

Trabajo Final de Grado

Universidad Siglo 21



Implementación de un Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach en A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Alumna: Vernet Vayssie, María Belén

DNI:42.692.454

Legajo: RHU03602

Córdoba – Año 2022

Resumen

A.J. & J. A. Redolfi es una empresa ubicada en la localidad de James Craick, dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo. A pesar de su gran ventaja competitiva, existe una gran deficiencia en su comunicación interna y en sus procesos de Recursos Humanos. Con el objetivo de obtener respuestas a las problemáticas planteadas, este reporte de caso, buscó elaborar y transmitir una estrategia de comunicación interna a través de un plan de comunicación y formación de líderes coach. Esta propuesta consistió, por un lado, en una investigación a diversos autores sobre los tópicos principales del caso, y por el otro, en la implementación de determinadas acciones, las cuales contemplan a la comunicación interna y digital, a los procesos de inducción y retroalimentación del desempeño, y a la capacitación de líderes basada en el coaching. El fin de estas, fue lograr una comunicación deseada, desde el momento que la persona ingresa a la organización como en cada acción o tarea desempeñada, y a través de esta comunicación, poder potenciar sus habilidades. Por lo que, estas acciones llevarían a la empresa a excelentes resultados en el desempeño de sus empleados y en la rentabilidad de la misma. El beneficio de la propuesta es de \$3.005.895,01 con un retorno de inversión de \$66,9 por cada \$100 invertidos, en un lapso de 6 meses.

Palabras claves: Comunicación interna - Recursos humanos – Líder - Coach

Abstract

A.J. & J. A. Redolfi is a company for the sale and distribution of mass products, located in James Craick. Despite the fact that the company has a really competitive sell skills, it has a deficiency in their internal communication and also in their human resources process. The aim of this case report is to elaborate and demonstrate an effective communicational strategy, through a plan that involved not only communicative skills but also coach leaders capacitating. On the one hand, this project consisted, on an investigation of different authors specialized in the topics. On the other hand, on the implementation of certain actions, into consideration digital and internal communication, induction and feedback performance process and the capacitation process of the leaders based on coaching skills. The main purpose was to achieve an effective communication, from the instance that the person gets the job in the company, and also the boost in their abilities of each worker. If these suggestions would implement, it would result in excellent results in the development of their employees and in cost effectiveness of the firm. The benefit of the proposal is \$ 3,005,895.01 with a return on investment of \$ 66.9 for every \$ 100 invested, in a period of 6 months.

Keywords: Internal communication - Human resources - Leader - Coach

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de situación</i>	8
Pestel.....	9
5 fuerzas de Porter.....	13
FODA.....	14
<i>Marco Teórico</i>	17
Comunicación interna.....	17
Comunicación digital.....	17
Inducción del personal.....	17
Evaluación de desempeño.....	18
Liderazgo coach.....	19
<i>Diagnóstico y discusión</i>	20
<i>Plan de implementación</i>	22
Objetivos.....	22
Alcance.....	22
Acciones.....	23
Optimización de la comunicación.....	23
Desarrollo y ejecución de la inducción.....	24
Diseño e implementación de evaluación de desempeño.....	26
Capacitación de líderes coach.....	27
Diagrama de Gantt.....	28
ROI.....	29
<i>Conclusiones</i>	30
Recomendaciones.....	30
<i>Bibliografía</i>	32
<i>Anexos</i>	

Anexo 1: Organigrama Sucursales

Anexo 2: Organigrama centro de James Craik

Anexo 3: Kit de ingreso a la empresa

Anexo 4: Manual de inducción

Anexo 5: Encuesta de satisfacción de la inducción

Anexo 6: Evaluación de desempeño

Anexo 7: Curso coaching y liderazgo - Capacitarte

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa Cordobesa, dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo, entre los cuales se encuentran productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, entre otros.

Esta organización, nació un 1 de septiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería en James Craick, provincia de Córdoba. A este negocio lo denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, los hermanos, de común acuerdo, deciden separarse. Por un lado, Miguel continuo con la librería y el bazar. Y por el otro, Alonso, junto con su hijo José, comenzaron a desarrollar un negocio de distribución mayorista.

A partir del año 1976, comenzó a expandirse, compraron la empresa Feres, la cual tenía la distribución de cigarrillos en algunas localidades de Córdoba, además la empresa tabacalera massalin les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional 9, que comenzaba en James Craick y finalizaba en Rio Tercero. Massalin se convirtió en socio estratégico de la compañía, no solo permitió esta distribución, sino también la apertura de sus 4 sucursales. Empezando por la primera en el año 1987, ubicada en Rio tercero.

En el año 1995, continuó con su proceso de expansión, al inaugurar su segunda sucursal en San Francisco, gracias al ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe.

En el año 1999 deciden no solo dedicarse a la distribución sino también a la comercialización, por lo que crearon el primer autoservicio mayorista en Villa María. Gracias a su gran éxito, el año siguiente se trasladó este, a un nuevo local con mayor capacidad.

En 2001, se crea la tercera sucursal y el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, el cual decidido cerrarse años más tarde, quedando únicamente la sucursal en la ciudad. Continuando con esta modalidad de expansión, en 2004 se realiza la apertura de la cuarta sucursal en Rio Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad, en 2005, el autoservicio mayorista. Debido al gran crecimiento de la empresa, en 2006, José incorpora a su hijo pablo como socio minoritario, y tiempo después a sus otros hijos: Lucas e Ignacio.

Actualmente la empresa contiene 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 Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Todas estas ciudades, exceptuando Córdoba, cuentan con salones mayoristas.

Dispone de un total de 170 empleados, y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las distintas sucursales.

Al analizar la compañía, se detectaron diversos inconvenientes en el área de recursos humanos. Para comenzar, no cuentan con un área, ni un responsable destinado a estas tareas, por lo que los procesos como la selección, inducción y demás no existen. En consecuencia, los empleados son seleccionados por una cuestión de confianza y no por sus capacidades o conocimientos. Al no haber un proceso inducción, los trabajadores alcanzan el conocimiento mientras trabajan, asimismo, no siempre terminan incorporándolo, o no de la manera deseada. Además, no es llevado a cabo, un proceso de evaluación de desempeño, lo que interfiere en los resultados de los empleados, que al no recibir feedback, desconocen si están desempeñando de manera correcta su trabajo. Con respecto al clima laboral, en 2005, se realizó una encuesta en el principal centro de distribución ubicado en James Craik, sin embargo, no se registraron los resultados de la misma.

Por otro lado, la comunicación es informal y el único estilo de comunicación reconocido es el vertical. Cada sucursal tiene su propio estilo de liderazgo, dificultando el control por parte de los fundadores, por lo que se puede observar una falta de capacitación en temática liderazgo.

Para realizar un plan de comunicación interna y comunicarlo a través de líderes coach, es necesario comprender los conceptos que abarca esta estrategia.

Para comenzar, es importante entender que es la comunicación interna, Flavia Stevani (2019), en su investigación realizada para la universidad Siglo 21, en Córdoba, define a la comunicación interna como el medio mediante el cual se da respuesta a las nuevas necesidades de las empresas con respecto a la motivación. La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo permite una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe contribuir al desarrollo de un clima laboral más saludable y reproducir la cultura organizacional. (Flavia Daniela Stevani, 2019).

Marisa Cuervo (2011) en su investigación descriptiva denominada “Comunicación Interna y formación profesional”, da a conocer acerca de los congresos internacionales que efectúa el Xial (Centro de Comunicación Interna para América Latina). Además, menciona que en 2009 se llevó a cabo un encuentro, cuya finalidad fue informar a cerca las últimas investigaciones realizadas por este centro y presentar las más destacadas. Estos resultados fueron para Argentina y demás países Latinoamericanos, y permitieron detectar tres aspectos principales, sobre los cuales es necesario trabajar para mejorar y evolucionar la comunicación interna en las empresas: actividades de capacitación para directivos, planificaciones estratégicas anuales e indicadores de gestión sistematizados.

La formación de líderes coach es imprescindible en una empresa como Redolfi SRL. Mario Roque Elizalde (2013), en su proyecto final, llevó a cabo una investigación de campo, en la provincia de Buenos Aires, a cerca del coach en grandes empresas y en PYMES, utilizando el caso de la empresa Altgelt S.A. En la cual, un empleado de la misma indagó acerca de los beneficios del coaching, tanto para empleados como para líderes. Dentro de estos menciona que el liderazgo coach, permite al trabajador darse cuenta solo lo que tiene que realizar, y le recuerda constantemente si lo que está haciendo es correcto o incorrecto, además conoce el momento adecuado para poner límites y utiliza el tiempo de manera productiva. Es más ambicioso con los objetivos, lo cual le permite ordenarse y cumplir con los tiempos pactados.

