades de la carrera y estuvieron firmes dándome palabras de aliento, a mis compañeros colegas que conocí a lo largo de la carrera, quienes estuvieron dándome una mano siempre que lo necesité, y regalándome palabras hermosas de apoyo, ayudándome a creer en mí, gracias por tan lindas energías!!!

Un especial agradecimiento a Dios, a mis ángeles y maestros que me acompañan siempre, a quienes descubrí en la mitad de este camino y fue una etapa muy especial e importante para mí.

GRACIAS GRACIAS GRACIAS ♥

Resumen

El siguiente reporte de caso, se realizó sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios iniciando sus actividades en el año 1959. A lo largo de los años gracias a su buen trato con los clientes logró expandirse, por lo que actualmente cuenta con 5 sucursales.

Sin embargo, luego del análisis interno y diagnóstico que se realizó se concluyó que es una empresa con una organización informal, en donde no hacen hincapié en el factor humano y sus necesidades y desconocen los beneficios de la correcta gestión de los mismos. Es por eso que se propuso trabajar y hacer foco en la comunicación interna organizacional, capacitar a los líderes en materia coaching y crear un departamento de Recursos Humanos, para atender las necesidades humanas y que las personas empiecen a desarrollar el sentimiento de pertenencia a la misma. Se aspira que la rentabilidad de la empresa aumente en un 14% sobre las ganancias obtenidas en el último período.

Palabras claves: Comunicación interna, liderazgo coach, Departamento de Recursos Humanos, gestión organizacional.

Abstract

The following case report was made on the company AJ & JA Redolfi located in the town of James Craik, province of Córdoba dedicated to the distribution and commercialization of food products, started activities in 1959. Over the years, thanks Due to its good treatment with clients, it managed to expand, so it currently has 5 branches.

However, after the internal analysis and diagnosis that was carried out, it was concluded that it is a company with an informal organization, where they do not emphasize the human factor and its needs and do not know the benefits of their correct management. That is why it was proposed to work and focus on internal organizational communication, train leaders in coaching matters and create a Human Resources department, to attend to human needs and that people begin to develop the feeling of belonging to it. . The profitability of the company is expected to increase by 14% over the profits obtained in the last period.

Keywords: Internal communication, leadership coach, Human Resources Department, organizational management.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
Análisis PESTEL	8
Análisis PORTER.....	11
Análisis F.O.D.A	13
Marco Teórico	16
Comunicación Interna	16
Liderazgo coach	17
Coaching Ontológico	17
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcances	20
1- Implementación de plataforma virtual para optimizar la comunicación interna	21
2- Capacitación a líderes en materia de liderazgo coach	22
3- Creación del departamento de Recursos Humanos	23
Marco temporal de implementación.....	25
Evaluación del impacto de la implementación	25
Conclusiones	27
Recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexos.....	31

Introducción

La firma A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Nacida en el año 1959 a cargo de los hermanos Alonso Jacobo Redolfi y Miguel Ángel Redolfi, cuya sede central está ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina.

En un principio era una sociedad de hecho donde se encargaban de la comercialización de cigarrería, bazar y librería. Miguel se hacía cargo del trabajo de librería y Alonso viajaba a las localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En septiembre de 1975 los hermanos bajo común acuerdo decidieron tomar diferentes rumbos, por lo que Miguel siguió con la librería y bazar y Alonso continuó desarrollando el negocio con la distribución mayorista a la que se unió su hijo José, que actualmente es el presidente de la empresa.

En el año 1976 compraron la empresa Feres de la ciudad de Córdoba, dedicada a la distribución de cigarrillos en localidades vecinas. En el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional n° 9.

En el año 1990 pasó a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada y en el año 1993 finalmente quedó una sociedad denominada Distribuidora Redolfi SRL.

A fines de diciembre del año 1993 el socio fundador Alonso Jacobo Redolfi fallece, por lo que comienza un proceso de sucesión de la empresa, el cual trajo conflictos familiares entre los hijos de Alonso. Tal sucesión culmina en el año 2006.

En el año 1995 la empresa continúa con su proceso de expansión al inaugurar la 2da sucursal en la provincia de Santa fe, a raíz del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de las localidades que une San Francisco y Villa María.

En el año 1999 se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, el cual tuvo un gran éxito por lo que a fines del 2000 debieron trasladar el autoservicio a un lugar con mayor capacidad. Esta sucursal funcionó muy bien, hasta que en el año 2014 debieron cerrarla debido a un incendio que sufrió y destruyó toda la sucursal, por lo que decidieron cerrarla.

En el año 2001 se inauguró el 2° autoservicio mayorista en la localidad de Córdoba, anexándole a éste preventa y distribución. Ése mismo año se incorpora a trabajar en la administración el hijo de José, Lucas Redolfi. Al año siguiente, se incorpora una nueva unidad de negocios con la incorporación de distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la provincia de Córdoba.

En el año 2003 se creó el 3° autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, que al igual que el autoservicio ubicado en Córdoba, se le anexó preventa y distribución. Al año siguiente continuó con el proceso de expansión en la ciudad de Rio Cuarto, con la 4° sucursal la cual se inauguró en enero del 2005.

Luego que terminara el proceso de sucesión en el año 2006, José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, luego se incorporan sus otros dos hijos, Lucas e Ignacio. En el año 2007 la sociedad quedó conformada con el 85% de la propiedad en manos de José Redolfi, y el 15% distribuido de manera igualitaria entre sus 3 hijos (Pablo, Lucas e Ignacio).

Actualmente la empresa cuenta con 6000 clientes, 132 empleados, una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre sus 5 sucursales

En líneas generales se perciben problemáticas ya que no cuentan con departamentos esenciales que son necesarios para una correcta organización dentro de la empresa como es el departamento de Recursos Humanos, Marketing, Seguridad e Higiene, Mantenimiento, entre otras.

Un punto importante a tener en cuenta es que no poseen un plan de comunicación formal, que les permita tener una mejor coordinación en el trabajo en equipo. Junto a la comunicación organizacional se va fortaleciendo la cultura, sus principios y sus valores. Hoy en día, existen herramientas digitales que permiten a las personas mantenerse comunicadas en tiempo real, sin importar el lugar en donde se encuentren. Algunas plataformas utilizadas son Slack, Workplace, Yammer, las cuales son muy sencillas de entender y permiten que las empresas, sin importar su tamaño, organicen sus procesos productivos en un solo lugar, optimicen las tareas cotidianas, permita a los empleados nuevos conectarse con los más antiguos facilitando la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, mejorando la productividad.

A su vez, es importante que los líderes se capaciten en coaching empresarial, la cual es una herramienta estratégica moderna muy utilizada y efectiva que ayuda a descubrir y/o maximizar el potencial de las personas y de los equipos ayudándolos a tener distintas perspectivas, aumentar el compromiso y la responsabilidad obteniendo así resultados más eficaces y eficientes, el cual es fundamental para maximizar el potencial de crecimiento empresarial.

Por otra parte, el departamento de Recursos Humanos es crucial, ya que podrá gestionar el personal, creando un plan de desarrollo y capacitación, que les permita a las personas estar preparadas para asumir nuevos desafíos y responsabilidades en pos de un crecimiento tanto personal, como laboral a nivel empleado, y a nivel organizacional permitirá el desarrollo de puestos de mayor jerarquía. Otro punto a tener en cuenta es la política informal que tienen a la hora de contratar nuevos talentos, o de realizar una rotación interna. No cuentan con un procedimiento de inducción, ni con un manual de puestos en donde la información de la organización esté detallada y actualizada. Tampoco disponen de evaluaciones de desempeño que le permitan medir la eficiencia con la que se desenvuelven sus empleados en sus respectivos puestos de trabajo.

A continuación se hará mención de los antecedentes relacionados al problema anteriormente descrito:

Puebla y Montero en su investigación descriptiva “La investigación en la comunicación organizacional a debate” (2018), realizada en Madrid, España, remarcan la importancia de integrar las nuevas tecnologías para fortalecer la comunicación interna organizacional, afirman que “(...) la digitalización favorece el desarrollo del entorno laboral transformando las nuevas formas de relacionarse con la organización.” Señalan la importancia que exista una comunicación bidireccional y cómo esto fortalece la cultura organizacional y el sentido de pertenencia a la empresa.

Muñoz Maya y Díaz Villamizar (2014) luego de la investigación de carácter descriptiva realizada en Colombia con miras a elaborar una propuesta de Coaching para la transformación organizacional identificando la percepción de Gerentes, Jefes de Recursos Humanos y Estudiantes sobre el impacto del Coaching Empresarial en las organizaciones concluyen que “El proceso de Coaching debe perseguir ante todo la labor del cambio en las personas como base del cambio empresarial, y la toma de conciencia e interiorización por las personas, es vital para que se lleve a cabo la evolución organizacional”

Montoya Agudelo & Boyero Saavedra (2016) en su investigación científica El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional realizada en Misiones, Argentina afirman “...El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido” (p. 1)

De esta manera, se puede destacar la relevancia de tener una comunicación bidireccional en la organización, para que las personas empiecen a experimentar ese sentimiento de pertenencia en la misma, y a sentirse parte de los objetivos y logros organizacionales. De la mano de la comunicación interna, se destaca la importancia de que los líderes se capaciten en liderazgo coach, para potenciar el equipo de trabajo y la organización evolucione a la par de los avances externos a la empresa. Cabe destacar que un elemento fundamental a la hora de hablar de Recursos Humanos es realizar una correcta gestión de los mismos, donde los intereses e inconvenientes que se presentan en las personas puedan ser atendidos, y para ello es fundamental trabajar en la comunicación interna organizacional para poder estar al tanto de lo que pasa dentro de la misma.

