

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes
coach en A.J & J.A. Redolfi S.R.L”**

Alumna: Maité Saharrea

Dni: 41350264

Legajo: RHU02418

Tutor: Daniela Soledad Rinconez

Carrera: Licenciatura en gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina 2021

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por creer en mí, por ser mi apoyo y estar siempre a mi lado.

A mi tutor Daniela Soledad Rinconez por la ayuda y la entrega absoluta.

A mis amigas que la vida me regaló hace mucho tiempo, por los empujones cada vez que se esfumaba la motivación.

A mis primeras amigas de la Universidad, Ana y Agus, por acompañarme en este camino con tanto apoyo y cariño.

A mi abuelo Héctor y a mi madrina Daniela, que desde donde estén, nunca permitieron que bajara los brazos.

A todos, gracias por alegrarse tanto como yo.

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación, se centra en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina.

La empresa, con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, cuenta con varias falencias relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo coach y la formalización de procesos de trabajo que tienen que ver con los recursos humanos.

Una vez detectadas dichas problemáticas se procedieron a llevar a cabo tres acciones concretas. Las mismas serán detalladas a continuación, la primera de ellas es implementar un plan de comunicación interna, la segunda es una capacitación en líderes coach y la última es la contratación de un responsable de recursos humanos.

En cuanto a los beneficios económicos de llevar a cabo este plan de implementación, la empresa obtendrá un retorno del 175 % de inversión.

Palabras claves: comunicación interna, líder coach, recursos humanos.

Abstract

This Final Graduation Paper focuses on the company A.J. & J.A. Redolfi, located in the town of James Craik, in the province of Córdoba, Argentina.

The company, with 50 years of experience in the marketing and distribution of food products and cigarettes in the interior of the country, has several shortcomings related to internal communication, leadership coach and the formalization of work processes that have to do with human resources.

Once these problems were detected, three specific actions were carried out. The first one is to implement an internal communication plan, the second one is to train coach leaders and the last one is to hire a human resources manager.

As for the economic benefits of carrying out this implementation plan, the company will obtain a 175% return on investment.

Key words: internal communication, leader coach, human resources.

Índice

Introducción	pág. 4
Análisis de situación	pág. 8
Análisis de PESTEL.....	pág. 8
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	pág. 13
Análisis FODA.....	pág. 15
Marco teórico	pág. 18
Comunicación interna	pág. 18
Liderazgo coach.....	pág. 20
Área de recursos humanos.....	pág. 20
Diagnóstico y discusión	pág. 22
Plan de implementación	pág. 24
Objetivo general.....	pág. 24
Objetivos específicos.....	pág. 24
Alcance.....	pág. 24
Acciones concretas a desarrollar	pág. 24
Plan de comunicación interna.....	pág. 25
Capacitaciones en formación de líderes coach.....	pág. 26
Contratación de un responsable de recursos humanos.....	pág. 28
Marco de tiempo para la implementación.....	pág. 28
Diagrama de Gantt.....	pág. 38
Evaluación del impacto de la implementación.....	pág. 30
Retorno de inversión.....	pág. 31
Conclusiones	pág. 33
Recomendaciones.....	pág. 34
Bibliografía	pág.36
Anexos	pág. 39
Anexo I – Invitación via mail para capacitación de coaching y liderazgo...pág.39	
Anexo II – Temario de la capacitación de coaching y liderazgo.....pág.40	
Anexo III – Diseño de puesto para responsable de recursos humanos.....pág.42	

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Dicha empresa se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, en tanto Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar mientras que Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N°9. A.J. & J.A.

Redolfi S.R.L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Un año de retos importantes para la empresa fue el 1987, debido a que Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Rio Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores. Llegado el año 1990, se constituyó 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 el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. En octubre de 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María. En mayo del año 2009, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La empresa hoy en día cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las

compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 170 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Vale aclarar que la fuerza de trabajo de una empresa es el recurso más valioso e importante, por lo tanto, es necesario cuidarlo, estimularlo y capacitarlo desde recursos humanos para obtener el mayor provecho posible. Se puede observar que las problemáticas más importantes a tener en cuenta en dicho reporte de caso son: la imperiosa necesidad de un plan de comunicación interna, ya que la mala comunicación tiene consecuencias reales para la empresa. Contar con un buen plan de comunicación interna puede aumentar la productividad a través de un buen clima organizacional, que es clave para que todos los miembros estén integrados e informados y poder así fortalecer el compromiso de los colaboradores. Capacitar a los líderes para fortalecerlos en materia de liderazgo coach, así podrán dar respuesta ante las incertidumbres de los empleados. Las descripciones de trabajo poco claras podrían afectar la habilidad de los empleados para hacer sus trabajos correctamente, si las responsabilidades no están ciertamente designadas, el personal terminará dedicándose a la tarea más interesante y divertida, mientras ignoran las importantes y aburridas.

Una evidente carencia de un responsable de recursos humanos, que se encargue de organizar los grupos de trabajo, fortalecer la relación entre empleado y empleador, que se dedique a aclarar las tareas del personal y precisar a quienes responden los mandos medios, los profesionales en recursos humanos, son los responsables de asegurar que los departamentos estén conformados por personal formalizado en sus áreas de especialización, ya que, de esto va a depender la eficacia y eficiencia en otras áreas. En la empresa se debe hacer hincapié en los empleados que son promovidos más allá de sus capacidades, son ascendidos por antigüedad, por familiaridad y por la confianza que han adquirido en estos años y no por las competencias requeridas, que puede dar como resultado, la pérdida de un empleado que era hábil en un nivel bajo, y la creación de un gerente inefectivo. Por esto, lejos de emplear la promoción como recompensa, lo óptimo sería evaluar las habilidades de

los empleados para constatar si son competentes y poseen las habilidades necesarias para la gerencia.