Los canales y mecanismos dentro de una organización son indispensables. La comunicación interna es necesaria en toda empresa, por lo que es fundamental que, tanto los propietarios como los empleados de Redolfi SRL puedan comprender y ejecutar de manera adecuada la misma. Esta conlleva ventajas tanto a los empleados, como lo es la motivación y retroalimentación de sus tareas, como a los propietarios, como la mejora en el desempeño de los trabajadores, y el consecuente aumento en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Otro aspecto fundamental es el liderazgo. Si no lo ejercen de manera adecuada, los problemas se verán reflejados en la productividad de la empresa. Es necesario que los líderes acompañen a los empleados, los motiven, y se preocupen por ellos. Redolfi SRL necesita líderes capaces de captar las emociones y acciones de sus empleados y llevarlas hacia un resultado positivo, tanto para la empresa como para ellos mismos, lo que permite el crecimiento de ambos.

Análisis de la situación

A.J. & J. A. Redolfi S. R. L es una empresa con 50 años de experiencia en la distribución y comercialización de cigarrillos y productos alimenticios.

Para analizar la empresa, es necesario conocer su visión, misión y valores.

Su visión es:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, 2022 <https://bit.ly/3Kzohc2>)

Su misión es:

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2022 <https://bit.ly/3Kzohc2>)

Dentro de sus valores, priorizan el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo, la confianza, el esfuerzo y dedicación, la honestidad, el sentido de equipo, la responsabilidad social y comunitaria, y, por último, la orientación al cliente.

Esta empresa se caracteriza por su ventaja competitiva. Por un lado, cuenta con economías de escala, que posibilitan el ofrecimiento de precios competitivos a sus proveedores. Por otro lado, sus productos tienden a diferenciarse con respecto a la competencia, esto lo podemos comprobar en el tiempo de entrega acotado, en la financiación del producto, en el asesoramiento comercial y en la variedad de productos.

Con respecto a la comunicación interna, el principal canal de comunicación es WhatsApp, a través de grupos con proveedores y vendedores. Sus propietarios son parte de la mayoría de los grupos, en los únicos que no participan son en los grupos por sucursal, ya que tienen 2 líderes en cada una, que se encargan de mantenerlos informados. Además, se realizan reuniones periódicamente entre los jefes y los propietarios, con el objetivo de, por un lado, mejorar la productividad y rentabilidad de la organización. Y por el otro, que los dueños de la empresa se mantengan al tanto de la situación de cada sucursal o mayorista.

Previo a la implementación de un plan de comunicación interna, toda empresa debe conocer su estado actual. Para esto, se realizan diferentes análisis.

En primer lugar, se va a llevar a cabo un análisis PESTEL, para poder identificar el entorno macroeconómico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En segundo lugar, un análisis del entorno microeconómico de la misma. Y, por último, un análisis FODA, que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Análisis PESTEL

Para comenzar, se procede a identificar factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales del macro entorno.

Factores políticos: A fines de diciembre del año 2019, asume la presidencia, Alberto Fernández, proveniente del partido político del “Frente de todos”. Dejando en segundo lugar, al ex presidente, Mauricio Macri, proveniente del partido político del “PRO”

Las primeras medidas de este gobierno se vieron interrumpidas en marzo 2020, debido al surgimiento de un nuevo virus, denominado “Covid-19”. Ante este, todos los gobiernos se vieron obligados a tomar decisiones extremas, a causa de la mortalidad del mismo.

En el caso de Argentina, el gobierno decreto el aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población. Este restringió la circulación, solo se permitió la misma para personas esenciales, y para la compra de elementos necesarios como alimentos, medicamentos, elementos de higiene, entre otros. En efecto, los supermercados y las industrias alimenticias fueron exceptuadas de este aislamiento, sin embargo, se vieron obligados a cumplir estrictos protocolos sanitarios.

A lo largo de la pandemia, este aislamiento se fue limitando. Gracias a la aplicación de las vacunas, los casos disminuyeron de manera abrupta. Actualmente, se puede circular de manera libre, teniendo el carnet sanitario vigente y, en muchos lugares, el uso del barbijo sigue siendo obligatorio. A partir del mes de abril, de este mismo año, se comenzó a aplicar la cuarta dosis (doble refuerzo) de la vacuna contra el COVID. Hoy en día la cantidad de vacunados con una dosis es de: 40.691.805, con 2 dosis de 37.175.803, con 3 dosis 3.026.920, y, por último, con 4 dosis: 17.133.124.

Factores económicos: La industria alimenticia fue una de las menos afectadas por la pandemia, en comparación a otras industrias, debido a considerarse un rubro esencial.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó que las ventas en los supermercados aumentaron durante marzo 2020, 10,7% en relación a febrero 2020, impulsada por las compras ante la proximidad de la cuarentena dispuesta por el Gobierno para combatir el coronavirus. (infobae 2020)

Sin embargo, la inflación en Argentina sigue creciendo, lo que trae consecuencias en todos los rubros, incluyendo el de alimentos. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó que los precios minoristas crecieron un 6,7% en marzo 2022 y un 55,1% en el período de un año. Esta es la marca más alta en 20 años. Los alimentos, se incrementaron un 7,2% en el tercer mes de 2022. Dentro de ese rubro, lo que más aumentó fue el precio del pan y los cereales (11,6% mensual), seguido por los lácteos (9,3%) y, en tercer lugar, café, té y yerba (8,2%). (La Nación, 2022). Con respecto a los precios mayoristas, este instituto (INDEC), comunicó que:

El nivel general del índice de precios internos al por mayor registró un aumento de 6,3% en marzo de 2022 respecto del mes anterior. Esta variación es consecuencia de la suba de 6,4% en los Productos nacionales y de 5,4% en los Productos importados. (INDEC, 2022. <https://bit.ly/37Teoak>)

Para aumentar el consumo, y reducir la inflación, el gobierno implemento el programa “precios cuidados”, el cual incita a las empresas proveedoras a mantener sus precios en una variada gama de productos.

Factores socio-culturales: Son todos aquellos aspectos de la sociedad que influyen en el funcionamiento de las empresas.

Los alimentos siempre fueron y serán elementos necesarios para la población. Sin embargo, la forma de consumo de estos varía a lo largo del tiempo. En la actualidad, debido a la inflación, hubo un aumento en el consumo de productos de segunda marca. Como indica Facundo Aragón (2020), “Hay cada vez más una búsqueda constante de los consumidores para realizar una compra lo más inteligente posible, aprovechando promociones, y precios y oferta de los canales” (F. Aragón 2020. <https://bit.ly/3v3h1iv>)

Además, en la actualidad existe una tendencia, por un lado, hacia lo ecológico, ya que gran parte de la población prioriza aquellos productos biodegradables o eligen empresas cuya responsabilidad social empresarial sea efectiva. Y por el otro lado, hacia lo saludable, los consumidores tienden a buscar alimentos que les permitan una vida más sana y activa. A causa de esto, el gobierno, reglamentó la ley 27.642, denominada “ley de etiquetado frontal”, cuyo objetivo es advertir a los consumidores sobre el exceso de grasas, azúcares, y sodio en los productos. A través de etiquetas que demuestran cuán saludable es el producto.

Factores tecnológicos: Gracias al avance de las tecnologías, las empresas deben mantenerse actualizadas para lograr ser competitivas. A raíz de la pandemia, el comercio electrónico alcanzó un gran crecimiento en todo el mundo. Ninguna empresa debe estar al margen de estos cambios digitales, ya que la innovación es un elemento fundamental, por la cual las empresas pueden cumplir sus objetivos.

Actualmente, existen empresas del rubro alimentario, como lo son “Rappi”, “Pedidos ya”, “Globo”, entre otras, que permiten a sus usuarios comprar a través de una plataforma online y enviar esa compra a su domicilio, permitiéndole a la persona no moverse de la comodidad de su hogar. En la pandemia, al prohibirse la circulación, esta opción era ideal. No obstante, al permitirse la misma, se convirtió en algo habitual para las personas, ya que es un método ágil, simple y ordenado.

Hoy en día, la mayoría de locales comerciales, cuentan con una página web, mediante la cual se pueden realizar compras online, y luego se pueden retirar por la tienda, o tienen el servicio de delivery. Esta es una estrategia extraordinaria para atraer y retener clientes.

Factores ecológicos: Las empresas en la actualidad, para lograr mantener y atraer nuevos clientes necesitan ser socialmente responsables y tener sostenibilidad. Esto último, significa

“satisfacer nuestras propias necesidades sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades” (Valencia, Olivar, & Redondo, 2018).