Análisis de Situación

Tal como se menciona en la introducción, Alonso J y José A Redolfi SRL, es una empresa familiar con 50 años de experiencia oriunda de James Craik de la Provincia de Córdoba, República Argentina que comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraf Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina SA, Johnson y Johnson, Maxi consumo SA, Regional Trade, Pavón Arriba SA, Las Marías SA, Compañía Introdutora Bs As, RPB SA, Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branka y Kodak, entre las más importantes.

Es una empresa con una cultura fuerte orientada a los resultados, ya que hacen especial foco en planes estratégicos para maximizar los recursos y sus resultados económicos. En el año 2005 la empresa realizó una importante compra de un terreno de 84 hectáreas. Sus objetivos eran, por un lado la construcción del centro de distribución de 3.5 hectáreas, y por el otro lado el loteo de 10.5 hectáreas para revender y de esta manera obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto. El principal objetivo de esta importante compra es el ahorro del 80% de gastos que abarcan desde:

- Mercadería de baja por vencimiento: \$14300 de promedio anual
- Mercadería de baja por roturas: \$24700 de promedio anual
- Mercadería de baja por devolución: \$23100 de promedio anual

La generación de nuevas alternativas de negocios y beneficios operativos como los siguientes:

- Disminución del riesgo de roturas
- Mayor control de stock, disminuyendo la cantidad de productos vencidos por falta de rotación.
- Más organización operativa, al tener toda la mercadería en un solo depósito.
- Mayor control de mercadería, disminuyendo robos, ya que tendrá un solo sector de entrada y uno de salida.
- Mejores condiciones laborales.
- Ahorro en traslado de un depósito a otro
- Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos, al aumentar la estructura.

Es una empresa que refleja resultados eficientes, mostrando un crecimiento constante y logrando ser cada vez más competitiva en el mercado a lo largo de su trayectoria. Sin embargo no poseen un sistema de comunicación interna formal que permita integrar a todo el personal, donde se den a conocer las decisiones que se toman en la misma y lograr un desarrollo organizacional unificado para que todas las personas que integran la misma se sientan parte del logro de los objetivos. Por ello, contar con líderes calificados es fundamental si de Recursos Humanos se trata, ya que las decisiones estratégicas de una empresa son responsabilidad de los líderes, lo que llevará a un crecimiento organizacional general.

También es necesario reorganizar la estructura organizacional, para llegar a la visión que proyectan que es lograr ser una empresa líder en el mercado, contando con una cartera diversificada de proveedores, proporcionando excelente calidad de servicio a sus clientes, lograr alianzas sostenidas en el tiempo, brindando oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, etc. (CANVAS 2021)

En cuanto a la misión, se destaca que busca comercializar variedad de productos bajo un servicio de distribución mayorista y brindar a los empleados la posibilidad de crecer dentro de la empresa (CANVAS 2021).

A continuación se realiza un análisis para comprender el contexto en el que la empresa A. J & J. A. Redolfi SRL se desenvuelve a nivel macroeconómico y que influye en la misma, permitiendo realizar una planificación estratégica.

Análisis PESTEL

Factor Político

Este tipo de factor incide directamente en la empresa ya que las decisiones que se tomen en materia política repercuten directamente en ella. Actualmente, Argentina atraviesa un año electoral, con una pandemia que continua y junto a ella las limitaciones de actividades mientras se intenta vacunar a la mayor cantidad de población. Sin embargo, a partir de octubre se levantaron muchas restricciones, la economía continua reactivándose como lo venía haciendo desde principio de año y la incertidumbre comienza a bajar.

En el decreto 260/20 (Presidencia de la Nación) considera a Redolfi como servicio esencial en lo que respecta a la distribución y venta de productos alimenticios, por ende no afectó de manera significativa al continuidad de su actividad.

Factor Económico

En cuanto a lo económico, la pandemia afectó fuertemente en Argentina, ya que más de 20.000 empresas debieron cerrar sus puertas imposibilitando continuar con sus actividades, y con ellas más de 100.000 empleados desocupados. Durante el año 2020, la tasa de desocupación fue del 11% en el cuarto trimestre del año, que serían aproximadamente 1,4 millones de argentinos. (El Economista, 2021). Este año, según el INDEC, el índice de desempleo cayó a un 9.6 % respecto del año 2020. En relación a esto, según el INDEC, una familia tipo necesita \$66.545,00 para no ser pobre (Forbes Argentina, 2021). Estos datos muestran una realidad donde las condiciones de vida de la población disminuyeron, lo que trajo como consecuencia cambios en los hábitos de los consumidores, llevándolos a optar por segundas marcas o marcas propias de las cadenas de los supermercados. Bajo este contexto, la firma Redolfi no se vio afectada debido a la diversidad de marcas con las que trabaja, por lo que logró adaptarse eficientemente y mantenerse competitivo en el mercado, enfrentando la situación de amenaza y convirtiéndola en una gran oportunidad para su continuación.

A partir de octubre, se dio por finalizada la cuarentena, por lo que la economía y los mercados nacionales e internacionales comienzan a reactivarse, la incertidumbre va disminuyendo de manera paulatina y la crisis económica parece empezar a tener salida. Sin embargo, esto no es suficiente en Argentina ya que hay una constante inflación, el dólar aumenta cada vez más por lo que produce un incremento en el costo de los insumos y mantener un precio permanente resulta cada vez más difícil ya que se ven obligados a cambiarlos constantemente.

Por otra parte, el consumo de mercados que no cuentan con servicios online y traslado disminuyó debido a que la circulación de personas bajó también, pero esta situación no afectó a Redolfi ya que cuentan con servicio de traslado de sus productos.

Factor social

Actualmente en Argentina al 1/10/2021 hay 52.083.872 dosis administradas, 29.676.037 personas vacunadas con al menos 1 dosis y 22.088.966 personas con las 2 dosis colocada (Expansión, 2021). Gracias a la vacuna, los casos por COVID disminuyen considerablemente, lo que permite de a poco que las personas puedan retornar a la normalidad.

En el año 2020, el estado creó un Programa de Apoyo al sistema productivo Nacional durante la primera parte de la cuarentena para asistir a PYMES que contribuyan a la emergencia sanitaria que consiste en créditos destinados a capital de trabajo y créditos destinados a inversiones productivas lo que benefició a A. J & J. A. Redolfi SRL ya que es una

PYME. (<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/apoyo-sistema-productivo>)

Factor tecnológico

En cuanto al factor tecnológico, a raíz de la pandemia hubo un importante impacto de la venta Online en el rubro de la alimentación, los procesos productivos se automatizaron, y se incorporó la modalidad de compra Online y traslado de productos.

Por otra parte, siguiendo la línea del factor tecnológico, A. J & J. A. Redolfi SRL carece de un sistema de gestión de compras, que le permita tener en forma ordenada los registros de las compras para un mayor control de estado. Continúan confeccionando las órdenes en planillas de Excel y al no ser impresas, el único soporte es digital. Tampoco cuentan con un sistema de control acerca del ingreso de mercadería, por lo que lo deben realizar de manera manual lo que maximiza errores en la gestión.

Factor ecológico

Junto a todos estos factores, no hay que dejar de mencionar el factor ecológico que está tomando mayor importancia y que hay leyes que contemplan el cuidado del medio ambiente, una de ellas es la ley n° 25.676 la cual controla el impacto y el daño ecológico que pueda generar el hombre, garantizando el cuidado, la educación y la participación del ciudadano (Gobierno de la República Argentina, 2020).

En nuestro país está prohibido el uso de bolsas de polietileno y plástico convencional. Este tipo de bolsas es normal encontrarlas en supermercados, almacenes, y comercios en general para el transporte de productos y/o mercadería. Otra de las leyes que regulan el cuidado del medio ambiente y algunas de ellas son:

- Ley n° 7447 que regula el uso racional de la energía.
- Ley n° 9088 Gestión de Residuos sólidos y urbanos.
- Ley n° 26.190 Fomento Nacional de Fuentes Renovables de Energía para la Producción Eléctrica.

Factor Legal

Por último mencionaremos el factor legal. En el año 2003 se sancionó la ordenanza n° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano. Es por ello que, más allá de los planes estratégicos que tenía la empresa, colocaron un nuevo centro de distribución en la ruta provincial n°10 a 3km de la ruta nacional n° 9.