Teniendo en cuenta las problemáticas expuestas, han surgido empresas con problemáticas similares a Redolfi, que a continuación se presentarán:

Como primer antecedente y en relación a la comunicación interna, se hace referencia a dicha investigación de tipo exploratoria, titulada “La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. De Rojas Lobo en Costa Rica, (2011). En la cual se señala que la comunicación interna, según como se expresa en Rojas (2009), se entiende como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas. Para lograr lo anterior, se necesita un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así como de orientar el liderazgo hacia la información, comunicación y participación y no solo hacia las tareas. Asimismo, una buena práctica de la comunicación interna ayuda a la descentralización de las funciones, aumentando el contacto entre los departamentos pertenecientes a la organización y consolida una única identidad empresarial; además, delimita los roles laborales de todos los colaboradores de la organización para propiciar un buen clima laboral y tomar decisiones congruentes y coligadas a las políticas establecidas. (Lobo, 2011)

Como segundo antecedente, se alude a la tesis titulada “La comunicación hacia el interior de las organizaciones” de Globant, ciudad de Córdoba, Argentina de María Paula Azua (2013) investigación de análisis, en la cual manifiesta que el análisis de la gestión de la comunicación interna de la empresa, se hace cada vez más presente no sólo para poder funcionar como empresa, sino también para adaptarse a un entorno cambiante y competitivo. La comunicación interna cumple una gran cantidad de objetivos tales como fomentar la comunicación interpersonal y el diálogo con la dirección, lograr una implicación de los empleados con la empresa y viceversa, contribuir a que los objetivos empresariales se correlacionen con los personales. Además, la comunicación interna contempla una forma de realizar las cosas propias de la organización y se relaciona con la filosofía, la cultura

empresarial que habite en la misma, y los valores que guiarán el accionar y el pensamiento de todos los miembros de la organización. (Azua, 2013)

Como último antecedente, se menciona la tesis: “¿Para qué líderes coach en las organizaciones? De Nicolás Alfredo Petrocco (2019). El autor a través de un estudio de investigación de tipo descriptivo, en la zona 5 del Banco Santander Río, ubicado en la provincia de Buenos Aires, se centró en una entrevista con un referente especialista y 50 encuestas a gerentes y mandos medios haciendo hincapié en que la organización que consigue desarrollar la cultura del coaching exitosamente entre sus empleados adquiere una capacidad distintiva difícil de superar. El mayor legado del coaching es formar líderes que “aprendan a aprender” por si solos; líderes humildes, conscientes que “saben que no saben”, actitud imprescindible para responder adecuadamente a los desafíos de un entorno cambiante y ambiguo. El coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir, de donde están a donde quieren estar. El coach es aquella persona que ayuda al coachee a trasladarse desde una situación en la que se encuentra incomodo o bloqueado hasta otra a la que aspira llegar. (Petrocco, 2019)

Comprendiendo ahora si la relevancia de los conceptos de comunicación interna y liderazgo coach en el marco de las organizaciones, que fueron brindados por consecuentes autores y que todos ellos convergen en que son temas que les va a permitir sostenerse en el constante cambio en el que vive la organización y se considera de vital importancia la mirada como profesionales de recursos humanos a la hora de elaborar el presente reporte de caso, para el crecimiento y desarrollo de Redolfi S.R.L.

Análisis de Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Se encuentra bien posicionada en el mercado debido a sus años de trayectoria. Es una empresa en constante cambio. La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda una amplia variedad de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. En general, Redolfi tiene una buena relación con sus empleados y les brinda trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra, hay aspectos a mejorar ya que, no cuentan con un área de recursos humanos, carecen de un plan de comunicación interna, no tienen canales formalizados, los responsables del área y el asistente de gerencia o el gerente general son los que reciben los curriculums y contratan. Faltan procesos de inducción, selección, capacitación para los distintos cargos y puestos.

En cuanto a las promociones internas, se hizo referencia anteriormente a la prioridad que tiene la confianza en relación a las competencias requeridas para cada puesto. Por último, no cuentan con líderes coach formados para dar respuesta y tener las herramientas necesarias. Este trabajo se va a concentrar en el contexto actual de la empresa, teniendo en cuenta la pandemia en la que estamos inmersos, que ha causado una crisis que impactó en diversos aspectos, entendiendo como los diferentes factores van a influir en la organización.

Se hará a través del análisis pestel, que estudiará el macro entorno que afecta la empresa a través de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos/ambientales y legales que influyen en la vida de la organización.

Análisis Pestel

1. Factores Políticos.

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud, declaró el brote de virus SARS-CoV-2 como una pandemia. Argentina fue y continúa siendo afectada por el

virus Covid-19 desde el 20 de marzo de 2020. El gobierno decidió establecer una serie de decretos, para poder preparar el sistema de salud ante la incertidumbre de este virus, haciendo foco en la salud para tomar medidas en materia sanitaria y dejando de lado las cuestiones políticas.

Se impuso un aislamiento, social, preventivo y obligatorio, durante el plazo comprendido entre el 20 y el 31 de marzo de 2020; el que fue sucesivamente prorrogado mediante los decretos números: 325/20, 355/20, 408/20, 459/20, 493/20; que por el decreto 167/21 se prorrogó la emergencia sanitaria dispuesta por la ley n° 27.541 y ampliada por el decreto n° 260/20, hasta el 31 de diciembre de 2021. (Legislación y avisos oficiales, 2021) Redolfi sigue operando en un escenario con mucha incertidumbre, ya que las actividades de distribución y venta de productos alimenticios se consideraron esenciales según los decretos 260/20 y 297/20.

Los daños causados por el virus se deben a la falta de líderes capacitados para gobernar. Lo que ha quedado claro es que los países necesitan contar con capacidades para enfrentar un escenario de crisis (sanitarias, pero también económicas y de seguridad). Quizás esta es la lección más importante que nos dejara el coronavirus (Santibañes, 2020)

En cuanto a la política de los precios máximos, el programa comenzó a aplicarse con los valores del 6 de marzo de 2020. Luego de que el gobierno anunciara el inicio del Aislamiento, Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) a partir del 20 de ese mes por la pandemia, comenzaron a registrarse en las góndolas de autoservicios y supermercados fuertes incrementos de precios en productos de primera necesidad, a la vez de que el público ese mes incremento de manera inusual su demanda para evitar un posible reabastecimiento. Los valores se tuvieron que retrotraer y se realizaron inspecciones. (Lamiral, 2020)

A partir de la aplicación de la política de precios máximos, “la secretaria de comercio interior hizo inspecciones en todo el país, con clausuras, multas y actas de infracción para todos aquellos que incumplan.” Así lo anunciaba Telam. (Precios máximos sigue hasta el 31 de marzo aunque con menor cantidad de productos, 2021)

2. Factores económicos.

En lo que respecta a la economía argentina, el PBI (Producto, Bruto, Interno) cayó un 9,9% en 2020. (Crecimiento del PIB, 2021)

La crisis ya estaba presente en la economía argentina, antes del comienzo de la pandemia, pero ésta paralizó la economía. Debido a la situación que estamos atravesando por el virus Sars-CoV-2 y la cuarentena obligatoria, se vio afectado el desempleo de una manera inimaginable.

Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020: llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos. Durante 2020 cayó en más de 220.000 la cantidad de trabajadores registrados, a pesar de las prohibiciones de despidos y la doble indemnización obligatoria. (Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020: llegó al 11 % y alcanzó a 2,1 millones de Argentinos, 2021)

3. Factores sociales.

Desde el inicio de las restricciones, los empleados de A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. siguieron trabajando ya que se encontraba declarada como esencial la actividad de distribución y venta de productos alimenticios, aunque la manera de vender no era la óptima, la forma de realizar las compras en Redolfi se vio afectada, sin embargo, fueron beneficiados porque pudieron vender desde la puerta del local, desde un principio, y se adecuaron a estrictos protocolos que impusieron desde el gobierno de la nación, como por ejemplo, debieran entrar de a uno a los comercios, dependiendo el tamaño de ellos, con barbijos, respetando la distancia social, etc. Por otro lado, fueron los primeros que tuvieron que continuar trabajando, en plena incertidumbre sobre este virus nuevo, del que nadie sabía nada. Se vieron expuestos a trabajar en este nuevo escenario, protegiéndose ellos mismos y a los clientes; porque contagiarse en ese escenario tan incierto hubiera podido tener un impacto negativo en la empresa ya que era posible que derivara en el cierre de Redolfi por unos días. La pandemia llevó a que todo se digitalice más rápido, aceleró el proceso de las transformaciones digitales. Las redes sociales adquirieron un papel crucial y muy necesario en esta nueva normalidad, en donde se optó ante la imposibilidad de las reuniones sociales, utilizar plataformas en línea, que fueron las más elegidas en este contexto para festejar los cumpleaños, para tener reuniones de trabajo o simplemente encontrarse con amigos o familiares. “Se reorganizaron los circuitos y equipos de trabajo con la modalidad a distancia;

la utilización de herramientas alternativas para la captación de la información de base, de acuerdo a la disponibilidad de medios de relevamiento” (Medidas de prevención contra el Coronavirus adoptadas para la prestación del servicio estadístico oficial, 2020)

4. Factores tecnológicos.

Estamos viviendo un momento muy desafiante y sin precedentes a nivel mundial por causa del coronavirus. La clave para enfrentarlo es asumir lo que está pasando y accionar, no huir de lo que desconocemos. Sentimos por primera vez el impacto de una pandemia que nos obligó a cambiar nuestros hábitos radicalmente. La pandemia llegó para desafiar un poco el comportamiento humano ante la era digital que está en constante cambio. En particular, los Smartphone nos han ayudado en diversos grados a mantenernos informados, hacer compras online, dar continuidad a nuestras tareas laborales. Seremos llamados a repensar algunos de nuestros actuales paradigmas relacionados con la real necesidad de ciertos desplazamientos que hacemos cotidianamente en muchos casos por mera costumbre. (La tecnología en tiempos de pandemia y post-pandemia, 2021)

Muchas herramientas digitales han sido necesarias para continuar con actividades como: la salud, el entretenimiento, la fe, el trabajo, las compras y la educación. Frente a la urgencia de las empresas por incorporar prácticas y tecnologías digitales para seguir operando e interactuando con clientes y proveedores, el comercio digital vino para quedarse, la generación de páginas web, plataformas digitales, redes sociales, para expandir productos y servicios a partir de medios digitales. (Bonanotte, 2020)

5. Factores ecológicos/ambientales

Esta pandemia de covid-19 debería hacernos ver más claramente la conexión entre nuestra salud y el medio ambiente, y debería hacernos consciente de que proteger el medio ambiente es una estrategia esencial para evitar otras crisis importantes de salud en el futuro. Aproximadamente, la mitad de las enfermedades infecciosas emergentes de origen zoonótico que ocurrieron en el siglo pasado fueron el resultado de cambios en el uso de la tierra, las prácticas agrícolas y la producción de alimentos. (O'callaghan, 2020)

Hay que pensar un modelo de desarrollo donde siempre este incluido el ambiente. Desarrollo sin ambiente no es desarrollo” (Ambrosio, 2020)

La pandemia fue un llamado de atención, sobre todo a nuestra relación con la naturaleza, las compañías no deben dejar de buscar generar un impacto positivo, realzar la imagen de la empresa, la política ambiental nacional, ley 25.675, para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. (Informacion Legislativa , 2002)

El presidente Alberto Fernández sostuvo que su objetivo es construir un modelo sostenible, de consumo responsable y de cuidado del medio ambiente a nivel nacional. “No debemos permitir que la degradación a la que hemos llegado siga creciendo, y mi deber como Presidente es ponerme al frente del cuidado de esa casa común que es el mundo, y que necesita de educación, esfuerzo y una cultura diferente”, aseguro y pidió: “comprometámonos a dejar de contaminar el lugar donde vivimos. “Una humanidad que no cuida el mundo es lo mismo que habitante que no cuida su hogar, que lo desprecia y lo maltrata”, reflexionó el Presidente. (El Presidente presentó el Plan de Políticas Ambientales, 2020)

6. Factores legales.

Se encuentran exceptuados en relación a Redolfi: personal de la industria de la alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios. En los términos del artículo 3° de la Decisión Administrativa N° 429/20 que aclara que en el artículo 6°, inciso 12 del Decreto N° 297/20 cuando se refiere a las Industrias de alimentación se entenderá a las que integran la cadena de valor e insumos de los sectores productivos de alimentación y bebidas, higiene personal y limpieza, equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios. (Voz, 2021)

Respecto a los despidos, se promulgó que se prohíben por 60 días. El gobierno nacional prohíbe los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 60 días contados a partir de la fecha de publicación del decreto en el Boletín Oficial. (¿Que medidas esta tomando el gobierno?, 2020)

En lo que respecta a Redolfi, se ve afectada porque a través del DNU 413/2021 publicado en el Boletín Oficial, el Poder Ejecutivo Nacional prorrogó la prohibición de

los despidos y suspensiones hasta el próximo 31 de diciembre, en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria declarada por la ley 27.541. Prorrogase la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, establece la norma, la cual especifica que se prorroga hasta el 31 de diciembre de 2021, inclusive, la prohibición de efectuar suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo. (El gobierno oficializó la prórroga de la prohibición de despidos hasta el próximo 31 de diciembre, 2021)

En cuanto a la ley de teletrabajo, 27.555 la misma modifica la ley de contrato de trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia. (Teletrabajo, 2021)

En medio de la segunda ola de contagios de Covid-19, entró en vigencia la norma que regula el teletrabajo, aprobada por el Congreso en julio de 2020, pensada, para la era de la pospandemia, y, en varios aspectos, sujeta a lo que dispongan las negociaciones colectivas. “La ley comenzó a regir el 1° de abril para todos los casos y sin excepción, sea personal de riesgo o no; todos los que estén trabajando en sus casas se convirtieron en teletrabajadores y pueden reclamar los derechos que la ley les concede” (Stang, 2021)

Se analiza también que el teletrabajo tuvo una difusión heterogénea, en consonancia con la estructura productiva argentina. Se identificaron sectores que se vieron menos perjudicados por los efectos adversos de las restricciones a la circulación: su actividad y su nivel de empleo pudieron sostenerse gracias a la capacidad de reconversión que permite el tipo de tareas que abarcan. En cuanto a la brecha de género, se evidenció un impacto diferencial entre varones y mujeres muy vinculado al sector económico donde se encuentran empleados/as. (Daniel Schteingart, 2021)

Cinco fuerzas de porter (Jones)

Luego del análisis del macro-entorno, se procede a exponer el micro-entorno de la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. utilizando el modelo de Michael E. Porter, economista y profesor de Harvard Business School, conocido como el modelo de cinco fuerzas, que dan forma a la competencia dentro de una industria.