“las marcas sostenibles influyen en el consumidor por diversas causas, tales como: 1) la sensación agradable de aportar a la sociedad; 2) los beneficios de autoexpresión a través del consumo socialmente visible de marcas ecológicas; y 3) las experiencias emocionales relacionadas con la naturaleza” (Hartmann et al. n.d. <https://bit.ly/3MnKWYw>)

En su artículo “Marcas sostenibles, etiquetas ecológicas y consumidores”, Claudio Iglesias (S.A), sostiene que las marcas sostenibles, llamadas “marcas verdes”, son aquellas que apuntan a diferenciarse con productos vinculados a lo ecológico, biológico y orgánico, relacionadas con el color verde en sus productos, envases y publicidades.

La mayoría de las empresas son cada vez más responsables con el medioambiente, son conscientes del cambio climático y de la necesidad de reducir los residuos y la contaminación. Esto permite a las empresas emprender acciones. En el caso de la industria alimentaria, la principal medida tomada por las empresas, es la reducción de plásticos en sus productos, o reemplazo de estos por material biodegradable o sustentable. Además, los supermercados y comercios de la industria pueden demostrar esta responsabilidad con el medio ambiente a través de alianzas con proveedores, cuyos productos sean biodegradables o no contaminantes.

Factores legales: David Cayón (2020), en su artículo “Las 30 medidas económicas clave del primer mes de Alberto Fernández como presidente”, publicó algunas de las acciones tomadas por este gobierno. Entre las cuales podemos destacar:

-Medidas sobre el dólar. En diciembre del año 2020, el gobierno a través de la “Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la emergencia pública” estableció un nuevo impuesto sobre el dólar, el cual consiste en un recargo del 30% en la compra de esta moneda extranjera. Además, estableció un límite máximo de 200 USD mensual.

-Con respecto a las Pymes, se estableció un plan de regularización de deudas tributarias, condonando los intereses y con la posibilidad de pagar al contado con una quita del 15% del capital.

-Doble indemnización por un plazo de 180 días, en la cual, si se decidía despedir a un trabajador, se le debía pagar el valor de 2 indemnizaciones. Esta medida favorece a los trabajadores, pero afecta a los empresarios.

-A través de la Resolución 1 / 2020, se crea una nueva edición de precios cuidados, con 310 productos de primera marca. Este es un acuerdo con las empresas, para mantener el precio de ciertos productos de la canasta básica alimentaria.

Con respecto a la provincia de Córdoba en la localidad de James Craik, se dispuso la Ordenanza N° 1564/07, la cual tiene por objetivo, la regulación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de establecimientos comerciales, industriales o servicios, que promuevan la ocupación de mano de obra o generen inversiones que promuevan la economía de la localidad.

Las empresas de esta actividad por lo general, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio, el cual se divide en agrupamientos: maestranza y servicios, administrativos, cajeros, auxiliar, auxiliar especializado, y por último, ventas.

5 fuerzas de Porter

A continuación, se realizará un análisis del micro entorno de A. J. & J. A. Redolfi a través de la teoría de las 5 fuerzas de Porter, que se utiliza para analizar la competitividad de la empresa en el mercado

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* Cada vez es mayor el número de empresas que ingresa a este mercado. El ingreso de nuevos competidores está determinado por las barreras de entrada. Para esto, Redolfi SRL dispone de dos ventajas competitivas. Por un lado, las economías de escala, a través de precios competitivos, con respecto a los demás proveedores. Y por el otro lado, la diferenciación del producto, a través de beneficios como lo son el tiempo de entrega acotado, descuentos por pago en efectivo, financiación a 30 días, asesoramiento comercial por parte de los vendedores y la variación de productos que tienen a disposición.

2. *Amenaza de productos y servicios sustitutos:* Esto ocurre ante la posibilidad del cliente de comprar productos similares, a un precio menor, o al mismo precio, pero mayor calidad, en otras empresas. Redolfi SRL ofrece una amplia variedad de marcas a precios competitivos. Entre las cuales encontramos Massalin Particulares, Unilever, Gillette, Kraft Food, Arcor, Johnson & Johnson, Marolio, entre otras. Lo que le permite al cliente escoger entre una amplia gama de productos, que satisfagan sus necesidades e intereses. Asimismo, esta empresa logró la exclusividad en la comercialización de importantes marcas de la industria.

3. *Poder de negociación del proveedor:* Cuanto mayor es el número de proveedores, mayor atracción tendrá la empresa. Ya que habrá más variedad de marcas para el cliente. Además, esto permite, contar con productos sustitutos en el caso que haya un conflicto con algún proveedor. Sin embargo, es necesario analizar el poder de negociación que tiene el proveedor sobre la empresa, para evitar posibles problemas, porque, al tener mayor influencia, mayor poder tiene sobre la empresa. Redolfi SRL cuenta con una cartera diversificada de proveedores, con los cuales busca alianzas en el tiempo, con el objetivo de mantener relaciones sólidas y estables. Incluso, el cuidadoso manejo de las finanzas, le permite a la empresa gozar de una excelente relación con estos.

4. *Poder de negociación del cliente:* Actualmente, Redolfi SRL cuenta con aproximadamente 6000 clientes. Estos son, en general, despensas de barrios, minimercados, quioscos, entre otros, con salones pequeños, unipersonales o con pocos empleados y recursos. Los compradores tienen un escaso poder de negociación con respecto al precio y la financiación, esto, sumado a la abundante competencia, permite al cliente cambiar de negocio fácilmente. Para evitar esto último, Redolfi busca la satisfacción del cliente a través de sus precios competitivos y a través de servicios, por ejemplo: el asesoramiento a ellos previo a la compra, la financiación de la misma, entre otros beneficios.

5. *Rivalidad entre competidores existentes:* Esta suele ser la fuerza más poderosa. Para lograr el éxito es necesario que las organizaciones apliquen ventajas competitivas en sus estrategias, frente a las estrategias de las demás organizaciones rivales.

La rivalidad entre las empresas surge cuando las empresas comienzan a luchar por una posición en el mercado a través de ciertas estrategias. Generalmente, hay una empresa que está mejor posicionada, que presiona a las otras, generando una rivalidad. Las principales empresas competitivas de Redolfi SRL son, por un lado, los mayoristas con salones comerciales, entre los cuales se encuentra: Luconi Hnos (en Río Tercero), Grasano, Monje y Top, Baralle y Nueva Era. (en Río Cuarto), Dutto Hnos (en San Francisco), Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco (en Córdoba). Por el otro lado, las empresas con preventistas y entrega a domicilio, en este rubro, las principales competencias son Rosental y Micropack, ubicadas en Rosario, Santa Fe.

FODA

A continuación, se realizará el análisis FODA de la empresa Redolfi SRL. Este análisis permite identificar fortalezas (iniciativas internas que funcionan correctamente), debilidades (iniciativas internas que funcionan incorrectamente), oportunidades (iniciativa externa que permite colocar a la empresa en una posición competitiva sólida), y, por último, amenazas (posibles problemas o inconvenientes externos).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Precios competitivos – 30 años de trayectoria – No posee endeudamientos – Excelente relación con proveedores y empleados – Baja rotación de personal – Cultura fuerte basada en la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> – No posee área de RRHH – Fallas en la comunicación interna: carecen de un plan de comunicación interna – Ausencia de un proceso de selección de personal e inducción – No se realizan evaluaciones de desempeño – Liderazgo autoritario en algunas sucursales, con toma de decisiones centralizada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Plan de comunicación interna – Ejercicio de liderazgo coach por parte de los propietarios y por los líderes de las sucursales – Apertura de nuevo centro de distribución – Reapertura de comercio mayorista en Córdoba, Capital – Aplicación de nuevas tecnologías – Alianzas estratégicas con nuevos proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> – Inflación: clientes pierden poder adquisitivo – Clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor – Grandes impuestos o restricciones a las PYMES – Cierre de importaciones – Competencia que vende mismos productos a menor precio o más calidad

Tabla 1: Análisis FODA
Fuente: elaboración propia

Al analizar la empresa A. J. & J. A. Redolfi, desde una perspectiva profesional de Recursos Humanos, se puede destacar que es una empresa con una amplia trayectoria, que ha logrado un gran crecimiento a lo largo de los años, atrayendo a importantes proveedores y clientes. Un aspecto positivo, es su baja tasa de rotación del personal, gracias a su cultura basada en la confianza. El crecimiento de la empresa apunta a las ventas y a la comercialización, sus precios son competitivos y sus productos, además de tener calidad, son variados, ofreciendo distintas marcas para sus clientes. Lo que le permite posicionarse en el mercado, compitiendo con importantes mayoristas del rubro.