El Convenio Colectivo de Trabajo, para la nómina salarial bajo la que se rige A. J. & J. A. Redolfi, es el convenio colectivo de trabajo de Empleados de Comercio, n° 130/75. En cuanto a las condiciones sobre Higiene y Seguridad laboral la empresa se rige bajo la ley n° 19.587. La ley que establece las condiciones de contratación entre el empleador y el empleado es la Ley Nacional n° 20.744 Ley de Contrato de Trabajo. Y para los Riesgos Laborales se rigen bajo la Ley n° 24.557

El Decreto 413/2021 indica la prohibición de despidos y suspensiones hasta el 31/12/2021. Ley 27541 a raíz de la emergencia pública en materia ocupacional. (Boletín Oficial de la República Argentina)

Análisis PORTER

- *Poder de negociación de los clientes o compradores*

Entre los clientes de la empresa se encuentran supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares – restaurantes, comedores y perfumerías. Como mencionamos anteriormente, el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento, pero en caso que así lo desee tiene la capacidad de cambiarse de distribuidor si así lo desea debido a la alta oferta que hay en el mercado. Redolfi se destaca entre la competencia por brindar asesoramiento comercial, por brindar una excelente atención, donde tienen especial cuidado con los tiempos de entrega, que son acotados, y por lo general los clientes del Redolfi no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo para realizar el proceso de compra, por lo que acuden a la empresa que brinda esos servicios.

- *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores a los que A. J. & J. A. Redolfi compra son 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. Redolfi tiene una excelente relación con sus proveedores gracias al eficiente manejo que llevan de sus finanzas. Además de comercializar productos de primeras marcas, ofrece una línea de productos muy variada, con precios muy competitivos, tiempos de entrega acotados, y asesoramiento comercial a sus clientes al instalar un nuevo negocio, el cual realiza un seguimiento cada 15 días.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Los principales competidores que tiene actualmente A. J. & J. A. Redolfi son Rosental y Micro pack. Las mismas están situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. En caso que una o ambas empresas deseen expandirse en los territorios que actualmente está comercializando A. J. & J. A. Redolfi puede representar una amenaza para la empresa ya que puede perder clientes.

Algunas barreras de entrada que pueden existir son:

- Que Redolfi fidelice sus clientes de modo que no haya manera que alguna posible competencia pueda llevárselos.
- Políticas gubernamentales que no autoricen la instalación de una empresa con las mismas características que Redolfi.

- *Amenaza de ingresos de Productos Sustitutos*

Son aquellos productos que ingresan al mercado que cumplen la misma función de los que ya están en el mismo, pero con precios más accesibles. Pero esto no llega a ser una amenaza para Redolfi debido a su amplia variedad de productos que posee para la comercialización.

- *Rivalidad entre los competidores*

Se refiere a la rivalidad de empresas que existen en el mercado, por lo que las empresas deben usar estrategias de diferenciación para que las personas y clientes continúen eligiéndolos a ellos. Esto es una situación para la que Redolfi está preparado ya que ofrece servicios exclusivos a sus clientes por lo que mantiene una imagen institucional fuerte lo que lo lleva a diferenciarse de su competencia.

Por otra parte, Redolfi, presenta exclusividad en la comercialización en toda la provincia de Córdoba de algunos productos como Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giacomo, entre otros, lo que elimina la posibilidad de nuevos competidores con respecto a esos productos.

Análisis F.O.D.A

Fortalezas

- Capacidad de endeudamiento
- Variedad de productos
- Precios competitivos
- Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente
- Asesoramiento comercial personalizada
- Tiempo de entrega acotado
- Buena relación con los empleados, líderes y colaboradores
- Contrato con empresas de primeras marcas
- Baja rotación del personal
- Promoción interna
- Profesionalización y trayectoria, lo que le permite destacarse dentro del mercado.
- Crecimiento exponencial,
- Locales y vehículos propios

Oportunidades

- Alta demanda de mercadería.
- Expansión territorial, locales en distintos puntos del país.
- Comercialización de segundas y terceras marcas en auge debido a los problemas económicos existentes en Argentina
- Actualmente se está construyendo un nuevo centro de distribución
- Aumentan las compras online, por lo que beneficia a Redolfi al ser distribuidor.

Debilidades

- No tienen clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra
- No tienen un área de Recursos Humanos.

- No tienen departamento de Seguridad e Higiene.
- No poseen análisis de siniestralidad
- No tienen departamento de Marketing y Comercialización.
- Promoción interna ineficiente
- No tienen registros de clima laboral
- No tienen proceso de selección de personal
- No tienen proceso de inducción para cargos y puestos. Por ende, los empleados muchas veces ocupan un puesto sin estar calificado para el mismo
- Los empleados se incorporan y luego aprenden.
- Falta de capacitación
- No cuentan con un sistema de inventarios ni tienen planilla de control de existencia de mercadería.
- No cuentan con un sistema de costeo
- No hacen foco en la publicidad
- Decisiones centralizadas (a la hora de pedir autorización al dueño para otorgar descuentos).

Amenazas

- Mucha competencia en el mercado
- Economía nacional inestable
- Limitaciones para comprar a mayor escala, desabastecimiento de sucursales.
- Pocos proveedores
- No cuenta con un sistema informático.
- No existe un control periódico de los bienes.

A raíz del análisis FODA, se destaca que la organización tiene una fuerte cultura, donde el buen clima laboral abunda, y externamente se refleja tal imagen positiva, lo que permite continuar superando las amenazas que se van presentando, desde la economía inestable que caracteriza a Argentina, hasta las crisis económicas que con ellos van acompañadas. Saben aprovechar las oportunidades que se presentan ante tales crisis, ya que el consumo de las personas cambia, y Redolfi logró adaptarse perfectamente. Gracias a todas estas características buscan crecer y expandirse en el mercado, sin embargo deben trabajar en la informalidad que manejan administrativa y organizacionalmente para potenciarse y no bajar el rendimiento.

Para lograr organizarse y gestionar de manera efectiva al personal lo primero que hay que tener en cuenta es que los mismos deben sentirse parte de la empresa. Se puede observar que Redolfi no le da importancia a la parte humana e interna de la organización. Un proceso fundamental para empezar a trabajar en la gestión del personal es la comunicación interna. Otra

herramienta que ayuda a los líderes a enfocarse en las personas a mantenerlas motivadas es el Coaching empresarial, ya que se observa que buscan brindar promoción interna pero no cuentan con ningún proceso de capacitación y desarrollo del personal para que la promoción interna logre darse de manera eficiente. Otra falencia que se observa es que no cuentan con un proceso de selección de personal, planeación de Recursos Humanos, no realizan evaluaciones de desempeño, ni cuentan con una base de datos donde la información más relevante de las personas que forman parte de la empresa no se pierda. Por ende, la colocación de un departamento de Recursos Humanos es crucial. Es necesario gestionar correctamente al personal para que la empresa pueda volverse flexible frente a los cambios que pueda sufrir luego de un crecimiento interno, que es lo que proyectan, y las personas puedan trabajar en equipo y se sientan parte de ella mientras que los líderes se encarguen de tomar decisiones estratégicas para volverse más competente en el mercado.

Marco Teórico

A continuación, se abordaran los principales conceptos para el desarrollo del Marco Teórico. Se analizara los conceptos generales de la comunicación interna, y la definición de coaching y liderazgo.

Comunicación Interna

La comunicación interna es todo aquel intercambio de palabras o ideas que se generan dentro de una organización, sean estratégicos o no. Es decir, que todas las organizaciones generan comunicación interna, sean o no conscientes, y durará durante toda la vida de la misma. La comunicación es formal e informal, esto hace referencia a la información que se quiere emitir y aquella información que se transmite sin ser consciente. También, puede ser formal o informal, dependiendo de sus integrantes y la manera en que se expresan. Ésta manera también comunica, aunque no tenga voz y se manifieste en silencio o con indiferencia. (Tessi, 2011)

Para Tessi, el objetivo de la comunicación interna estratégica es alinear a las personas que conforman la organización para lograr un beneficio en común. Como los intereses personales de los empleados nunca son iguales a los intereses de la organización, la misma debe buscar estrategias de comunicación que sean congruentes con sus empleados.

Por su parte, Brandolini y González Frigoli (2009) la definen como una herramienta o técnica de gestión donde el principal objetivo es lograr una correcta interpretación del mensaje, haciendo claro el mensaje, y proporcionarle sentido al trabajo, para que las personas se sientan parte y puedan ser “voceros” de la propia organización. A grandes rasgos, indican que la comunicación interna permite:

- Generar la implicación del personal
- Armonizar las acciones de la empresa
- Propiciar un cambio de actitudes
- Mejorar la productividad.

Luego del análisis de ambas definiciones, se observa que Brandolini y Frigoli le dan un enfoque más técnico que Manuel Tessi, quien le da un sentido más general y humano, sin dejar de lado la importancia y posibilidad de generar estrategias con respecto a la comunicación interna.