- Rivalidad entre competidores

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

*Mayoristas con salones comerciales.

*Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona son: Rio Tercero: Luconi Hnos. En Rio Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era. En San Francisco: Dutto Hnos. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio: los principales competidores en la zona son Rosental y Micropck. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de esos dos competidores que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.: En Rio Tercero: Luconi Hnos. En Rio Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo. En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos. En Córdoba: Vensall Hnos, Parodi y Zaher.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores es baja ya que Redolfi está consolidada en el mercado, de igual manera va a depender de las barreras que elija la empresa. Debido al contexto del país, es probable que no se manifiesten competidores en un primer momento.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Hace referencia a los productos alternativos, de segundas marcas y menor costo que puede fácilmente elegir el cliente. Sin embargo, Redolfi está muy instalada en el mercado, es el principal proveedor de las primeras marcas.

- Poder de negociación de los proveedores.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maiz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cia., Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Rio de la

Plata, Las Marias S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fosforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Quimica Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

- Poder de negociación de los consumidores

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera. El cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero si tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este. La altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Para ahondar en la situación que compete a Redolfi, se sugiere realizar un análisis foda en el que se pretende analizar las características internas, fortalezas y debilidades, y externas, oportunidades y amenazas.

Análisis FODA (Prieto Piña, 2014)

Fortalezas

- Redolfi lleva 60 años en el sector mayorista. Tiene reconocimiento en el mercado y la marca e imagen está posicionada a través de la larga trayectoria en el mercado.
- Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local.
- Tiene una sólida posición financiera. El cuidadoso manejo con las finanzas le permite gozar de una excelente relación con sus proveedores.
- El margen de marcación oscila entre un 10 % y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al vendedor.
- El nivel de precios ofrecidos es competitivo frente a los demás proveedores.
- La empresa tiene una buena relación con sus empleados.
- Se maneja con los mejores proveedores del rubro.
- Se caracteriza por el compromiso y el cumplimiento con el cliente.
- Tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- En la financiación, realizan a sus clientes un descuento del 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial, realizar visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

- Poseen clientes satisfechos y fidelizados.
- Todos los años conquista nuevos mercados y clientes, crecimiento constante.

Debilidades

- No cuentan con un área de recursos humanos.
- No tienen un proceso de selección, inducción ni capacitación.
- Cuentan con promoción interna por antigüedad y no por evaluación de competencias.
- Carecen de un área dedicada a higiene y seguridad.
- No tienen análisis de siniestralidad.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.
- No conocen las necesidades del personal.
- No tienen clasificación de los clientes, ni por volumen ni comportamiento de compra.
- Inexistencia de un plan de comunicación interna.
- Carencia de líderes coach.
- La descripción de puestos es desactualizada.
- Mandos medios orientados a las tareas.

Oportunidades

- Desarrollar el negocio a nivel nacional e implementar nuevos canales de distribución.
- Fortalecer los canales de publicidad.
- Prevalerse del cierre de empresas distribuidoras de la competencia a causa del virus de Covid-19
- Implementar políticas de recursos humanos.
- Seguir traspasando fronteras.

Amenazas

- Circulación, incertidumbre y restricciones por virus covid-19.
- Competencia externa, en crecimiento y en gran cantidad.
- Ignorancia de las problemáticas de los empleados.
- Inestabilidad en el país, cambios políticos, económicos y sociales constantes.

- Avances de las segundas marcas.
- El cliente tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente.
- Competencia que comercializan productos similares.

Luego de los análisis realizados, desde una mirada como profesionales de recursos humanos, se puede observar y en base a ello, analizar las fortalezas de la empresa en cuanto al reconocimiento y posicionamiento en el mercado a raíz de 60 años de trayectoria, la buena relación con los clientes, proveedores y empleados, el hecho de que cuenta con los mejores proveedores del rubro es una ventaja ante la competencia y la clara fidelización de los clientes. Redolfi se encuentra en un contexto dinámico, en cambio constante, al que debe adaptarse para seguir navegando con éxito en el mercado en el que ya está sumergido.

Se detectan debilidades que tienen que ver con carecer de un área de recursos humanos, lo que lleva a un ineficiente proceso de selección, inducción y capacitaciones. Como así también la inexistencia de la comunicación interna, las descripciones de puestos desactualizadas, la carencia de líderes coach, que deben estar en continuo crecimiento y formalización para ser facilitadores; y la falta de un área dedicada a seguridad e higiene. No es conveniente que las amenazas aumenten ya que, hay que proveerlos de herramientas para que puedan responder a las demandas del mercado, que están en evolución, como es la situación sanitaria del país, los cambios políticos, económicos y sociales, la competencia en pleno vigor, los avances de las segundas marcas y la facilidad de perder clientes. En concreto, todas y cada una de las herramientas que se ofrecen son para la mejora continua de Redolfi.

Conforme a los análisis que se han desarrollado, se puede hacer alusión a que el departamento de recursos humanos tiene que promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, ya que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas de hoy en día. La empresa debe estar al tanto de lo que sucede en el entorno y en el mercado laboral, formando al personal para permitirles adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como también los avances tecnológicos, y que de esta manera puedan desempeñar sus labores de forma óptima y adecuada.

Marco Teórico

En el siguiente apartado, se desarrollarán los conceptos, comunicación interna, liderazgo coach y área de recursos humanos, a trabajar en el siguiente reporte de caso, desde la mirada de diferentes autores.

Comunicación interna

Empleando las palabras de A. Brandolini y M. Gonzalez Frígoli, argumentan que “la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (p.25)

A grandes rasgos, la comunicación interna permite:

- Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del dialogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rubro de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- Mejorar la productividad. Al generar una comunicación clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

Las comunicaciones internas pueden adoptar diferentes canales de acuerdo con la estrategia global en materia de comunicación corporativa que la empresa quiera poner en marcha. Aunque, deben estar enmarcadas y delineadas dentro del plan de gestión y no configurarlas como una actividad alejada del management.