A pesar, de la confianza que les brindan a sus empleados, la preocupación por su capital humano es escasa ya que no toma conciencia de aspectos fundamentales como lo son los procesos de recursos humanos, entre los que podemos mencionar, la selección, la inducción, y la evaluación de desempeño. La selección de personal permite a los propietarios asegurarse de contratar personas que cumplan con las expectativas del puesto, para esto es necesario que sea un proceso de varias instancias, lo que permite conocer al candidato y corroborar que sus experiencias, conocimientos, habilidades se adecuen al puesto de trabajo y a la organización. Por otro lado, la inducción permite al candidato conocer la organización y sus tareas, es el primer contacto de la persona como miembro de la empresa con ella, es por esto que es fundamental realizarlo de manera clara y precisa. Por último, la evaluación de desempeño es necesaria para motivar al personal y brindarles objetivos claros, es decir, que ellos sepan que hacer, pero que sobre todo logren comprender lo que se espera de ellos. Sin esta evaluación, la probabilidad que la empresa alcance los resultados deseados es muy baja, afectando a su productividad y rentabilidad. Además, al no contar con un proceso de inducción u on boarding, los trabajadores desconocen con exactitud cuáles son sus tareas, por lo que no pueden desarrollarlas con su plena capacidad.

Con respecto al liderazgo, en cada sucursal tienen un estilo de liderazgo distinto, lo que complica la supervisión. Si bien es entendible la diferencia, ya que, al ubicarse en diferentes territorios a nivel geográfico, existe una diferencia en los clientes y en los mismos empleados. Es necesario que, en todas las sucursales y mayoristas, el líder, junto con el departamento de Recursos Humanos, sea capaz de motivar a los empleados e incentivar que estos logren sus objetivos, y los de la empresa. En otras palabras, deben estar capacitados para acompañar a los empleados y brindarles la información adecuada.

Marco teórico

Para la constitución de este apartado, se utilizan aportes de distintos autores para definir conceptos fundamentales de este reporte de caso: comunicación interna, comunicación digital, inducción del personal, evaluación de desempeño, y, por último, liderazgo coach.

Comunicación interna

Fernández Collado, C. (2009), en su libro “La comunicación en las organizaciones”, denomina a la comunicación interna como el conjunto de actividades que realiza una organización, con el fin de mantener excelentes relaciones con sus trabajadores, a través de diferentes medios de comunicación, que busquen no solo motivarlos, sino también mantenerlos informados e integrados, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La principal función que desarrolla en la institución la comunicación interna es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad (Graverán D., 2017).

Comunicación digital

Formanchuk (2010), en su libro “Comunicación interna 2.0: un desafío cultural.”, denomina a la comunicación 2.0 como aquella que permite a las organizaciones gestionar sus actividades dentro de un entorno digital, con el fin de optimizar y generar su reputación corporativa. De esta forma, se emplean distintas plataformas digitales, y una relación inmediata e interactiva entre los trabajadores. Estos sitios web buscan mejorar el clima laboral y mantener motivado a su personal. “Así la web 2.0 ha ofrecido desde su aparición una forma de interactuar activa y se está empleando en la actualidad porque ofrecen un cambio no en el futuro sino en el presente de la organización” (Formanchuk, 2010).

Inducción de personal

Chiavenato (2009) en su libro “Administración de Recursos Humanos”, define al proceso de inducción como un medio de socialización, ya que los nuevos empleados que ingresan a la

organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, la cual consiste en la interacción entre el sistema social y los nuevos integrantes. Además, este autor explica que esta socialización implica cierta pérdida de individualidad.

Por otro lado, Dessler (2009) menciona que la inducción es el proceso que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores cotidianas. Este autor nombra los 4 propósitos que la inducción debe lograr en el empleado:

1. Debe sentirse bienvenido
2. Debe comprender la organización y sus sucesos claves
3. Debe entender lo que se espera de él en cuanto a su desempeño y conducta
4. Debe comenzar el proceso de socialización en sus formas de actuar y hacer en la empresa.

Evaluación de desempeño

Marta Alles (2005), en su libro “desempeño por competencias” conceptualiza a la evaluación de desempeño como “un instrumento para dirigir y supervisar al personal” (M. Alles 2005 p. 27). Esta autora hace mención de los objetivos que esta conlleva,

Por un lado, permite el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (Marta Alles 2005).

Marta Alles (2005) en este mismo libro, nombra 2 tipos de evaluación de desempeño. Por una parte, la evaluación 360°, en la cual la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores, y además clientes o proveedores, mientras más evaluadores haya, más fiabilidad habrá. Por otra parte, en la evaluación 180° la persona es evaluada por su jefe, sus pares y en ocasiones, los clientes. Sin incluir al nivel de subordinados. (colaboradores).

Liderazgo coach

Para explicar este término, es fundamental, primero comprender que es el liderazgo, esta definición la abarca J. P. Kotter (1999), en su libro "La verdadera labor de un líder": "El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo" (Kotter, 1999).

Y también es fundamental entender el significado del coaching, la AECOP (Asociación española de coaching y consultoría de procesos), brinda una definición del mismo:

El coaching ejecutivo es una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto, su organización y un coach ejecutivo con dos objetivos: 1) Facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y 2) el logro de resultados identificados previamente. (AECOP s.f)

Según expone María A. Rosa Dominici (2016), en su trabajo "La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio", el líder como coach actúa como guía y permite notar la urgencia del cambio, desarrolla y comunica una visión y estrategia frente al empowerment ya que accede que sus subordinados tengan autoridad y tomen el control de ciertas acciones, además de brindarles sentido de pertenencia y seguridad. Este líder no solo genera objetivos a largo plazo, sino que, reconoce y recompensa, de manera visible, a quienes lograron estos resultados. Este líder debe impulsar a toda la organización a aceptar los cambios, de lo contrario, la empresa no puede crecer y desarrollarse, esto lo logra a través del coaching organizacional. A través de este cada miembro de la empresa es más autodirigido, seguro de sí mismo y se encuentra más orientado al logro de los objetivos.

Todas las organizaciones necesitan de una adecuada gestión de la comunicación interna para subsistir. Un elemento clave dentro de ella es la comunicación digital, ya que permite una conexión rápida e inmediata entre las personas. Además, la comunicación es un factor estratégico para el desarrollo de la organización, pero sobre todo para el desarrollo de sus recursos humanos. Por lo tanto, para lograr esta exitosa gestión es fundamental que los procesos de inducción, evaluación de desempeño y liderazgo funcionen correctamente, al ser aspectos fundamentales dentro de ella, una falla en ellos, significa una falla en la comunicación interna, debido a que todos se encuentran dentro de la misma, y juntos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y personales.

Diagnóstico y discusión

En la empresa A.J & J.A Redolfi, se evidencia la falta de procesos de Recursos Humanos y la informalidad de los existentes, lo que impacta negativamente en la comunicación y en el desempeño del personal, afectando finalmente a la productividad de la organización.

Para comenzar, la inducción es el primer contacto del nuevo miembro con la organización, actualmente, la empresa no cuenta con este proceso, en consecuencia, las personas no conocen de manera clara su puesto de trabajo ni la organización en sí. Por otro lado, no existen evaluaciones de desempeño, los empleados desconocen si están desempeñando de manera correcta sus tareas, o su rol, lo que termina afectando la comunicación entre subordinado-líder, porque no existe una comunicación bidireccional ni un espacio para la retroalimentación, por lo que el líder espera cierto desempeño desconocido por el empleado. Para estas evaluaciones también es necesario una descripción exacta de los puestos de trabajo, lo que demostrará las competencias que necesita el puesto a ocupar, para finalmente obtener una adecuación persona-puesto. Además, la selección de personal es informal e incompleta, en consecuencia, no siempre se contrata a la persona indicada para el puesto. Por último, la falta de capacitación, tanto a los líderes como a los empleados, no permite el crecimiento personal ni profesional de los mismos, en consecuencia, existe una gran necesidad de capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo que permitan una gestión adecuada del personal.

Todas estas problemáticas interfieren en la comunicación, la cual actualmente, en la organización es deficiente, no únicamente por la informalidad de los procesos, sino también, por los medios de comunicación existentes en la misma, el único medio de comunicación utilizado, es WhatsApp, a través de grupos con algunos encargados de sucursales o mayoristas. Actualmente, en la era de la tecnología, tienen la posibilidad de optar por medios más innovadores y de mayor calidad, que brinden un beneficio a todos los integrantes de la organización.