Por lo tanto se afirma que el papel de la comunicación interna no es solo transmitir información, sino también construir un sistema de valores, creando ideología de cambios que motiven y eduquen a los empleados. La comunicación interna eficaz puede convertirse en la clave para aumentar la motivación y la participación de los empleados, aumentar la eficiencia

del trabajo, el éxito de los cambios y para construir una imagen interna y externa positiva de la organización.

Liderazgo coach

Muradep (2012) define al liderazgo coach como una característica que posee una persona para ayudar a otra a desarrollar su potencial al máximo, superando limitaciones. Ayuda a las personas a cambiar tanto a nivel personal como organizacional reconociendo valores, creencias, hábitos para lograr a ser una mejor versión de sí.

Coaching Ontológico

Echeverría (2017) define al coaching, en términos generales como una *práctica antigua*. Explica que es una práctica que se desarrolla en un ámbito, donde una persona toma a otra o a un grupo de personas y los lleva a un nivel de desempeño, que esa persona (o grupo de personas) no hubieran podido alcanzar por sí solos. Luego, hace hincapié en el término *coaching ontológico* y lo define así porque está inspirada en una interpretación del fenómeno humano que es la que ofrece la propuesta de la ontología del lenguaje y permite producir experiencias de aprendizajes transformacionales en una persona, ayudándola a despejar dudas y encontrar una solución a una situación de desconcierto y confusión que por sí sola no podrá encontrar.

Por su parte, Sánchez (2016) define al coaching ontológico como un método que sirve para acompañar, instruir y entrenar a una persona o un grupo de personas con el objetivo de ayudarla a conseguir una meta específica o a desarrollar algún tipo de habilidad en particular.

Estos tres conceptos abordados nos ayudan a definir que la comunicación interna cumple muchas funciones dentro de la organización. Entre las funciones más comunes, se encuentra la informativa, que proporciona información necesaria al personal para que pueda realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente. Las personas deben estar al tanto sobre cualquier cambio de procedimiento o política que esté relacionada a su trabajo. Otra función común de la comunicación es la de coordinar tareas, asignar trabajos, coordinar grupos o fusionar unidades de trabajo hacia un objetivo común. También funciona como socialización, y de eso dependerá el éxito que tenga la persona dentro de la misma.

Mejorar los procesos de comunicación en función de un modelo de gestión, flujo de información, canales de comunicación, soluciones técnicas, tanto dentro como fuera de la

organización es una actividad necesaria para crear una comunicación interna eficiente. El líder juega un papel fundamental en la comunicación, ya que de él depende el comportamiento de las personas y que logren integrarse de manera efectiva dentro de la organización y logren potenciarse en ella. El líder será el encargado de resolver los conflictos que suceden dentro de la misma, y debe estar preparado para ello teniendo en cuenta el ámbito dinámico en el que actualmente se desenvuelven las organizaciones brindando soluciones que beneficien los intereses de las personas, y para ello la comunicación interna tiene una fuerte importancia.

Diagnóstico y discusión

Luego de realizar el análisis con las distintas herramientas, donde se identifican las distintas falencias que Redolfi tiene con respecto a la gestión del personal, entre ellas se encuentran que no poseen procesos formales de selección de personal, tampoco cuentan con una planeación de los Recursos Humanos donde cada persona tenga identificado correctamente su rol, tampoco realizan evaluaciones de desempeño, capacitación y desarrollo del personal y organizacional, ni cuentan con una base de datos, que le permita gestionar, y en donde la información más relevante de la empresa no se pierda. Por otra parte, también hay problemas comunicacionales, donde las decisiones aún se toman de manera centralizada, y sus líderes no permiten delegar ciertas funciones lo que le demanda un tiempo extra, y les impide centrarse en tomar decisiones estratégicas que sirvan para el crecimiento empresarial.

Trabajar en la comunicación interna organizacional, permitirá a la organización conservar personal calificado, ayudara a que los lideres trabajen en estrategias a largo plazo construyendo una marca interna positiva, estableciendo vínculos fuertes entre trabajadores y la compañía, donde la misma trabaje también por el bien estar de las personas que trabajan en ella, con el fin de no perder talentos, de ayudar a las personas a mejorar su rendimiento, a sentirse valorados y tenidos en cuenta, y por supuesto sus opiniones también. Esto ayudará a fortalecer la cultura organizacional, a la que cuidan con mucho cuidado. Para ello, es necesario contar con una plataforma virtual donde todas las personas de la organización estén comunicadas en tiempo y forma bajo el mismo canal comunicacional.

Por otra parte, es importante que los líderes se capaciten en coaching empresarial, para ayudar al equipo a potenciar sus cualidades y así formar equipos de alto desempeño, brindándoles autonomía, mejorando la comunicación, y la manera que tienen de relacionarse, y fomentando la creatividad de cada uno de sus integrantes. Esto, más allá de los beneficios económicos que se pueden obtener, permitirá agregar valor a la compañía que es un factor de mucha importancia. Se estima que dicho valor ronda en el 14% más sobre el total de las ganancias finales obtenidas, teniendo en cuenta que, gracias a la gestión del departamento de Recursos Humanos, podrán contar con un proceso de selección, inducción y capacitación, lo que evitará pérdida de tiempo en la adaptación de los empleados nuevos a la empresa, o en la rotación interna del personal, también le permitirá a las personas entender qué rol ocupan en la organización. Ésto permitirá bajar la probabilidad de renuncia temprana, y evitará posibles errores durante la inserción a la empresa. Por otra parte, la rotación de personal disminuirá y las personas que ocupen los cargos serán idóneas para tal función, lo que permitirá maximizar eficientemente los resultados finales. Permite también disminuir el índice de ausentismo y tener un mayor control del mismo.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach, a través de la creación de un área específica de Recursos Humanos en la organización A. J. & J. A. Redolfi que gestione el personal, haciendo énfasis en la comunicación interna y guíe a los líderes para potenciar el equipo y así incrementar las ganancias en un 14%.

Objetivos específicos

- Implementar una intranet que le permita estar comunicado a todo el personal de la organización en tiempo y forma y capacitar al personal para el uso de la misma.
- Capacitar en liderazgo coach a los líderes de la organización para potenciar los equipos de trabajo.
- Reorganizar la empresa en materia Recursos Humanos, para lograr la correcta gestión del personal y así maximizar los beneficios organizacionales fortaleciendo la cultura organizacional creando un área de Recursos Humanos.

Alcances

- Temporal: la propuesta tendrá un marco temporal de 6 meses en total, y comenzará a partir del mes de Noviembre del año corriente finalizando en el mes de Mayo de 2022.
- Geográfico: Tanto el plan de comunicación interna, como la formación en liderazgo coach y la creación del departamento de Recursos Humanos se realizará en la casa central en la localidad de James Craik.

Acciones a desarrollar

1- Implementación de plataforma virtual para optimizar la comunicación interna

Fundamentación

Se busca implementar una plataforma de comunicación interna para que las personas que pertenecen a la misma trabajen de manera conjunta, coordinada y unificada siendo un gran equipo donde los empleados se sientan integrados a la organización y de a poco las decisiones empiecen a descentralizarse. Como se ha mencionado, la comunicación interna es fundamental a la hora de crear equipos de alto desempeño. Las personas deben conocer los objetivos organizacionales, la filosofía con que la misma se maneja, y la cultura organizacional existente ya que esto les permite sentirse parte de la organización, lo que lleva a mantenerse motivados y maximizar su potencial dentro de la empresa.

La plataforma será la aplicación llamada SLACK, la cual es gratuita y su funcionamiento es muy sencillo por lo que las personas se adaptarán rápido a su uso. También lo pueden tener en su celular, por lo que resulta práctico.

Acción:

- 1- La primera y segunda semana se reunirá con el equipo directivo para hacer la presentación de la consultora, que en este caso será BiHotz, y explicará la importancia y los beneficios de la comunicación interna organizacional.
- 2- En la tercera y cuarta semana se llevarán a cabo las encuestas de necesidades de capacitación, y se evaluarán los resultados. *(Ver anexo 1)*
- 3- En la quinta y sexta semana se presentará la propuesta de la implementación de una plataforma virtual, de qué manera se utiliza y las facilidades que dicha plataforma tiene a su favor.
- 4- La séptima y octava semana se llevara a cabo la capacitación para todos los grupos de la organización, la cual serán 7 grupos de 20 personas cada uno, y tendrá una duración de 2 horas en total por grupo. Se llevará a cabo los días martes, miércoles y jueves en donde el jueves de la última semana se llevara a cabo la capacitación de los últimos 2 grupos.
- 5- La novena y décima semana será la implementación de la aplicación y lo aprendido en la capacitación.
- 6- Los honorarios correspondientes por hora de capacitación será de \$2.000,00. Por ende, por grupo tendrá un costo de \$4.000,00 y en total arroja un resultado de \$28.000,00 finales. Se realizará al cabo de 2 semanas.

Recursos

Al utilizar la plataforma ZOOM para dicha capacitación, los recursos que se necesitarán son:

- Sala de reunión
- Computadora
- Conexión a internet
- Proyector.