Por este motivo, se puede afirmar que hacer comunicaciones internas no significa realizar un house organ, por ejemplo, ésa sería una única herramienta puesta al servicio de las comunicaciones internas especificadas dentro del plan de comunicación de la empresa.

En este sentido, cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe a que toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes. (p.26)

Es clave comprender entonces, que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores – empleados, proveedores familiares – de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o imprecisiones. (p.27)

De esta manera, los ruidos (rumores, malos entendidos) en las comunicaciones internas podrán resultar ensorcedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tienda a resolver dichos problemas. (A. Brandolini, 2009)

Desde la mirada de Ritter (2008) pretende entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno. (Ritter, 2008)

Liderazgo coach

Desde la posición de Muradep (2012) postula que “el coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. Es una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional. Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuestras oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser.” (p.4) (Muradep, 2012)

A juicio de Hawkins (2012) considera que “el liderazgo no reside en las personas, ya que siempre se trata de un fenómeno relacional que, como mínimo, requiere de un líder, unos seguidores y una conducta compartida. Muchos líderes tienen un coeficiente de inteligencia mucho mayor que su coeficiente emocional y son, por naturaleza, demasiado individualistas y menos capacitados para la colaboración. Muchos programas de desarrollo de liderazgo sacan a esos líderes de sus actuales contextos y desafíos, y les proporcionan un aprendizaje cognitivo e individual. (p.41)

El coaching ha sido el elemento de más rápido crecimiento en el desarrollo del liderazgo en los últimos diez años. (p.42) (Hawkins, 2012)

Área de recursos humanos

Desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato, sostiene que “el área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles”. (p.96)

En la opinión del autor, enfatiza que “el área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales”. (p.96) (Chiavenato, 2009)

Siguiendo con Chiavenato, declara que “el éxito de un departamento del área de RH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe buscarse, jamás imponerse.” (p.100) (Chiavenato, 2009)

Ahora bien, se puede destacar la importancia de los autores que soportan este Marco Teórico, integrando y enfocándose en estos tres conceptos antes mencionados. Las empresas hoy en día, reconocen que es imprescindible contar con una buena gestión de los recursos humanos, consideran que la presencia de un profesional de recursos humanos es fundamental para valorar el capital humano en la organización. Lo cual debe ir de la mano de la comunicación interna, que ayude a crear un buen clima laboral, facilitando el intercambio de información, y que esto estimule la productividad del personal. Es fundamental que los líderes estén formados en materia de coaching, para mejorar sus habilidades, esto les va a dar sentido al accionar a los colaboradores, impactando la eficiencia y eficacia en la empresa.

Diagnóstico y discusión

Haciendo alusión a lo que se mencionó anteriormente, y una vez analizado y estudiado lo manifestado, se puede observar el desfavorable impacto que tienen los conceptos que desarrollamos dentro de la empresa.

Como pueden ser, respecto a la falencia de la comunicación interna, se entiende a los líderes como un eslabón de gran importancia para la gestión de la comunicación, ya que facilita el desarrollo de las personas, facilita el proceso de aprendizaje necesario para incrementar el rendimiento individual y colectivo. El líder tiene la responsabilidad de ejecutar el rol de coach con el personal, asistir al personal, contribuir al desarrollo de las personas con las que trabaja. Es fundamental lograr obtener las competencias específicas a través de capacitaciones en coaching, para brindarle herramientas al personal a la hora de algún inconveniente.

La “era del desempeño” significa que vamos a ver surgir el liderazgo como el elemento más importante, el atributo de mayor demanda y menor oferta” Tom Peters.

En relación a la falta de una eficaz gestión de los recursos humanos, una carencia de un área de recursos humanos, ya que no tiene un proceso de selección de los empleados, y adolece de un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Teniendo en cuenta la carencia de procesos formales, se puede ver como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

Se estudia que es importante resolver estas falencias ya que los beneficios que va a traer aparejados van a impactar positivamente en la empresa, como se puede observar, el líder coach va a acompañar al personal en el crecimiento tanto personal como profesional, los va a ayudar a desenvolverse ante los diferentes obstáculos que se presenten en el camino y va a incrementar el potencial que poseen. En conjunto con un responsable de la gestión de recursos humanos que se encargue de formalizar procesos de trabajo, como pueden ser la

selección e inducción de los empleados, las capacitaciones y las promociones internas en un principio. Como así también, implementar un plan de comunicación interna que les permitirá sentirse cómodos con el ambiente, donde se generen espacios compartidos para las inquietudes de los empleados, y que sus opiniones importen a la hora de alguna decisión relevante en la organización.

Implementar un plan de comunicación interna, capacitar a los líderes en materia de liderazgo coaching y contratar a un responsable de recursos humanos, resulta de gran importancia para la organización ya que estos cambios repercutirán de manera positiva en la misma, generando motivación a su equipo de trabajo, retención de los mejores talentos, positivismo y compromiso con la organización de parte de los colaboradores. Aunque la rentabilidad y el riesgo van simultáneamente de la mano, en este caso, es rentable aumentar las ganancias de la empresa en cuestiones de porcentajes, en un 10% estimado, después de haber analizado y observado con detenimiento la organización en su totalidad.

Plan de implementación

Objetivo general

- Implementar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi para incrementar en un 10% las ganancias de la empresa y así aumentar la productividad y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

Objetivos específicos.

- Implementar una intranet a través de la contratación de Bitrix 24.
- Capacitar a líderes y mandos medios en liderazgo coach a través de un curso dictado por el Centro de e- learning UTN.BA.
- Sumar al equipo de trabajo a un responsable de Recursos Humanos a través de la gerencia general de A.J. & J.A. Redolfi.

Alcance

- Geográfico: La propuesta del plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach se ejecutará en A.J. & J.A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina.
- Temporal: Se prevé que se efectúe en el plazo de 6 meses desde noviembre del corriente año. De acuerdo al virus de covid- 19, en un primer momento no se cree que se vea afectado el plan por las restricciones, de igual manera, todos los procesos irán de la mano con las nuevas disposiciones que llegarán desde el gobierno de la Nación, es por esto, que puede que de acuerdo a nuevos DNU, rebotes, o nuevas cepas, se pueda ver afectado el plan y en la obligación de ir reorganizando medidas.
- De contenido: Se hace referencia a las acciones a desarrollar, a continuación; plan de comunicación interna, capacitaciones en formación de líderes coach y contratación de un responsable de recursos humanos.