En vista a lo anterior mencionado, se torna necesario tomar acciones para la solución de estas problemáticas. El área de Recursos Humanos es un medio para alcanzar la eficiencia y los resultados deseados, gracias a esta es posible retener al personal y motivarlos para que den su máxima capacidad en todas sus tareas. Como menciona Chiavenato (2007) en su libro “el capital

humano de las organizaciones”: *“La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”*. (Chiavenato, 2007. p 118)

Para lograr los objetivos y resultados esperados es necesario, por un lado, formalizar los procesos mediante un plan de comunicación interna, el cual mantendrá a los trabajadores informados y actualizados con respecto a sus tareas y a lo que se espera de ellos. En consecuencia, se podrá aprovechar las capacidades y conocimientos de los empleados al máximo, y estos se sentirán valorados por la organización. Además, este plan logrará como resultado canales más eficientes y modernos de comunicación. Por el otro lado, es fundamental la capacitación de los líderes a través de un liderazgo coach, el cual facilitará a los trabajadores a conocer su potencial, y que junto, con estos, puedan desarrollarlo al máximo, contribuyendo así al logro de la misión, visión y objetivos de la empresa. Asimismo, este tipo de liderazgo permite a los líderes promover la inteligencia emocional, a través de ella, los empleados podrán controlar sus emociones, lo que es fundamental para lograr un clima organizacional eficiente. Todo esto además de motivar al personal, incrementará la productividad, y, por lo tanto, la rentabilidad de la organización.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Elaborar y transmitir una estrategia de comunicación interna a través de un plan de comunicación y formación de líderes coach en Redolfi SRL, que permita la mejora en los procesos de la empresa, con el fin de incrementar un 12% su rentabilidad.

Objetivos específicos

- Optimizar la comunicación interna de la organización a través de canales eficientes. Por un lado, uno digital, denominado Slack. Y por el otro, un método más tradicional, reuniones semestrales.
- Llevar a cabo un proceso de inducción, para orientar a los empleados con respecto a la estructura, los objetivos organizacionales y las funciones que tendrán que desempeñar. Con el fin de lograr su involucramiento y motivación.
- Implementar un proceso de evaluación de desempeño, el cual posibilite a los empleados a conocer su desempeño y habilidades, y en base a esto busquen una mejora para llegar a los objetivos organizacionales
- Capacitar a los mandos medios y altos en técnicas de liderazgo coach, con el objetivo de potenciar las habilidades y competencias de sus empleados.

Alcance

Geográfico: La propuesta se llevará a cabo en todas las sucursales de la empresa Redolfi SRL, empezando por la central, ubicada en la calle José María Salgueiro 445, localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: Comenzará a aplicarse a principios del mes de julio del año 2022, con una duración aproximada de 6 meses, finalizando en diciembre del mismo año.

Contenido: Se dictará un curso de coaching y liderazgo por el Lic. Damian Urdiles, a través de la plataforma capacitarte, con el fin de brindarles a los gerentes herramientas necesarias para liderar grupos a través de técnicas coach.

Acciones

I. Optimización de la comunicación

Para la cual es necesario desarrollar dos acciones, por un lado, se utilizarán los avances de la tecnología para la instalación de una aplicación interna de mensajería y por el otro, se continuará con reuniones, que a pesar de considerarse como algo tradicional, no deja de ser importante para alcanzar una efectiva comunicación.

– Aplicación de mensajería digital

La aplicación que se utilizará será “Slack”, esta es una plataforma similar al correo electrónico, pero más ágil y avanzada. Se puede comunicar a través de chat individuales o través de canales grupales, además de la posibilidad de realizar videollamadas con un máximo de 50 personas. Esta aplicación no solo permite la comunicación entre los empleados, sino también con socios externos, clientes, proveedores. La información se encuentra protegida, ya que Slack está adherido a certificaciones de cumplimiento, como lo son SOC 2, SOC 3, ISO/IEC 2700, entre otras. Además, ofrece funciones de seguridad, como la administración de claves Enterprise, que permiten a los administradores un control detallado sobre el cifrado de datos.

Esta app, cuenta con diferentes planes, con la posibilidad de tener uno gratuito. Sin embargo, Redolfi SRL necesita uno superior a este último por las necesidades de esta empresa, el ideal sería el plan pro, que tiene un costo mensual de USD 6,67. No son necesarios los planes superiores, al ser una PYME, este se ajusta de manera correcta a la organización.

Responsable	Gerente de ventas y finanzas, el cual también abonará el monto mensual.
Recursos	App en el teléfono de cada empleado, 1 computadora por sucursal, wifi
Tiempo de implementación	1 semana (1er semana de Julio)
Costo	USD 6,67 (\$1000)

Tabla 2

Fuente: elaboración propia

- Reuniones semestrales con los dueños, gerentes y todos los empleados por cada sucursal. Estas reuniones en un principio serían virtuales, por los beneficios

económicos que conlleva, pero no se descarta la posibilidad de realizarlas presenciales en un futuro. Con el objetivo de detectar aquellos espacios de mejora a través de la comunicación.

Responsables	Encargados de cada sucursal
Periodicidad (tiempo)	1 vez por semestre, 2 hs cada reunión.
Tiempo de implementación	1 semana (2da semana de julio)
Tópicos a tratar	Aspectos más “externos”, como lo es la rentabilidad de la empresa, el producto o servicio otorgado, las ventajas competitivas, tendencias y novedades. Y, aspectos que se relacionen con el interior de la empresa, como lo es su clima interno, las relaciones humanas, la cultura de la empresa, entre otras.
Recursos	Proyector, wifi, computadora, pizarra y marcadores para anotaciones, webcam, mesa y sillas para todos, parlantes para las sucursales
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector Gadnic Spectacular 1200: \$20.000 x 5 = \$100.000 • Parlantes 2.0 NOGANET NG-106: \$1500 x 5 = \$7.500 • Pizarra blanca con marcadores: \$5000 x 5 = \$25.000 • Web cam Netmak NM-WEB02 HD: \$2200 x 5= \$11.000 <p>Total= \$143.500</p>

Tabla 3
Fuente: elaboración propia

II. Desarrollar y ejecutar un proceso de inducción a los nuevos ingresos

Esto es fundamental para fomentar la comunicación interna. De esta forma, el empleado tendrá una visión global de la organización, conocerá la cultura de esta y su historia, comprenderá su puesto de trabajo y sus funciones. Además, este proceso es vital para lograr la integración y familiarización del empleado con la empresa. Para alcanzar la máxima efectividad de la inducción, es necesario dividirla en 3 etapas:

1. Inducción general: Se les brindará un kit de bienvenida: taza, mochila, cuaderno y lapicera. (anexo 3)

En esta etapa se les proporcionará toda información que se considere relevante acerca de la organización en general. El encargado de realizar este proceso será el gerente de Recursos Humanos. Esta, será presentada a través de un video institucional interactivo, (previamente desarrollado por un diseñador gráfico), sobre:

- La estructura general de la organización
- Misión, visión y valores corporativos
- La historia
- Los objetivos a corto y largo plazo
- Los productos y servicios que ofrecen
- Aspectos relacionados al contrato de trabajo (horarios de trabajo, política salarial, días de pago, días de descanso y vacaciones)
- Aspectos relacionados a la seguridad social (obra social, ART, invalidez, accidentes de trabajo, maternidad, etc)
- Reglamento interno
- Dotación general
- Políticas de seguridad

Luego del video, se hará un recorrido del lugar para mostrar las instalaciones, el personal, las salidas de emergencia, el lugar en general.

Previo al video se les otorgará una especie de folleto (realizado también por el diseñador) que contiene, de manera resumida, esta información.