2- Capacitación a líderes en materia de liderazgo coach

Fundamentación

Se propone tal acción ya que ayudará a potenciar talentos en los equipos de trabajo maximizando beneficios y facilitando la autonomía de los integrantes de la organización, mejorando la comunicación interna y la relación entre los miembros del equipo.

Acción:

1- Antes de capacitar a los líderes en materia de liderazgo coach, es fundamental tener en cuenta que los mismos primero deben tomar sesiones de coaching personalizados para poder tener en claro cuáles son sus principales intereses, de manera consciente. Es decir, es necesario que primero se dejen ayudar y descubran sus talentos y potenciales para luego ayudar a otras personas a hacerlo. Por ende la primera acción a realizar es la reunión de los principales líderes de la empresa con la consultora BiHotz, quien se encargará de explicar los beneficios que tiene el coaching empresarial y de qué manera puede repercutir positivamente en su empresa.

2- Una vez llevado a cabo esta acción, se procede a realizar las sesiones de coaching para los 4 líderes principales de la empresa que son:

- José Redolfi.
- Pablo Redolfi.
- Lucas Redolfi.
- Ignacio Redolfi.

3- Las sesiones de liderazgo coach para cada líder rondan entre los \$4.000,00 por sesión de 1 hora, y serán necesarias entre 8 y 10 sesiones por cada líder. Es decir que suma un costo aproximado de \$150.000,00 para los 4 líderes principales de la empresa. Esto puede tomar aproximadamente 8 semanas en total, realizando 1 o 2 sesiones por semana.

4- Una vez completado éste paso, sí están en condiciones de realizar la capacitación en Coaching. La misma constará de 6 encuentros intensivos de 2 horas cada uno, 1 vez por semana.

5- El costo de la capacitación será de \$2.000,00 por hora, por persona, lo que arroja un resultado final de \$96.000,00 finales del curso intensivo.

Recursos

Al realizarse de manera online, por plataforma ZOOM, los recursos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones son:

- Notebook
- Acceso a Internet

3- Creación del departamento de Recursos Humanos

Fundamentación

Tal como se menciona en reiteradas oportunidades, es importante que en toda organización se tenga en cuenta el valor de la gestión de Recursos Humanos, ya que es un área que permite mantener organizado todas las acciones que suceden dentro de la empresa con respecto al personal que en ella trabaja, cuidarlos e invitarlos a sentirse parte ya que sin ellos, la misma no podría funcionar. Es por eso que gestionar las acciones y decisiones que se llevaran a cabo con respecto al personal para mantener un buen clima laboral, e ir administrándolas es fundamental. Redolfi es una empresa en la que las acciones principales de Recursos Humanos no las tienen en cuenta, es un ámbito donde predomina la informalidad, no poseen proceso de selección, proceso de inducción, encuestas de necesidades de capacitación, manual de procedimiento de capacitación, que permita analizar al personal y atender las necesidades que van surgiendo. De esta manera se busca crear un sistema de compensaciones justo y equitativo, que ayude a la organización a obtener el beneficio esperado y mejoren el clima laboral.

Acción

1- Desde el área de gerencia se contratará:

- Un licenciado en Recursos Humanos para ocupar el rol de gerente del departamento de Recursos Humanos.
- Dos asistentes de Recursos Humanos, que lo acompañarán en la realización de dicha propuesta.

Ésta búsqueda, al igual que las propuestas anteriormente descritas, se tercerizará y estará a cargo de la consultora de Recursos Humanos y Coaching BiHotz que tendrá 3 meses para realizarla.

Los costos que se llevaran a cabo parten de 3 sueldos brutos del puesto a ocupar, es decir que para la contratación del gerente de Recursos Humanos se debe tener en cuenta que el sueldo bruto ronda en los \$130.000,00 (Adecco 2021). Por ende el costo por contratación de dicho puesto es \$390.000,00. En el caso de los analistas de Recursos Humanos, el sueldo bruto aproximado ronda en los \$40.000,00 cada uno, (Adecco 2021) por lo que el costo total de la contratación de los analistas en Recursos Humanos será de \$240.000,00.

La suma total de todos los costos es de \$840.000,00 quedando así conformado el departamento de Recursos Humanos necesario para gestionar el total de 132 empleados que tiene actualmente la empresa A. J. & J. A. Redolfi. (*Ver anexo 2*)

- 2- Una vez contratadas las personas, durante 3 meses se llevará a cabo el proceso de inducción. (*Ver anexo 3*)
- 3- Una vez finalizado el proceso de inducción, se dedicarán a organizar el personal, o tomar decisiones estratégicas para alcanzar el objetivo principal ya mencionado. Algunas de ellas pueden ser implementar un sistema de remuneraciones, para que los trabajadores reciban incentivos por medio de compensaciones, donde su esfuerzo se vea recompensado. A partir de esta propuesta, Recursos Humanos conocerá las inquietudes de cada trabajador lo que repercutirá en un buen clima organizacional.

Marco temporal de implementación.

Acciones a desarrollar	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Reunión con el equipo directivo	■					
Encuestas de necesidades de capacitación		■				
Presentación de la propuesta		■				
Capacitación de la plataforma virtual			■			
Implementación de la plataforma virtual			■			
Reunión con el equipo directivo	■					
Sesiones de coaching para líderes		■	■	■	■	
Capacitación de coaching para líderes				■	■	
Contratación del gerente + 2 analistas	■	■	■	■	■	
Inducción a la empresa					■	■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

A continuación se detallarán los costos que se incluyen en la propuesta planteada

Actividad	
Capacitación para plataforma virtual	\$28.000,00
Sesión de Coaching para 4 líderes.	\$150.000,00
Capacitación en Coaching	\$96.000,00
Honorarios para la contratación de 2 analistas de Recursos Humanos	\$240.000,00
Honorarios para la contratación Lic. RRHH para el puesto gerente	\$390.000,00
Gastos varios de Alimentos y Bebidas, Internet, Papelería	\$100.000,00
TOTAL INVERSIÓN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	\$1.004.000,00

Se procede a calcular la rentabilidad de la empresa, considerando que al 31/12/2018 el ejercicio contable arrojó un importe de \$6.195.536,11. A partir de éste importe, se tomará en cuenta el índice de inflación que hubo en nuestro país en los años 2019, 2020 y 2021 (según el INDEC) para obtener el importe aproximado de facturación del año 2021.

Facturación 2018	\$6.195.536,11
Inflación 2019: 53.55%	\$3.317.709,00
Facturación total 2019	\$9.513.245,69
Inflación 2020: 36%	\$3.424.768,45
Facturación total 2020	\$12.938.014,14
Inflación estimada 2021: 48,4%	\$6.261.998,84
Facturación total 2021	\$19.200.012,98

Según el objetivo general del caso, se busca incrementar en un 14% la rentabilidad anual de la empresa, por lo cual arrojaría el resultado de \$2.688.001,55

Cálculo del ROI

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100 = \frac{\$2.688.001,55 - \$1.004.000,00}{\$1.004.000,00} \times 100 = \mathbf{167.72\%}$$

$$\text{Costo} \quad \$1.004.000,00$$

Este resultado indica un retorno de inversión positivo, por ende el plan de implementación resultará rentable para la empresa ya que los ingresos superan lo invertido en el desarrollo de la propuesta.

Este resultado indica que por cada \$100 invertidos en la empresa, va a recuperar \$167.72

Conclusiones

A raíz de todo el análisis de situación de la empresa, se concluye que la propuesta presentada es rentable y útil, ya que no sólo se destaca que se obtiene un beneficio económico, sino que también se beneficia la cultura empresarial en su conjunto.

Se resalta la importancia que tienen los recursos humanos como parte de la empresa, donde la comunicación es un elemento fundamental y funcional a la hora del correcto funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta que son 5 sucursales en las que el feedback entre líderes y empleados debe fluir de manera armoniosa.

Se destaca la importancia y el rol fundamental que tienen los líderes para tomar decisiones estratégicas y de qué manera la herramienta de coaching beneficia a esta acción, ya que podrán potenciar las capacidades de los empleados y los equipos de trabajos, y de esta manera delegar tareas a los encargados de las áreas, para que así ellos puedan encargarse de tareas directivas que sirvan para el crecimiento organizacional.

Otra conclusión que se observa es la importancia de contar con un área de Recursos Humanos, que se encargue de gestionar al personal, atendiendo las necesidades de los mismos, desde tareas administrativas hasta lograr un clima armonioso y organizado para trabajar, donde los procesos que se llevan a cabo estén bien definidos, y se obtenga un seguimiento de los mismos. Es importante que cada persona conozca el rol que ocupa dentro de la organización, para que así se pueda dar de manera correcta la promoción interna de la que Redolfi hace hincapié pero a la hora de llevarlo a la práctica tienen confusiones para definir las funciones que le corresponden a cada uno.