Acciones concretas a desarrollar

- Plan de comunicación interna

Debido a que las empresas están en constante cambio, regular la comunicación interna dentro de la organización se vuelve un eslabón de mucha importancia para el correcto funcionamiento de la misma. Es por esto, que se sugiere una herramienta para gestionar la comunicación.

- Intranet

Es un sistema de red privado, que permite compartir recursos entre sus miembros. Las empresas utilizan las intranets para que los empleados de los distintos departamentos accedan la información necesaria para el desarrollo de su actividad.(Parres, 2019)

Redolfi requiere de una intranet que se ajuste y que responda a las necesidades de la empresa, para que todos los miembros estén integrados y así poder fortalecer el compromiso de los colaboradores, ya que, de lo contrario, una mala comunicación tiene consecuencias reales para la empresa. Es de gran interés que este instrumento a aplicar pueda facilitar una comunicación efectiva en la medida que puedan estar todos los servicios y aplicaciones en un mismo lugar, en donde cada empleado de la empresa pueda acceder con el fin de administrar los datos que necesite en ese momento.

Bitrix24 es un sistema CRM gratuito líder con usuarios ilimitados, registros ilimitados y sin costos ocultos. Todos los planes son "de pago fijo" sin costos por usuario. Es un CRM simple suficientemente flexible y poderoso para automatizar los embudos de ventas, generar prospectos y mejorar el servicio al cliente. Con más de 9 millones de clientes, Bitrix24 ocupa actualmente el puesto número 1 en CRM gratuito por el número total de usuarios que tiene. (Un CRM gratuito para cubrir todas sus necesidades, 2021)

El uso de esta herramienta va a aumentar la participación e involucramiento de los colaboradores, va a generar un sentido de pertenencia entre los colaboradores. Es de suma importancia la rapidez con la cual se pueda encontrar la información requerida y así facilitarles la búsqueda a los usuarios. De esta manera se va a reducir el tiempo en que se busca una información específica. Redolfi va a comprar Bitrix24 Professional, la cual tiene un valor en dólares que especificaremos más adelante.

Se contratará a un community manager para que instale la aplicación y pueda gestionar los canales y administrar esta nueva herramienta que se va a incorporar. Además, se encargará de capacitar, crear y mantener conexiones a largo plazo con los usuarios

Recursos financieros:

El sueldo de un community manager son: \$46.304 por mes, según Glassdoor.

Plataforma digital Bitrix24 Professional. Para usuarios ilimitados el valor es de USD159 al mes. Según el Banco Nación, la Cotización Billetes al 22/10/2021 es de 98,7500, lo que da un resultado de 15,701.25. Este valor multiplicado los 6 meses que nos va a llevar realizar la propuesta da un total de: \$94,207.5 (Argentina, 2021)

- Capacitaciones en formación de líderes coach.

Este plan de capacitaciones se llevará a cabo a través de un curso que se dictará virtualmente, con el fin de proveerles herramientas para mejorar sus habilidades y obtener mejores resultados, dicha capacitación está dirigida tanto a gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, y encargados de sucursales. Dadas las restricciones por covid y para mayor facilidad de quienes deban quedarse en su domicilio por alguna afección en particular, es oportuno la elección de la virtualidad, de esta manera todos podrán acceder a las capacitaciones, en principio, sin problema alguno.

Quién será responsable del dictado de dicha capacitación será el Centro de e-learning UTN.BA, el cual será contratado de manera temporal para la realización de algunas tareas enfocadas en el área de recursos humanos y comunicación. (Fundamentos del liderazgo y el coaching, 2021)

Dicho curso es dictado por el profesor Claudio Alejandro Fernandez.

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que faciliten el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.
- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.

(Fundamentos del liderazgo y el coaching, 2021)

La metodología del curso es la siguiente:

- Foros de debate.
- Consultas al tutor por medio de foros, salas de chat, mensajería interna.
- Material de lectura obligatoria.
- Contenidos complementarios.
- Actividades y trabajos integradores individuales y/o grupales.
- Clases en tiempo real.

El tiempo demandado para esta capacitación será de 8 semanas, un total de 60 horas de dictado, distribuidos en 3 horas semanales aproximadamente.

La fecha de inicio de esta capacitación tendrá lugar el 22 de noviembre del corriente año.

En primer lugar, toda la información de esta capacitación será enviada desde la consultora a las distintas casillas de mail de quienes correspondan, con un previo aviso a su inicio de 10 días. (Ver anexo I)

Temario: 2 módulos.

Módulo 1: Liderazgo y motivación.

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching.

(Ver anexo II donde se especifican las unidades y los temas a tratar en cada módulo)

Recursos financieros:

- Costo del curso dictado por Centro de e-learning UTN.BA ARS \$17.796 todo el curso, las 8 semanas.

Se acompañará a esta propuesta, reuniones mensuales con los gerentes, las cuales serán comunicadas con una anticipación de una semana para evacuar todas aquellas dudas o inconvenientes que vayan surgiendo en el correr de los días en la empresa, para de este modo evitar rumores o malentendidos. Las mismas serán cada 30 días.

- Contratación de un responsable de recursos humanos.

Una de las últimas acciones que se va a llevar a cabo es la de contratar un responsable de recursos humanos, que se encargue de formalizar procesos de trabajo como pueden ser: de selección e inducción de empleados, programas de capacitaciones y promociones internas.

Se sugiere que por el momento los responsables de áreas en conjunto con el asistente de gerencia o gerencia general se encarguen de la contratación. Sería óptimo que sea un candidato con experiencia de cuatro años en el sector, egresado de la licenciatura en recursos humanos o afines, idóneo para el puesto requerido, con competencias como la escucha activa, proactividad, capacidad de trabajo en equipo, y demás competencias que se especifican en el anexo III. Se aspira a que el responsable de recursos humanos pueda coadyuvar con todos los procesos relacionados con el área de recursos humanos, de la que Redolfi carece. La duración de la búsqueda y selección de dicho candidato tendrá una extensión de cuatro semanas aproximadamente. (Ver anexo III, dónde se detalla el diseño del puesto)

Recursos financieros:

El sueldo para un responsable de recursos humanos es de \$81.470 según Glassdoor, actualizado el 4 de octubre de 2021. Este valor multiplicado por los 6 meses que es el tiempo que nos va a llevar realizar la propuesta da un resultado de: \$488,820

Marco de tiempo para la implementación

Diagrama de Gantt

Rentabilidad 10/2021	\$17.766.992,56
Aumento esperado	10%
Beneficio económico de la propuesta	\$1.129.571,76
Costo de inversion	\$647.127,50

Fuente: elaboración propia

Llegando al final de la propuesta, se procederá a aplicar la herramienta acorde para esta ocasión, ROI o retorno de inversión.