2. Inducción específica: La persona encargada de esta etapa es el superior directo del trabajador. En esta se le explica al empleado aspectos relacionados a su puesto de trabajo. Entre los cuales encontramos:

- Tareas y funciones del puesto
- Ubicación del puesto de trabajo
- Presentación de sus compañeros
- Descripción del puesto
- Objetivos del puesto

3. Evaluación: Al finalizar la inducción, se enviará a cada participante una encuesta de satisfacción, la cual tendrán que completar ese mismo día, será anónima. Sobre estos datos se

llevará a cabo una evaluación de aquellos puntos que no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el objetivo de mejorarlos a través de acciones concretas. El encargado de esta última etapa será el gerente de Recursos Humanos. (anexo 5)

Tiempo estimado del proceso	4 semanas. (desde 3er semana de Julio hasta 2da semana de agosto)
Recursos y costos	Diseñador gráfico= \$5000 Proyector y marcadores (ya comprados) Kit de bienvenida <ul style="list-style-type: none"> - Gorra: \$400 - Taza: \$500 - Lapicera: \$50 - Mochila: \$850. <p style="text-align: right;">Total=\$1800</p>

Tabla 4
Fuente: elaboración propia

III. *Diseñar un plan de evaluación de desempeño y llevarlo a cabo en la organización*

Este proceso es esencial para lograr un plan de comunicación efectiva ya que, por un lado, evaluará el desempeño del empleado y le proporcionará al empleador los aspectos a mejorar de sus subordinados, y por el otro, este resultado será comunicado a los empleados, los cuales sabrán cuales son las expectativas de los empleadores sobre ellos y podrá hacer una auto evaluación de aquellos criterios a mejorar, logrando alcanzar su máximo potencial. Esta constará de una serie de pasos:

1. Contratar un gerente del área de Recursos Humanos, a través de un contrato de tiempo indeterminado, que sea el encargado del diseño, implementación y evaluación de este proceso. Este será contratado a través de la consultora “Woden”.

	Costo (\$)
Sueldo bruto	\$169.411,82. X 6= \$1.016.470,92
Contribuciones empleador (32%) 16% de jubilación 2% de INSSJP 6% de obra social 7,5% de asignaciones familiares 1,5% del fondo de empleo	\$325.270,69 (el total de 6 meses)
SAC	\$84.705,91 (en diciembre)
Comisión consultora	\$84.705,91
Total	\$1.511.153,43

2. Escoger la metodología de evaluación: La elegida será la que se conoce como 90°, en la cual el empleado es evaluado por sus superiores.
3. Desarrollar las encuestas de evaluación de desempeño, a través de Google form. (anexo 6)
4. Ejecutar el proceso, aquí se enviará al gerente general, al gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, al jefe de depósito y logística, y, por último, a los encargados de cada sucursal, el form de Google, y ellos tendrán que completar los de sus subordinados. Los cuales tendrán un tiempo máximo de 2 semanas para realizarlo.
5. Interpretar los resultados y ejecutar acciones.

Responsables	Gerente de RRHH
Tiempo destinado total	8 semanas (desde 3er semana de agosto hasta 2da de octubre)
Recursos	Formulario Google, celular-computadora
Periodicidad	Semestral
Costos	\$1.511.153,43

Tabla 6
Fuente: elaboración propia

IV. Cursos para gerentes sobre coaching y liderazgo organizacional

Esta se refiere a la capacitación de mandos medios y altos en técnicas de liderazgo y de coaching. La misma será dictada a través de “Capacitarte”, institución formada por alumnos de la UBA, la cual cuenta con gran variedad y cantidad de cursos. El curso escogido para esta capacitación será el de liderazgo y Coaching – introducción. En el cual se hará un abordaje teórico-práctico de estos conceptos, con el fin de aplicarlos posteriormente en la organización. El encargado de dictar este curso es el Lic. Damián Urdiales.

La capacitación tiene un total de 5 módulos: (contenido en el anexo 7)

1. Fundamentos del Coaching
2. El Lenguaje y su influencia
3. Relación Coach- Cliente
4. Comunicación Efectiva

5.Coaching y Liderazgo Organizacional

Participantes	Gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística.
Responsable	Gerente de RRHH
Tiempos	6 clases de 3 horas cada una
Tiempo de implementación	10 semanas (desde 3er semana de octubre hasta 4ta semana de diciembre)
Costos	\$7050 x 4 = \$28.200
Metodología	A través de la plataforma zoom
Recursos	Computadora, conexión a internet

Tabla 7

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt

A continuación, se detalla en profundidad el marco temporal de las actividades a realizar. El mismo se presenta por meses, los cuales se dividen en semanas. En color amarillo se visualiza la tarea en general, y en color verde se puntualiza sobre las acciones específicas.

ACCIONES A IMPLEMENTAR	MESES																							
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Optimización de la comunicación	■	■																						
Mensajería digital	■																							
Planeación reuniones semestrales		■																						
Proceso de inducción			■	■	■	■																		
Diseño de la inducción			■	■																				
Inducción general					■																			
Inducción específica					■																			
Evaluación						■																		
Evaluación de desempeño								■	■	■	■	■	■	■										
Contratación de gerente de RRHH								■	■	■	■													
Diseño de la evaluación										■	■													
Compleción por parte de los gerentes												■												
Evaluación de resultados													■											
Capacitación en liderazgo y coaching														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda de instituciones y presupuesto														■	■									
Participación curso																■	■	■	■	■	■	■	■	■
Puesta en común de lo aprendido en el curso																								■

Fuente: elaboración propia

Costos de la propuesta	
Acciones	Costos
Optimización de la comunicación	\$144.500
Evaluación de desempeño	\$1.511.153,43
Proceso de inducción	\$6800
Capacitación en liderazgo y coaching	\$28.200
Honorarios profesionales	\$110.000
Total	\$1.800.653,43

Ganancias A.J & A REDOLFI SRL	
Año (actualizado con inflación)	Ganancia
2018	\$6.195.536,11
2019 (53,8%)	\$9.528.734,54
2020 (36,1%)	\$12.968.607,7
2021 (50,9%)	\$19.569.629
2022 (28% hasta mayo)	\$25.049.125,1

Beneficios de la propuesta	
Ganancias A.J & J.A Redolfi SRL 2022	\$25.049.125,1
Porcentaje de aumento rentabilidad	12%
BENEFICIO DE LA PROPUESTA	\$3.005.895,01

ROI

$$\frac{3.005.895,01 - 1.800.653,43}{1.800.653,43} \times 100 = 66.9\%$$

El resultado obtenido de este cálculo es positivo, lo que indica la rentabilidad de la propuesta, ya que los futuros ingresos, son mayores a la inversión. Es decir, que por cada \$100 invertidos, recuperara \$66,9.

Conclusión

Este reporte de caso permite detectar factores claves para analizar a la empresa y sus problemáticas. A pesar, de su ventaja competitiva, la diferenciación de sus productos, y su avance económico y comercial, A.J. & J. A. Redolfi S. R. L tiene diversos aspectos a mejorar en materia de Recursos Humanos, como lo es su comunicación interna y los procesos básicos del área, entre los cuales se mencionan la inducción, selección y capacitación, un liderazgo eficiente, entre otros.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos, se sostiene al capital humano como un elemento determinante en el progreso de las empresas, Adam Smith (1776) en "*la Riqueza de las naciones*" hace referencia a la relación entre capital humano y crecimiento. Expresa que la mejora en la cualificación de los trabajadores es la fuente fundamental del progreso económico y del bienestar de la organización. Es por esto que, para lograr un mayor crecimiento, A.J. & J. A. Redolfi S. R. L, debe priorizar a sus empleados y motivarlos hacia el logro de los objetivos y propósitos de la organización.

La elaboración de este plan de comunicación brinda soluciones a las problemáticas planteadas. A través de la creación de un área de Recursos Humanos, que está enfocada en un principio, en la inducción, evaluación de desempeño y capacitación de sus empleados. Sobre esta última es fundamental mencionar la importancia del entrenamiento de líderes en competencias de liderazgo coach con el objetivo de adquirir habilidades que permitan potenciar a sus subordinados. Mediante este plan, se logrará una comunicación deseada entre todos los miembros de la organización, que comienza en el momento del ingreso del empleado a la misma, y continua en el ejercicio de sus tareas a través de la retroalimentación brindada y la posibilidad de desarrollar y adquirir nuevas competencias y habilidades, con el fin de lograr un beneficio tanto para ellos como para la empresa, y que juntos lleguen al logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión, es evidente, cuán importante es la mirada de la empresa hacia sus empleados. La cual es posible, en gran parte, gracias al departamento de Recursos Humanos, el cual permite no solo contratar al personal adecuado, sino motivar y retener a los trabajadores mas eficientes. Estas últimas, son factibles, mediante el establecimiento y uso correcto de los procesos del área, anteriormente mencionados.