Recomendaciones

Una vez que los roles estén bien definidos dentro de la organización, las recomendaciones que se harán son las siguientes:

- Se sugiere planificar un proceso de sucesión, ya que no se hace mención alguna que lo hayan definido en algún momento. Esto se sugiere a raíz del complejo proceso de sucesión por el que tuvieron que pasar en diciembre de 1993, luego del fallecimiento del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. Esta tarea resultará menos compleja realizarla, ya que los roles estarán correctamente definidos y el área de Recursos Humanos puede encargarse de realizarlo.
- Se recomienda también contar con área de Seguridad e Higiene, o al menos un profesional en ésta área ya que en los depósitos carecen de mantenimiento, y también se realizaron observaciones relacionadas a la ergonomía, las

instalaciones eléctricas y la luminosidad. Por otra parte, es importante medir y hacer un seguimiento acerca de los índices de siniestralidad.

- Al igual que en el ítem anterior, se recomienda contar con un profesional del área de marketing, que se encargue de investigar el mercado, planifique y desarrolle estrategias de marketing que ayude a Redolfi a crear ventajas competitivas.

Bibliografía

Sánchez (2016) Diario16 *¿Qué es el coaching ontológico?* Recuperado de: <https://diario16.com/que-es-el-coaching-ontologico/#:~:text=Una%20definici%C3%B3n%20muy%20esclarecedora%20de,eso%2C%20de%20abrir%20nuevas%20posibilidades.>

Brandolini, A., Gonzalez Frigoli, M., & Hopkings, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía

Echeverría (2017). Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=EJkmOjffFwo>

Muñoz Maya, Díaz Villamizar (2014) *“El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches”*

Manuel Tessi (2011) *Entrevista revista BCD en México, ViajeroEjecutivo*. Recuperado de: http://manuelteessi.com/sitio/wp-content/uploads/2013/02/Revista_BCD_Entrevista_en_M%C3%A9xico_ViajeroEjecutivo_11.pdf

Montoya Agudelo, César Alveiro, & Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. Revista Científica "Visión de Futuro", Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

Muradep (2012) *Coaching para la transformación personal*. Recuperado de: <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Coaching-para-la-Transformacion-Personal.pdf>

Presidencia de la Nación Argentina. (2020). *Decreto 260/20 Aislamiento Preventivo y Obligatorio*. Ciudad de Buenos Aires: Boletín Oficial.

Puebla y Montero (2018) *La investigación en la comunicación organizacional a debate*, Madrid, España Recuperado de: <file:///C:/Users/Andrea/Desktop/RRHH/4%C2%B0%20A%C3%91O/SEMINARIO%20FINAL/Bibliografia/Dialnet-GestionDeLaComunicacionInternaATravesDeLasAplicaci-6562959.pdf>

Revista *El economista*. (2021) Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/en-2020-tasa-desocupacion-fue-11-alcanzo-14-millones-personas-n42254>

Revista *Expansión* (2021) Datos Macro. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus-vacuna/argentina>

Revista Forbes (2021) Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/today/cuanto-necesito-una-familia-tipo-julio-ser-pobre-n7271>

The Adecco Group (2021) Descripción de puestos y tabulación. *Guía salarial Regional 2021*. Recuperado de: https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Gu%C3%ADa-Salarial-Regional-Argentina-2021-Grupo-Adecco_compressed_compressed_compressed.pdf

Anexos

Anexo 1: Encuestas de necesidades de capacitación

A- Auditorías

Preguntas de auditoría de recursos humanos / Lista de verificación	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS					
La organización tiene planes para asegurar su desarrollo					
Creo que HRM es una herramienta estratégica para una organización que ayuda a obtener una ventaja competitiva sostenible.					
Restringir la contratación, dar compensación, reducir el trabajo, la jubilación anticipada son la estrategia que esta organización va a actuar en caso de que existan excedentes de empleado.					
La organización estima el tamaño y la composición del futuro para garantizar la supervivencia y el crecimiento para una competencia sostenible con otros.					
El análisis de puestos proporciona información sobre los trabajos que se están realizando actualmente en la organización.					
Rotación del personal, jubilación, renuncia, despido, muerte son los factores que disminuyen la oferta interna de la organización, pero en mi empresa todos estos factores no afectan la planificación de recursos humanos.					
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
Existe una política que establece la filosofía de la organización sobre reclutamiento y selección.					
La política contiene procedimientos para guiar a los gerentes a través del proceso de reclutamiento y selección.					
Existe un proceso formal para identificar puestos vacantes.					
El reclutamiento se realizó de manera proactiva desde un modo de planificación, así como de manera reactiva hasta el reemplazo inmediato y las nuevas vacantes de trabajo.					
La movilidad de los recursos humanos y la expansión de la empresa son los factores que requieren una nueva vacante (contratación)					
El departamento de Recursos Humanos realiza toda la selección inicial de candidatos					
Los exámenes y perfiles de personalidad se utilizan en el proceso de selección de la empresa.					
COMPENSACIÓN Y BENEFICIO					

La política de compensación de la empresa contiene un procedimiento para guiar a los gerentes sobre cómo implementar el sistema de compensación.					
La administración revisa la distribución de la compensación entre los departamentos para verificar su coherencia y equidad antes de otorgar aumentos.					
La organización tiene una política que inicia claramente su posición sobre la compensación de los empleados (salario)					
La filosofía de compensación de la organización esta comunicada a todos los integrantes.					
La organización tiene una política clara con respecto a los beneficios					
GESTION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Evaluación del desempeño para reflejar el comportamiento positivo de un empleado, así como los resultados.					

B- Entrevistas con responsables. Por ejemplo:

- ¿Qué habilidades se necesitan para tener éxito en el trabajo?
- ¿Qué habilidades tienen los empleados?
- ¿Qué habilidades no tienen?
- ¿Es esta una habilidad completamente nueva o los empleados pueden desarrollar enseñanzas y conocimientos previos?
- ¿Qué podría impedir que los empleados aprendan estas habilidades?
- ¿Qué obstáculos internos y externos pueden afectar sus programas de formación?
- ¿Cómo se utilizarán estas habilidades a diario?
- ¿Por qué estas habilidades son valiosas para su organización?
- ¿Cómo se alinean estas habilidades con la misión y la visión de la empresa?
- ¿Cómo mejorarán estas habilidades las funciones en todos los equipos y departamentos?
- Si los empleados no aprenden estas habilidades, ¿cómo afectará a la organización?
- ¿Cuándo fue la última vez (si hubo alguna vez) que los empleados fueron capacitados para esta habilidad?
- ¿Cuál fue la tasa de éxito de los programas de formación anteriores?
- ¿Cómo se introdujo y distribuyó la formación?
- ¿La capacitación fue accesible para todos los empleados? ¿Hay algo en el programa que pueda haber sido un obstáculo para algunos empleados?
- ¿Para quién está diseñado el programa de formación? ¿Se distribuye en toda la empresa o es específico para un departamento, una oficina regional o un empleado individual?
- ¿Con qué rapidez los empleados deben aprender estas habilidades?
- ¿Cuál es un marco de tiempo realista para el aprendizaje, teniendo en cuenta las cargas de trabajo actuales de los empleados?
- ¿Cómo puede asegurarse de que la formación se complete con éxito, sin que los alumnos se sientan aburridos o abrumados?

- ¿Qué plataformas y dispositivos se pueden utilizar para acceder al material de formación?
- ¿Qué formatos de contenido están disponibles para los alumnos?
- ¿Pueden los empleados trabajar con el material de formación a su propio ritmo?
- ¿Es la formación lo suficientemente flexible para adaptarse a los horarios individuales?
- ¿El programa tiene en cuenta los antecedentes de los alumnos (cultura, dominio del idioma)?
- ¿Con qué facilidad pueden los empleados pedir ayuda a los administradores de recursos humanos / formación?

C- Problemas o discrepancias actuales o potenciales

D- Sistema de evaluación de desempeño

- Gestión por objetivos. Pasos:
 - 1- Cada gerente debe tener entre 5 y 10 metas expresadas en términos específicos y mensurables.
 - 2- El gerente puede proponer sus objetivos por escrito, que se finalizaran después de la revisión.
 - 3- Cada objetivo debe incluir una descripción y un plan claro (lista de tarea) para lograrlo.
 - 4- Determinar cómo se medirá el progreso y con qué frecuencia (mínimo trimestral).
 - 5- Enumere las acciones correctivas que se tomaran si el progreso no está de acuerdo con los planes.
 - 6- Asegurarse que las metas en cada nivel están relacionadas con los objetivos organizacionales y los niveles arriba/abajo.
- Retroalimentación de 360°. Sus componentes son
 - 1- Autoevaluaciones
 - 2- Revisaciones gerenciales
 - 3- Revisiones entre pares
 - 4- Gerente de evaluación de subordinados
 - 5- Comentarios de clientes
- Método del centro de evaluación: Guía para implementarlo
 - 1- Utilizar el análisis de puestos para determinar los componentes de un desempeño efectivo.
 - 2- Identificar métricas de desempeño que se puedan medir con este centro de evaluación.
 - 3- Clasificar el comportamiento del candidato significativo y relevante en el proceso de evaluación.
 - 4- Encontrar técnicas de evaluación que idealmente puedan obtener información conductual ideal.
 - 5- Asesores puntuales y evaluadores excluyendo supervisores inmediatos.