La fórmula del cálculo de retorno de inversión es la siguiente:

Beneficios de la propuesta – Costos de la propuesta x 100

Costo de la propuesta.

Se tuvo que actualizar a la inflación de septiembre 2021, la cual es de un 37%.
(INDEC, 2021)

17.766.992,56 x 10% - 647.127,50

----- x 100

647.127,50

1.776.699,26 - 647.127,50

----- x 100

647.127,50

1.129.571,76

----- x 100

647.127,50

1,75 x 100= 175

Dichos datos, dejan en evidencia que por cada peso que invierta la empresa, va a recuperar \$175, por lo tanto, podemos ver que los beneficios económicos que surgen del cálculo del retorno de inversión son claramente positivos. En otras palabras, la empresa obtendrá un retorno del 175 % de inversión, dejando en claro la eficiencia de la propuesta.

Conclusiones

El último objetivo que persigue este Trabajo Final de Graduación es el de implementar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi para incrementar en un 10 % las ganancias de la empresa y así aumentar la productividad y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

En un primer momento, se detectaron varias falencias que impedían que la empresa se desarrolle con éxito en el rubro, dichas fallas tenían que ver específicamente con la comunicación interna, el liderazgo coach y la formalización de procesos dentro de la empresa.

Bajo estas circunstancias, se evaluó la realización de un plan de comunicación interna, entendiendo que, implementando una intranet, se fomentó, fortaleció y facilitó la comunicación dentro de la empresa, herramienta que hoy es imprescindible para el correcto funcionamiento de Redolfi, además, es considerada un eslabón de mucha importancia, ya que mejora la gestión del personal y el flujo de información entre los colaboradores.

Como segunda acción, se llevó a cabo una capacitación a líderes y mandos medios con el objetivo de poder abastecerlos de herramientas ante las dudas del resto de los colaboradores, agilizando el desarrollo de los colaboradores, asumiendo la responsabilidad de gestionar un determinado equipo de personas, acompañando y escuchando a los distintos miembros, lo que da como consecuencia un aumento de resultados positivos.

Y, por último, se considera de vital importancia sumar al equipo de trabajo, un responsable de recursos humanos que se encargue de formalizar los procesos de trabajo, fortaleciendo la relación entre empleado y empleador. Dedicándose a clarificar las tareas del personal y precisar a quienes responden los mandos medios. Es fundamental que los departamentos se conformen por profesionales especializados y que sean ascendidos por evaluación de competencias, y por un conjunto de aptitudes y capacidades que permitan liderar un equipo de trabajo de la manera más apropiada.

De esta forma, con estas tres acciones planteadas, Redolfi se logra destacar dentro del rubro, incrementando y fomentando la participación de todos los miembros, con políticas que

impacten positivamente, incluyendo tecnologías para seguir en el auge del entorno en constante cambio, contribuyendo a relaciones laborales productivas a través del liderazgo coaching. Cabe recalcar, además, la importancia de gestionar una buena comunicación dentro de la empresa y el cuidar el recurso humano, ya que, es el capital máspreciado en la organización.

Recomendaciones:

Se informan a continuación acciones que quedaron pendientes dado los altos costos y el tiempo que ocasiona poder llevarlas a cabo.

En relación a la comunicación interna, se propone hacer accesible la información a lo largo y ancho de toda la empresa, repitiendo la contratación de Bitrix 24, ya que facilita y fortalece los canales comunicativos. Debe asegurarse que la visión y la misión sean claras para todos los miembros de Redolfi, creando un dialogo abierto, conservando las reuniones mensuales con los líderes, aprovechando ese espacio para motivar a los empleados a que hagan comentarios, preguntas, manifestando sus inquietudes sobre diversas cuestiones.

Se aconseja a los líderes, predicar con el ejemplo, es sabido que compartir, comentar, dar un buen feedback y estar al servicio de las constantes dudas del personal impacta de manera positiva en la mirada de los empleados y alienta a copiar esa actitud. Por lo tanto, se apela a abrir las líneas comunicacionales y promover la comunicación fluida.

Creación de un área de recursos humanos dirigido por profesionales idóneos que permita analizar los distintos sectores de la empresa, identificando cualquier incomodidad o inquietud de parte del personal con el fin de evitar los radio pasillos dentro de la empresa. Será la encargada de la planificación del personal y de procesos como selección, inducción, capacitaciones, programas de carreras, evaluaciones del personal, encuestas de satisfacción laboral y demás.

Crear un área dedicada a seguridad e higiene, con el objetivo de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, desarrollado un plan de emergencia o de evacuación según lo requiera, se sugiere realizar capacitaciones anuales en distintos temas como pueden ser: seguridad laboral, higiene laboral, verificación de agentes de riesgo a los cuales puedan

estar expuesto los colaboradores, salud ocupacional, gestión de la prevención, accidente, incidente, legislación vigente y organismos de control. De la misma manera, se considera importante la realización de un análisis de siniestralidad, ya que carecen del mismo, donde se evalúe la frecuencia con que se producen siniestros con ocasión o por consecuencia del trabajo.

Implementar una página web donde los usuarios puedan llevar a cabo sus compras de manera online, esto mantendría seguros a los usuarios que no deseen exponerse al virus Covid-19, como así también, la comodidad de esperar que llegue el pedido a la puerta de sus domicilios, la disponibilidad de productos en la página y la atención personalizada.

Ejecutar estrategias de publicidad, ya que son un plan de acción para la empresa y están hechas para incentivar las ventas, captar nuevos clientes o estimular a los clientes a que repitan sus compras con más frecuencia. Es fundamental que los objetivos de la empresa estén alineados con la estrategia de marketing. Es por esto que se recomienda, la estrategia email – marketing, descuentos y promociones, concursos y sorteos y programas de fidelización, en los que el objetivo es generar una relación a largo plazo con el usuario.