Recomendaciones

Como se pudo analizar en este reporte, el área de recursos humanos es fundamental para el progreso de una empresa. A partir de esto, se realizarán una serie de sugerencias con el fin de seguir contribuyendo al éxito empresarial. De modo que, se recomienda expandir el área, al ser una PYME lo recomendable es contratar a un pasante o una persona que tenga poca experiencia en el rubro, esta persona podría ser un estudiante o licenciado en Recursos Humanos, o en Psicología, que junto con el gerente se enfoquen en cuestiones básicas del departamento, que en la actualidad no se encuentran desarrolladas en la empresa. Entre las cuales se pueden mencionar:

- Reclutamiento y selección de personal, cuyo objetivo sea contratar empleados que se alineen a los objetivos del puesto y de la empresa, a través de anuncios en plataformas o en LinkedIn. Actualmente los candidatos son seleccionados a partir de un anuncio en el diario, y su posterior entrevista es realizada por el responsable del área y la gerencia. Pero no toman en cuenta la importancia que tiene un especialista de Recursos Humanos en este proceso. Por un lado, en el reclutamiento, se recomienda que este especialista sea el encargado de buscar a los posibles candidatos, al tener conocimientos, sabrá en qué plataformas, como buscar y a quién seleccionar. Por otro lado, en el momento de la entrevista esta persona será la indicada para comprobar la alineación de la persona con la cultura de la organización. El área de Recursos Humanos será la encargada de todo el proceso de selección, con el fin de hacerlo más dinámico, ordenado, y fructífero, tanto para la empresa como para los candidatos.
- En la empresa los trabajadores no gozan de cursos/capacitaciones que permitan potenciar su aprendizaje y crecer de manera profesional y personal. Es por esto que es necesario desarrollar un plan de carrera para cada empleado, el cual se formaría a través de capacitaciones técnicas en distintas temáticas por área.
- El uso de los KPI's (Indicadores Claves de Desempeño) para obtener y analizar información valiosa y medir resultados obtenidos. Este último es útil para obtener datos sobre el ausentismo laboral, la accidentabilidad laboral, la duración en el puesto, el tiempo promedio para alcanzar objetivos, entre otros aspectos, que actualmente no son identificados ni valorados por la organización.

Bibliografía

Chiavenatto, Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Octava edición. Editorial: Mc Graw Hill

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Cuarta edición. Editorial: Pearson educación.

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Marta A. Alles (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina

Sitios web:

Aecop (s.f) Asociación de Coaching Ejecutivo y Organizativo. España. <https://aecop.net/conoce-aecop-coaching-ejecutivo/#:~:text=El%20coaching%20ejecutivo-organizativo%20es,en%20contextos%20organizativos%20o%20empresariales>

Alfredo Sainz (2022). *Aumentos de precios: La inflación ya empieza a frenar el consumo*. LA NACION. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/aumentos-de-precios-la-inflacion-ya-empieza-a-frenar-el-consumo-nid15042022/>

Canvas Universidad Siglo 21 (2022). Método del caso:” A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”,

Cascante P, Fonseca M. Intranet: Una ventana a la comunicación interna de las organizaciones. *Revista de Derecho y Tecnologías de la Información* 2006(4). Recuperado de: <http://www.uned.ac.cr/redti/cuarta/art2.pdf>

Claudio Iglesia. D (s.f) *Marcas sostenibles, etiquetas ecológicas y consumidores: Su interacción en derecho argentino actual*. Recuperado de: <https://ipiba.org/marcas-sostenibles-etiquetas-ecologicas-y-consumidores-su-interaccion-en-derecho-argentino-actual/>

Cuervo, Marisa. (2011). Comunicación Interna y formación profesional. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (35), 95-105. Recuperado de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100009&lng=es&tlng=es.

Daniel Goleman (1999). *Que define a un líder*. Revista Dinero. Recuperado de: <http://arbo.com.ve/wp-content/uploads/2012/10/lider.pdf>

David Cayon (2020). *Las 30 medidas económicas clave del primer mes de Alberto Fernández como presidente*. INFOBAE. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/10/las-30-medidas-economicas-clave-del-primer-mes-de-alberto-fernandez-como-presidente/>

El cronista (s.f). *Ley de Etiquetado Frontal: desde cuándo se empiezan a aplicar los sellos negros en alimentos y qué prohíben poner en los envases*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/ley-de-etiquetado-frontal-desde-cuando-se-empiezan-a-aplicar-los-sellos-negros-en-alimentos-y-que-prohiben-poner-en-los-envases/#:~:text=El%20Gobierno%20reglament%C3%B3%20la%20Ley,la%20hipertensi%C3%B3n%20y%20los%20riesgos>

Flavia Stevani (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Trabajo final de grado. Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina

Formanchuk, Alejandro (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados. Recuperado de http://colegiorrpp.cl/Comunicacion-interna-2.0-Alejandro_Formanchuk.pdf

Graverán D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana

Gobierno de la Nación (s.f). *Vacuna COVID-19*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/vacuna>

Gobierno de la Nación (s.f). *Escalas salariales*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/transporte/cnrt/transparencia/escalas-salariales>

INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>

Iurcovich, Patricia. (2012). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 79-84. Recuperado en 09 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200007&lng=es&tlng=es.

María A. Rosa Dominici. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. Cuaderno 57 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2016). pp 137-145 ISSN 1668-5229. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=13

Mario Roque Elizalde (2013) Coaching Ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las Grandes Empresas. Trabajo final de grado. Universidad San Andrés. Buenos Aires, Argentina

Natalia Donato (2022). *Los consumidores se atrincheran contra la inflación: segundas marcas, precios cuidados y otras estrategias para cuidar el bolsillo*. INFOBAE. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/03/20/los-consumidores-se-atrincheran-contra-la-inflacion-segundas-marcas-precios-cuidados-y-otras-estrategias-para-cuidar-el-bolsillo/>

Paul Capriotti (1998). *La comunicación interna*. Reporte C&D. pp 5-7. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Pérez-Fuentes, Dewin Iván, & Castillo-Loaiza, Jorge Leonardo. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 16(52), 651-673. Recuperado en 22 de junio de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212016000300651&lng=es&tlng=es

S.A (2007) ORDENANZA N° 1564/07. Recuperado de:

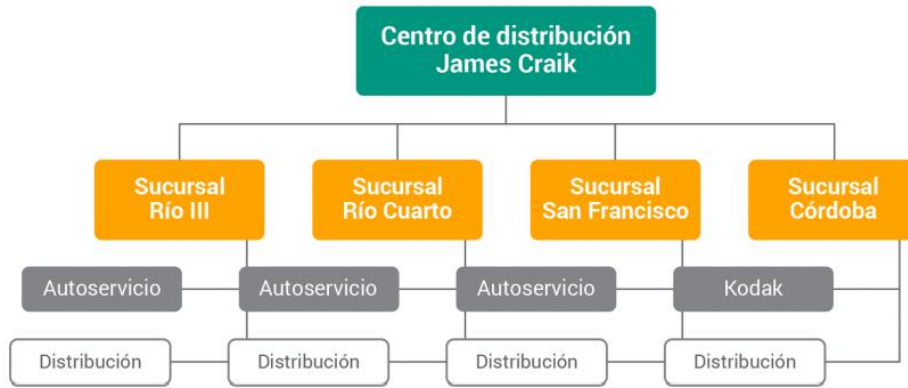
<https://articulateusercontent.com/rise/courses/rXooj3qPK0ya0KqqAgiFxsorU-ViNPh/SB3r2NYHCXSf7jyJ-ordenanza-20-n-c-2-ba-201564-07.pdf>

Santander Universidades (2022). *5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven*. Recuperado de:

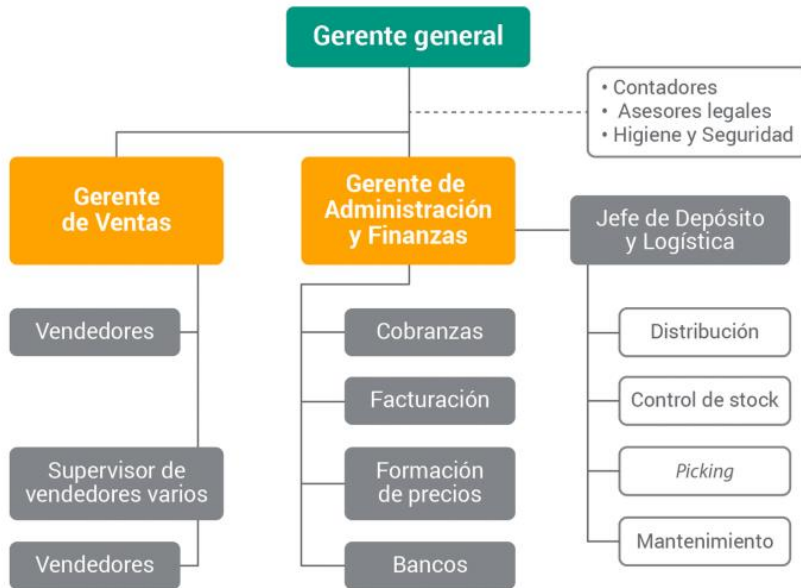
<https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

Anexos

Anexo 1: Organigrama sucursales



Anexo 2: Organigrama centro de James Craik



Anexo 3: kit de ingreso – Inducción



MANUAL DE INDUCCION

A.J & J.A REDOLFI SRL



Quiénes somos

Somos una empresa Cordobesa, dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo, entre los cuales encontramos productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, entre otros.