- 6- Proporcionar una formación completa a evaluadores y revisores.
 - 7- Mantener un sistema de registros de desempeño para cada candidato.
 - 8- Revise los registros y recompense a los empleados o proporcione capacitación en consecuencia.
- Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS). Pasos:
 - 1- Generación de incidentes críticos que representan el comportamiento típico en un lugar de trabajo.
 - 2- Editar estos incidentes críticos en un formato común y eliminar cualquier redundancia.
 - 3- Después de la normalización, las instancias críticas se asignan al azar y se evalúa su efectividad.
 - 4- Los incidentes críticos restantes se utilizan para crear BARS y evaluar el desempeño de los empleados.
 - Valoraciones psicológicas: para probar la personalidad y desempeño de los empleados.
 - Método de contabilidad de Recursos Humanos (costos). Pasos
 - 1- Identificar la brecha entre el mercado y el paquete actual de un empleado.
 - 2- Determinar el valor monetario y no monetario que aporta un empleado.
 - 3- Enumerar las cosas que un empleado logró en el periodo de revisión (aumento en el nº de suscriptores, mejora en los ingresos, número de nuevos acuerdos ganados, etc)

E- Encuestas de satisfacción o clima organizacional. Incluye:

- 1- Enfoque de los programas de desarrollo de los empleados.
- 2- Mejora de las relaciones entre la administración y los empleados
- 3- Evaluación de las necesidades de capacitación.
- 4- Evaluación de la capacitación.
- 5- Encuesta de clima organizacional.
- 6- Encuesta de satisfacción del cliente.

Preguntas generales de la encuesta:

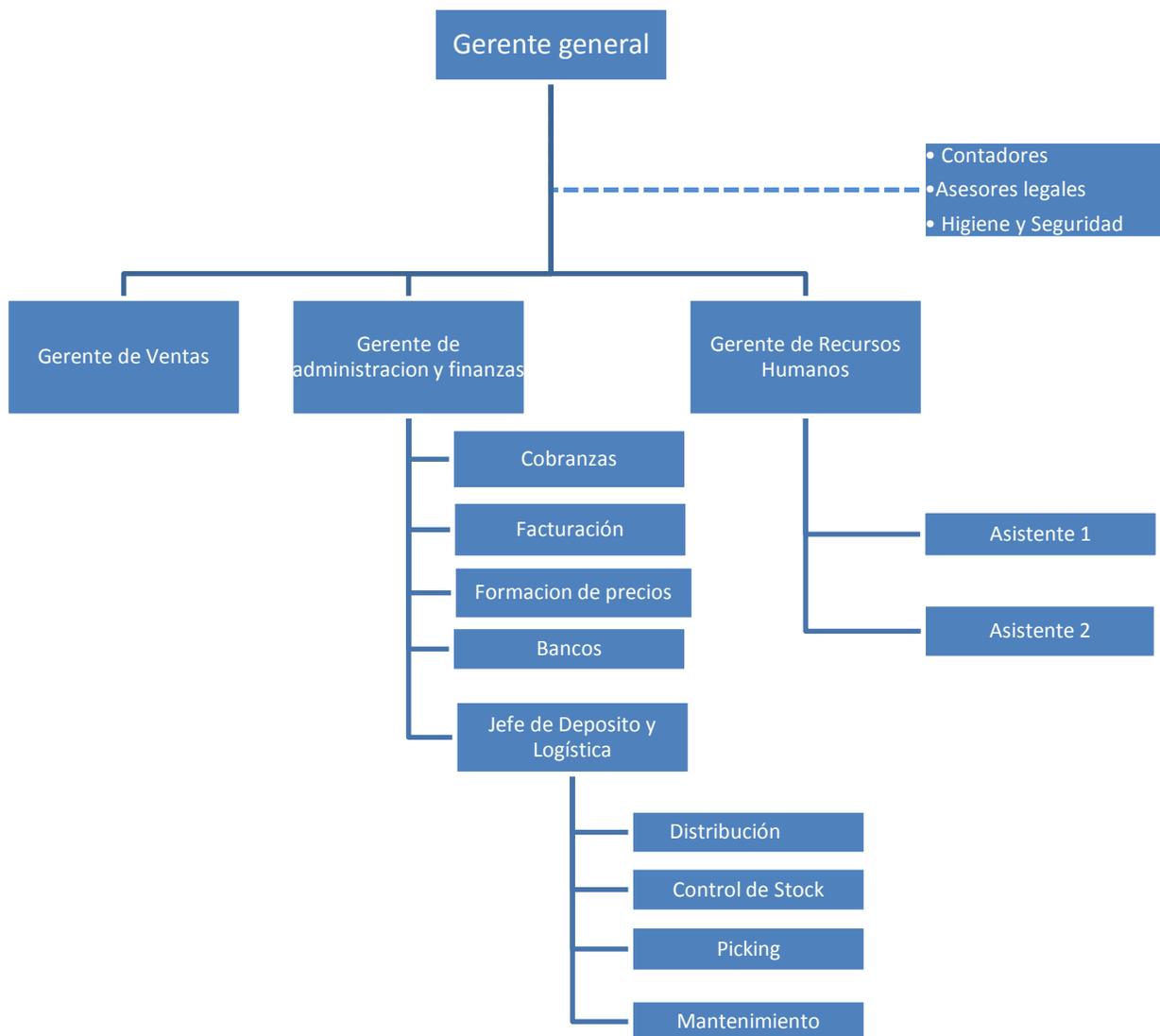
- ___ hace un buen trabajo comunicándose sobre cambios o decisiones que afectan a los empleados.
- ___ es una buena empresa para trabajar.
- ___ se compromete a brindar productos y servicios competitivos.
- La imagen de ___ es la de una empresa de calidad.
- Los estándares de ___ para la ética empresarial son altos.
- En ___, mis sugerencias se consideran seriamente.
- Estar comprometidos con la excelencia a través de la mejora continua en todas las actividades para incrementar el valor para nuestros clientes.
- Ser el catalizador del cambio y la innovación a la vanguardia de la industria.

- Existen trayectorias profesionales para alguien como yo en esta empresa.
- Las condiciones en mi área de trabajo me permiten ser altamente productivo.
- Considerando todo, estoy satisfecho en _____.
- Puedo equilibrar las prioridades laborales con mi vida personal.
- Puedo ponerme en contacto con la alta dirección cuando sea necesario.
- Me reconocen adecuadamente por mi buen trabajo.
- Conozco las actividades de formación y desarrollo disponible.
- Me compensan justamente por el trabajo que hago.
- Recibo la capacitación que necesito para hacer mi trabajo de manera efectiva.
- Estoy involucrado en decisiones que afectan mi trabajo.
- Estoy orgulloso de trabajar para _____.
- Estoy satisfecho con los aumentos de compensación.
- Estoy satisfecho con la información que recibo de gerencia sobre lo que está sucediendo en la empresa.
- Mi supervisor me trata de manera justa.
- Creo que el departamento de RRHH atiende mi opinión con respecto a las necesidades de prestaciones laborales y familiares.
- Me siento animado a pensar en nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- Siento que el favoritismo no es un problema en mi departamento.
- Siento que tengo seguridad laboral.
- Siento que la empresa valora las respuestas honestas.
- Encuentro mi trabajo desafiante.
- Tengo la flexibilidad de organizar mi horario de trabajo para cumplir con mis responsabilidades personales/familiares.
- Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.
- Sé cómo mi trabajo impacta en la misión de _____.
- Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
- En mi departamento las decisiones se toman sin demoras injustificadas.
- En mi departamento los proyectos se gestionan bien (desde el inicio y la planificación hasta la ejecución y el cierre).
- En mi trabajo me concentro en la resolución del problema en lugar de buscar fallas.
- En los últimos 12 meses mi gerente me ha hablado sobre mi progreso.
- Mi departamento trabaja bien en conjunto para lograr los objetivos de nuestra organización.
- Mi gerente me ayuda a identificar mis necesidades de capacitación y desarrollo.
- Mi jefe fomenta mi desarrollo profesional.

F- Planes de carrera y sistemas de rotación. Pasos:

- 1- Obtener compromiso de liderazgo para el programa
- 2- Determinar las posiciones o funciones críticas a incluir en el programa.
- 3- Realizar un análisis de trabajo para determinar los componentes que son mas importantes de aprender durante la rotación.
- 4- Determinar al menos 3 personas capacitadas para el puesto, para cubrir el aumento de la rotación.
- 5- Crear evaluaciones de preparación para el trabajo y un proceso de evaluación.
- 6- Desarrollar perfiles laborales y mapas de desarrollo.

- 7- Determine los periodos de preparación.
- 8- Desarrollar el proceso de selección del programa.
- 9- Desarrollar e implementar comunicaciones internas.
- 10- Orientar al equipo.
- 11- Apoyar el proceso.
- 12- Medir y recompensar el éxito.