Bibliografía

- ¿Que medidas esta tomando el gobierno? (09 de 08 de 2020). *Argentina.gob.ar*.
- A. Brandolini, M. G. (2009). *Comunicación interna*. Dircom.
- Ambrosio, M. d. (12 de Septiembre de 2020). Ecología. Desarrollo sustentable, un reclamo que crece en la Argentina. *La Nación*.
- Argentina, B. d. (22 de Octubre de 2021).
- Azua, M. P. (2013). La comunicación hacia el interior de las organizaciones. *Repositorio Siglo 21*.
- Bonanotte, E. (21 de 11 de 2020). Más del 50 % de las empresas del país ya adoptan al menos una tecnología 4.0. *Telam*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Crecimiento del PIB. (2021). *Banco Mundial*.
- Daniel Schteingart, I. K. (mayo de 2021). Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia. *Ministerio de Desarrollo productivo Argentina*.
- El gobierno oficializó la prórroga de la prohibición de despidos hasta el próximo 31 de diciembre. (28 de junio de 2021). *Argentina.gob.ar*.
- El Presidente presentó el Plan de Políticas Ambientales. (21 de Septiembre de 2020). *Argentina.gob.ar*.
- Fundamentos del liderazgo y el coaching. (2021). *Centro de E-Learning*.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Granica S.A.
- INDEC. (Septiembre de 2021). *Índices de precios al consumidor*, pág. 3.
- Informacion Legislativa . (28 de Noviembre de 2002). *Infoleg*, pág. 2.
- Jones, C. W. (s.f.). *Administración estratégica - Un enfoque integral*. FreeLibros.
- La tecnología en tiempos de pandemia y post-pandemia. (8 de Septiembre de 2021). *El Cronista*.

- Lamiral, C. (29 de 10 de 2020). Empresarios insisten para que se termine con los precios máximos. . *Ámbito*.
- Legislación y avisos oficiales. (29 de Enero de 2021). *Boletín Oficial de la República Argentina*.
- Lobo, P. R. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*.
- Marchesán, C. A. (2017). Los aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial. *Repositorio Siglo 21*.
- Medidas de prevención contra el Coronavirus adoptadas para la prestación del servicio estadístico oficial. (17 de Marzo de 2020). *Indec*.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal* . Granica .
- O'callaghan, C. (6 de Abril de 2020). Salud planetaria y covid-19: la degradación ambiental como el origen de la pandemia actual. *Instituto de Salud Global Barcelona* .
- Parres, Y. (22 de Noviembre de 2019). Una intranet. Qué es y para que sirve en la empresa.
- Petrocco, N. A. (2019). ¿Para qué líderes coach en las organizaciones? *Repositorio Siglo 21*.
- Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020: llegó al 11 % y alcanzó a 2,1 millones de Argentinos. (25 de Mayo de 2021). *Infobae*.
- Precios máximos sigue hasta el 31 de marzo aunque con menor cantidad de productos. (01 de 02 de 2021). *Telam*.
- Prieto Piña, D. D. (2014). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de pestel y dafo para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal Web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Dircom.
- Santibañes, F. d. (14 de Marzo de 2020). Los efectos políticos del Coronavirus. *Infobae*.

Stang, S. (3 de mayo de 2021). Teletrabajo: ¿Que pasa con la nueva ley mientras sigue la pandemia? *La Nación*.

Teletrabajo. (2021). *Argentina.gob.ar*.

Un CRM gratuito para cubrir todas sus necesidades. (2021). *Bitrix24*.

Voz, L. (20 de Mayo de 2021). Que actividades esenciales quedan exceptuadas de las restricciones por Covid-19. *La voz*.

Anexos

Anexo I: Invitación vía mail para capacitación de coaching y liderazgo.



CENTRO DE E-LEARNING

Te invitamos a mejorar tus habilidades como líder coach. ¿Estas preparado para iniciar este camino juntos?

Inicio: 22/11/2021
Finaliza: 10/01/2022
100 % virtual.

Cronograma

22/11.	10.00 - 13.00 H
29/11.	10.00 - 13.00 H
06/12.	10.00 - 13.00 H
13/12.	10.00 - 13.00 H
20/12.	10.00 - 13.00 H
27/12.	10.00 - 13.00 H
03/01.	10.00 - 13.00 H
10/01.	10.00 - 13.00 H

LO QUE NOS IMPULSA ES NUESTRA PASIÓN POR EL LIDERAZGO COACH.

Anexo II: Temario de la capacitación de coaching y liderazgo.

Temario: 2 módulos.

Módulo 1: Liderazgo y motivación.

Unidad 1: Liderazgo parte 1.

Tema 1: Concepto de liderazgo.

Tema 2: Competencias del liderazgo.

Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo.

Unidad 2: Liderazgo parte 2.

Tema 1: La comunicación efectiva.

Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder.

Unidad 3: Motivación parte 1.

Tema 1: ¿Qué es la motivación?

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

Unidad 4: Motivación parte 2.

Tema 1: ¿Cómo motivar?

Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros.

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching.

Unidad 1: Trabajo en equipo parte 1.

Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto.

Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo.

Unidad 2: Trabajo en equipo parte 2.

Tema 1: El proceso del trabajo en equipo.

Tema 2: El conflicto en el trabajo en equipo.

Unidad 3: Coaching parte 1.

Tema 1: ¿Qué es el coaching?

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

Tema 3: Tipos de coaching.

Unidad 4: Coaching parte 2.

Tema 1: La sesión de coaching.

Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo.

Anexo III: Diseño de puesto para responsable de recursos humanos

A.J & J.A. Redolfi

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Responsable de recursos humanos

Departamento: Gerencia general

Departamento encargado de la búsqueda: Gerencia general

Departamento al cual responde el candidato: Gerencia general

Jornada continua: Si

Organigrama

***Gerencia
general***

***Responsable
de Recursos
Humanos***

Condiciones de trabajo/ ambientales

Horarios: 08.00 a 12.30 y 15.30 a 19.30 h.

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Muy buena

Ruido: No posee

Riesgos: No posee

Esfuerzos: Concentración mental, cognitivos e intelectuales.

Contenido del puesto

Resumen del puesto: Acompañar los procesos de formalización dentro de la empresa, teniendo una visión estratégica a largo plazo para contribuir a la productividad de la organización.

Funciones y tareas del puesto: Formalizar procesos de trabajo, tanto de selección e inducción de los empleados, capacitaciones y promociones internas. Descripción de puesto y evaluación de desempeño.

Especificaciones del puesto:

Edad mínima: 26 años.

Edad máxima: 45 años.

Sexo: indistinto

Estado civil: indistinto

Lugar de residencia: Provincia de Córdoba.

Contar con movilidad propia.

Se requiere disponibilidad para viajar.

Instrucción formal

Secundario completo.

Egresado de la licenciatura en gestión de recursos humanos o afines.

Aptitudes, habilidades y competencias

Conocimientos en paquete office.

Competencias requeridas: iniciativa, escucha activa, proactividad, orientación a resultados, resolución de conflictos en entornos en constante cambio, compromiso, trabajo en equipo, aprendizaje y negociación.

Inglés nivel medio.

Experiencia laboral

De 4 años mínimo.

Fecha: __/__/__

X

Gerencia General