MISION

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa

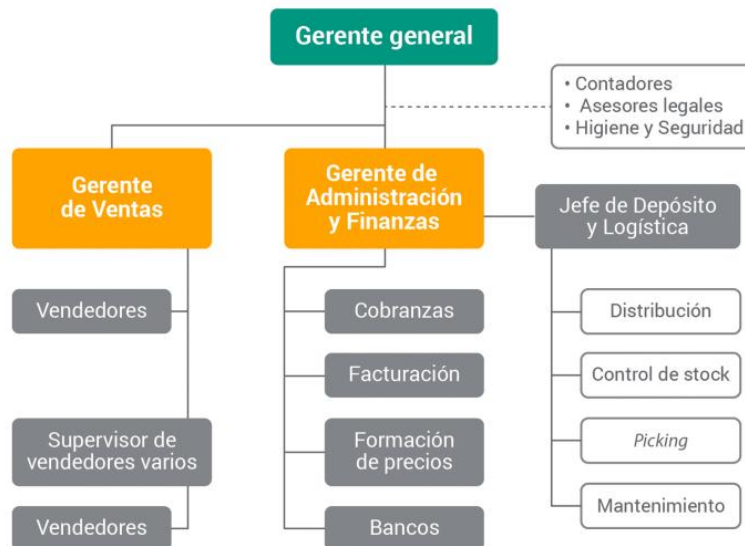
VISION

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

VALORES CORPORATIVOS

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada
- Esfuerzo y dedicación
- Honestidad
- Sentido de equipo
- Responsabilidad social y comunitaria
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo

ESTRUCTURA



Quiénes fuimos

1959, CREACION. Los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería en James Craick.

1975, los hermanos, de común acuerdo, deciden separarse. Miguel continuo con la librería y el bazar. Y Alonso, junto con su hijo José, comenzaron a desarrollar un negocio de distribución mayorista.

1976, comenzó a expandirse, se compra la empresa Feres, la cual tenía la distribución de cigarrillos en algunas localidades de Córdoba, además la empresa tabacalera massalin les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional 9, que comenzaba en James Craick y finalizaba en Rio Tercero.

1995, inauguración de la segunda sucursal en San Francisco

1999 primer autoservicio mayorista en Villa María. Debido al éxito de este, el año siguiente se trasladó este, a un nuevo local con más capacidad.

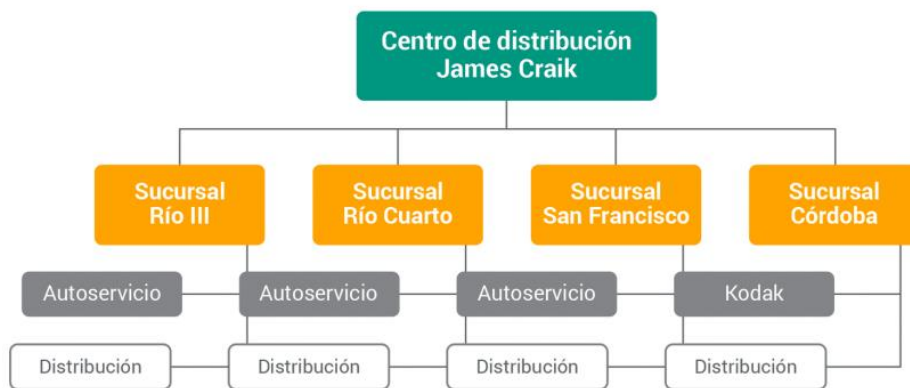
2001, se crea la tercera sucursal y el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, el cual decidido cerrarse años más tarde, quedando únicamente la sucursal en la ciudad.

2004 se realiza la apertura de la cuarta sucursal en Rio Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad, en

2005, el autoservicio mayorista.

2006, José incorpora a su hijo pablo como socio minoritario, y tiempo después a sus otros hijos: Lucas e Ignacio.

Locales Actuales




Productos y servicios

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Se comercializa productos de grandes empresas, como: Massalín 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.

Presentación de políticas y reglamento interno



Anexo 5: Encuesta de satisfacción de la inducción

	ENCUESTA DE SATISFACCION INDUCCION			
	<p>A continuación, se presenta una serie de preguntas, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción que tuvo durante el proceso, con el fin de mejorar próximas acciones y lograr excelentes resultados. Por favor clasificar de acuerdo a las siguientes definiciones y coloque una "X" en el punto que crea correspondiente. Las ultimas 2 preguntas son a desarrollar, por favor hágalo a conciencia.</p>			
Fecha:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
¿Fue útil y completa la información que se le brindo acerca de la empresa?				
¿El video presentando, le resulto interactivo?				
¿La información del video le resulto suficiente?				
¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés?				
¿La inducción ayudo a comprender las funciones/tareas de su puesto de trabajo?				
¿La descripción de su puesto de trabajo fue pertinente?				
¿Sus compañeros de trabajo le hicieron sentir cómodo durante el proceso?				
¿Sus compañeros de trabajo fueron útiles para la comprensión de su puesto?				
¿El recorrido por la empresa le permitió conocer más a cerca de ella?				
¿Qué tan conforme se encuentra con el				

proceso en general?				
¿Qué aspectos considera positivos o cuales destaca del proceso?				
¿Qué aspectos considera negativos, o cuales cambiaría/mejoraría?				

Anexo 6: Evaluación de desempeño

		EVALUACION DE DESEMPEÑO - A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.				
		Fecha:				
Nombre del trabajador:						
Departamento:						
	Optimo	Bueno	Regular	Aceptable	Malo	
Producto: cantidad y volumen de trabajos ejecutados (en promedio)						
Servicio: grado de satisfacción del cliente frente a su atención.						
Conocimiento del trabajo: grado de entendimiento de sus funciones y tareas.						
Trabajo en equipo: participación conjunta para conseguir una meta en común.						
Cooperación: Actitud de respeto frente a sus jefes, compañeros y a la empresa.						
Flexibilidad-Adaptabilidad: Capacidad de modificar el comportamiento y adaptarse a otras situaciones.						
Compromiso: Concordancia de sus acciones con la misión, visión, valores y objetivos de la organización						
Manejo de conflictos: actitud frente a los problemas que surgen, y la propuesta de acciones para resolverlos						
Tolerancia al cambio: reacción y adaptación frente a las nuevas eventualidades que se presentan						
Comprensión de situaciones: Grado en el que percibe un problema o eventualidad.						
Creatividad: capacidad para crear proyectos e ideas.						
Capacidad para tomar decisiones: elección efectiva de un conjunto						

de alternativas con criterios objetivos.					
Puntualidad: llegada a horario a sus actividades laborales.					
Sentido común-iniciativa: capacidad de guiar sus acciones, decisiones e instrucciones de acuerdo a lo que es aceptado por la sociedad.					

Anexo 7: Capacitación sobre coaching y liderazgo

SEMANA		MODULO	CONTENIDO
1 y 2		1	<p>Fundamentos del Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional” - Acepciones del término “Coaching” - Diferencias conceptuales - El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje - Responsabilidad - Modelos Mentales - El Aprendizaje Organizacional.
3		2	<p>El Lenguaje y su influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios - Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching - Los Modelos Mentales - Columna Izquierda - Compromiso - Promesa - El Feedback
4		3	<p>Relación Coach- Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre



CURSO DE COACHING Y LIDERAZGO

Profesor encargado:



Damián Urdiales

Lic. en Psicología

Profesor en Psicología. Lic. en Psicología. Profesor Diplomatura en Desarrollo Gerencial y Recursos Humanos

OBJETIVOS

- . Introducirnos en la temática del Coaching y el Liderazgo, conociendo algunas herramientas que permitan un mejor desarrollo personal y organizacional;
- . Conocer los fundamentos del Coaching y el Aprendizaje Transformacional;
- . Apoderarse de algunas herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones;
- . Analizar el aporte del Coaching a procesos extrínsecos e intrínsecos de las organizaciones actuales;
- . Comprender la interrelación existente entre Coaching y Liderazgo de Equipos.

		<ul style="list-style-type: none"> – Pasos del Proceso de Coaching
5 y 6	4	<p>Comunicación Efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> – Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión – El Papel de la intuición – El Respeto por el Otro – La Generación de Empatía – La Maestría en la formulación de Preguntas
7 y 8	5	<p>Coaching y Liderazgo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> – El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo – Empowerment y Liderazgo – El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.