Anexo 2: Organigrama organizacional

Anexo 3: Proceso de inducción

PRIMERA ETAPA:

Instrumentos y medios a utilizar: Conferencias, videos, material didáctico (manual de inducción, reglamento de trabajo y procedimientos de seguridad y emergencia)

Bienvenida

Nuestra empresa se complace en darte la bienvenida a nuestro grupo de trabajo, para eso te presentamos este manual de inducción donde encontrarás toda la información importante sobre tus derechos, deberes, lineamientos generales, y cultura organizacional de nuestra empresa. Te invitamos a consultar el manual, teniendo en cuenta la importancia que este merece para garantizar la eficiencia de tu desempeño en cada una de tus tareas.

Inducción del empleado a la organización:

Manual de Inducción:

Debe contener

1. Introducción: Este manual contiene la información necesaria que el nuevo colaborador debe conocer para poder iniciar el proceso de socialización de manera satisfactoria y contribuir a poder desempeñar su trabajo de manera favorable
2. Fecha de creación del documento
3. Responsable del diseño del manual
4. Responsable de llevar a la práctica el procedimiento de inducción
5. Fecha de entrada en vigencia
6. Mensaje de bienvenida
7. Información sobre:

A: Sobre la organización

- Historia de la empresa, cuando fue fundada por quién y para qué
- Misión y visión de la empresa
- Valores institucionales
- Objetivos y metas de la organización
- Qué tipo de empresa es (si es de servicio, comercio o industria).
- Qué productos y servicios ofrece y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- Estructura de la empresa, organigrama. (qué hace cada área o departamento)
- Funciones generales de las áreas
- Políticas (medios para alcanzar los objetivos)
- Normas y reglamentos internos de comportamiento.

B: Condiciones de seguridad

- Procedimientos básicos de emergencia y prevención de accidentes (mapa de riesgos).
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.
- Código de vestimenta; uniformes y procedimientos.
- Normas de seguridad. (en dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede hacer uso de él, dónde están los extinguidores, la escalera de emergencia, etc.)
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en salud ocupacional.

C: Normas de trabajo

- Jornada laboral. (días a la semana, mes, anual)
- Horario general de trabajo.
- Horario de descanso y de comida (o refrigerios)
- Indumentaria laboral (si hubiera)
- Uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas
- Faltas justificadas e injustificadas (a quién debe dirigirse si necesita un permiso o tiene un problema de salud)
- Vacaciones (cuál es el periodo vacacional y cómo se pide)
- Feriados (en qué días se trabaja únicamente hasta mediodía).
- Feriados especiales, especificar días festivos en los que no se trabaja
- Licencias y permisos especiales(sin disfrute y con disfrute de sueldo)
- Día, lugar, hora de pago y anticipos salariales.
- Listado de prestaciones y servicios al personal

D: Compensaciones y beneficios

- Beneficios monetarios directos:
 - Salario
 - Políticas en cuanto a horas extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
 - Incentivo por desempeño
 - Incentivo por antigüedad
 - Transporte
 - Asignación de combustible (cargos a detallar)
 - Subsidio de almuerzo
 - Subsidio de gastos educativos
- Beneficios monetarios indirectos:
 - Seguros, de salud, vejez, discapacidad y contra riesgos laborales
 - Subsidios por maternidad, lactancia
 - Subsidio por enfermedad
 - Espacios de estacionamiento
 - Uniformes
 - Capacitación y desarrollo (si hubiera programas de capacitaciones anuales en la empresa)
 - Becas de estudio

- Beneficios no monetarios:
Celebraciones por días especiales
Día libre por cumpleaños
- Reconocimientos:
Por desempeño
Antigüedad en el servicio
Por la calidad y productividad (compensación monetaria y no monetaria)

E: Otros Beneficios

- Primeros auxilios e instalaciones médicas
- Instalaciones de comedor
- Descuento para compra de útiles escolares
- Préstamos
- Ayuda para matrimonio e hijos,
- Compras y precios especiales de los productos o servicios que ofrece la empresa,
- Actividades recreativas de la empresa.

F: Régimen Ético

- Obligaciones
- Prohibiciones
- Sanciones (especificar de 1er. 2do y 3er grado)
- Lineamientos de salida del colaborador

SEGUNDA ETAPA:

Presentación del nuevo colaborador

Se puede hacer en una reunión grupal o si es de manera individual siguiendo el siguiente orden:

- Primero con los directivos
- Con el supervisor o jefe directo
- Con los jefes del supervisor
- Con los capacitadores
- Con los compañeros de trabajo
- Con los subordinados
- Recorrido por las instalaciones (las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos)

TERCERA ETAPA:

Instrumentos y medios a utilizar: Manual de procedimientos y manual de funciones.

Inducción al puesto de trabajo:

- Nombre del puesto
- Ubicación del puesto.
- Nivel de importancia del puesto.
- Tareas del cargo
- Objetivos del cargo.
- Visión general del cargo.
- Estándares de desempeño.
- Espacio físico, equipos y materiales de trabajo
- Equipos de protección.
- Normas específicas de seguridad en el puesto.
- Relación con otros puestos.
- Reuniones usuales de trabajo.
- Detalles de convivencia
- Puntos clave de conducta
- Obligaciones y derechos del colaborador.
- Información sobre sistemas de información (el manejo de equipos de cómputo, software, manejo de información)
- Información sobre dónde encontrar las noticias corporativas de la empresa, los sitios de intranet y los tableros de anuncios.
- Números de teléfono, direcciones de e-mail y localización del personal importante.

Entrenamiento en las actividades del cargo: Dinámicas que faciliten el aprendizaje de las personas realizando actividades lúdicas o de capacitación para un profundo aprendizaje en el público objetivo. Consta de dos grandes fases:

1- PREPARACIÓN

- Elaboración del plan de entrenamiento: Incluye los siguientes aspectos:
 - Definir los objetivos del entrenamiento.
 - Identificar las características principales de la persona que recibirá el entrenamiento: (Nivel académico, generalidades de la personalidad, experiencias anteriores en el oficio)
 - Conocer las tareas que desempeñará el nuevo empleado. Que exigencias de tipo psíquico y físico se requieren para poderlo efectuar.
 - Tener en cuenta el tiempo disponible para el entrenamiento y cómo se desarrollarán cada una de las sesiones de trabajo
- Preparación de los medios y materiales para el entrenamiento:
 - Conseguir y organizar los planos, equipos, materiales, dibujos, y otros implementos necesarios y verificar que cada cosa esté en el lugar que le corresponde.

- Preparar un ambiente de aprendizaje agradable. Buena comunicación, buena iluminación, ventilación, espacio, limpieza, etc., para garantizar mayores niveles de concentración y asimilación de conocimiento.

2. PROCESO DE ENSEÑANZA/APRENDIZAJE EN EL PUESTO

- Primer momento: Indagación (Preguntar)
- Segundo momento: Demostración (Decir y mostrar)
- Tercer momento: Ensayo (Probar y preguntar)
- Cuarto momento: Seguimiento (verificar)
- Quinto momento: Participación (autoaprendizaje)

Tipos de capacitación en la inducción:

Entrenamiento en puesto de trabajo

Capacitación técnica

Capacitación en seguridad e higiene

CUARTA ETAPA:

Evaluación del proceso: Se debe hacer la evaluación basada en documentos de registro donde se conste que la capacitación se recibió por parte de las personas a ingresar a la organización. Encuestas Cada “x” semanas primero y después cada “x” meses para averiguar cómo se siente, si se cumplieron o no sus expectativas.

Encuesta de satisfacción de la inducción al puesto de trabajo

E: La información fue completa y detallada

B: La información fue suficiente

R: La información fue muy general e incompleta

N: No obtuve ninguna información al respecto

PREGUNTAS		E	B	R	N
1	Organigrama				
2	Visión				
3	Misión				

4	Objetivos de la empresa				
5	Políticas de la empresa				
6	Contractual laboral				
7	Funciones y responsabilidades de su cargo				
8	Derechos y deberes del trabajador				
9	Reglamento interno de la empresa				
10	Riesgos a los que están expuestos				
11	Trabajos de alto riesgo				
12	Generalidades sobre seguridad social				
13	Normas en el sitio de trabajo				
14	Nómina y prestaciones sociales				
15	Uso de elementos de protección personal				
16	Horarios de trabajo				
17	Estructura de su área de trabajo				
18	Procedimientos de trabajo seguro				
19	Permisos de trabajo				

20	Jefes inmediatos				
21	Presentación de sus compañeros				
22	Presentación de las instalaciones de la empresa				
23	Beneficios de la empresa				
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS					
Firma (operario)			Firma (facilitador)		

Actividades de seguimiento

- Asegurarse de que el empleado haya entregado la documentación requerida, incluyendo los formatos de inscripción de los beneficios.
- Revisar de nuevo los estándares de desempeño.
- Programar la primera reunión de evaluación del desempeño.