

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Trabajo Final de Grado



“Propuesta de Plan de Comunicación Interna, Liderazgo Coach y Desarrollo Organizacional en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L”

Alumna: Ruatta, Virginia Natalia.

DNI: 42.513.166

Legajo: CVF000294

Profesora: Riconez, Daniela Soledad

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

-2022-

Agradecimientos

Mis primeros agradecimientos están dedicados, con el mayor cariño, a mi familia que me dio la oportunidad de seguir mis sueños; gracias a mi mamá por ser mi pilar, escucharme y motivarme cada vez que lo necesité, y a mi papá por enseñarme a tener grandes propósitos.

A mis amigos, con quienes compartí tiempo dentro y fuera de las aulas, por hacer de esta etapa la más divertida y llevadera; especialmente a mi mejor amiga, prima y compañera de estudio Camila Paira, por apoyarme incondicionalmente en cada momento.

Asimismo, a la Universidad Siglo 21 y cada uno de los profesores que tuve el gusto de conocer en el transcurso de la carrera, por compartir su tiempo, conocimientos y experiencias.

Y por último, pero no menos importante, a mis compañeras de trabajo, de quienes aprendo todos los días y me brindan grandes oportunidades profesionales.

Gracias a todas las personas que de una manera u otra me han ayudado a crecer personalmente y profesionalmente, este nuevo logro es en gran parte por ustedes.

Resumen

El presente reporte de caso fue realizado sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, en Córdoba. La misma se destaca por poseer más de 50 años de trayectoria en el rubro mayorista de productos alimenticios, lo que le permitió diferenciarse en el mercado y contar con aproximadamente 6000 clientes fidelizados.

A través del análisis sistémico de la compañía se diagnosticó como principal problemática la carencia de un Plan de Comunicación Interna que establezca canales eficientes, un público objetivo y mensajes coherentes con la cultura y metas organizacionales. Además, se detectó la ausencia de habilidades de liderazgo en los mandos medios y altos de la empresa, y la falta de planes de desarrollo organizacional que permitan guiar el desempeño de los colaboradores al logro de objetivos y metas de la compañía.

A lo largo del trabajo se presentaron diferentes autores que dieron soporte teórico y práctico a las diferentes temáticas abordadas.

Para solucionar las problemáticas mencionadas, se presentó un Plan de Acción que incluyó como propuestas un Plan de Comunicación Interna, el entrenamiento en Liderazgo Coach para los Mandos Medios y Gerentes de la empresa, y por último, la Administración del Personal por medio de Objetivos Individuales. A través de su implementación se espera que Redolfi obtenga un 15% de retorno de inversión.

Palabras claves: A.J &J. A Redolfi, Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Objetivos Individuales.

Abstract

This case report was carried out on the company A. J. & J. A. Redolfi, located in the town of James Craik, in Córdoba. It stands out for having more than 50 years of experience in the wholesale of food products, which allowed it to differentiate itself in the market and have approximately 6,000 loyal customers.

Through the systemic analysis of the company, the lack of an Internal Communication Plan that establishes efficient channels, a target audience and messages consistent with the culture and organizational goals was diagnosed as the main problem. In addition, the absence of leadership skills was detected in the middle and upper management of the company, and the lack of organizational development plans that allow guiding the performance of employees to achieve the company's objectives and goals.

Throughout the work, different authors were presented who gave theoretical and practical support to the different topics addressed.

To solve the aforementioned problems, an Action Plan was presented that included as proposals an Internal Communication Plan, Coach Leadership training for Middle Management and Managers of the company, and finally, Personnel Administration through Individual Objectives. Through its implementation, Redolfi is expected to obtain a 15% return on investment.

Keywords: A.J &J. A Redolfi, Internal Communication, Leadership Coach, Individual Objectives.

Índice

Introducción	6
Análisis de Situación	9
Marco Teórico	19
<i>Comunicación interna:</i>	19
<i>Liderazgo Coach:</i>	20
<i>Desarrollo organizacional:</i>	20
<i>Administración del Desempeño por Objetivos:</i>	21
Diagnóstico y Discusión	22
Plan de Implementación	24
<i>Objetivos</i>	24
<i>Alcances:</i>	24
<i>Acciones:</i>	25
<i>Acción n° 1: Cartelera digital y reuniones con metodologías uno a uno y de equipo:</i>	25
<i>Acción n° 2: Capacitar en Liderazgo Coach a responsables de áreas, jefes y gerentes:</i>	27
<i>Acción n° 3: Contratar a un licenciado de Recursos Humanos que gestione el Plan de Desarrollo Organizacional a través de la Administración del Desempeño por Objetivos Individuales.</i>	29
<i>Medición de la Propuesta:</i>	32
<i>Diagrama de Gantt:</i>	32
<i>Retorno de inversión:</i>	32
Conclusión	34
Referencias	36
Anexo:	41

Introducción

El presente trabajo final de graduación se encuentra enfocado en la Sociedad de Responsabilidad Limitada A. J. & J. A. Redolfi. A través del análisis investigativo se tiene como finalidad conocer y entender en profundidad a la empresa, para así poder identificar necesidades, generar diagnósticos y presentar planes de acción que permitan optimizar su funcionamiento.

En la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina, se encuentra ubicado el epicentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L (AJR), destacada por poseer una trayectoria de 50 años en el rubro mayorista.

La empresa nació el 1 de septiembre del año 1959, cuando dos hermanos decidieron abrir un negocio de cigarrería, bazar y librería llamado “Redolfi Hermanos”. Miguel era encargado de la atención del local y Adolfo se encargaba de la distribución de mercadería a pueblos vecinos.

Luego de dieciséis años, los hermanos pactaron tomar caminos diferentes y trabajar cada uno por su parte. Por un lado, Miguel continuó trabajando en el bazar, y por el otro, Alonso tomo la iniciativa y comienzo la distribución mayorista.

En septiembre de 1975, Adolfo y su hijo José fundaron la Sociedad de Responsabilidad Limitada A. J. & J. A. Redolfi.

Gracias al arduo trabajo realizado, en la actualidad la organización cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de una variada línea de bebidas, productos alimenticios, refrigerados, artículos de limpieza, cigarrillos y perfumería.

Redolfi se diferencia de sus competidores por ofrecer precios competitivos y un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, con tiempos de entregas acotados, financiación, gran surtido de productos y asesoramiento comercial.

Debido a ello, la organización cuenta con aproximadamente 6000 clientes, los cuales en general son quioscos, mini mercados y despensas de barrio. Los mismos se encuentran ubicados en las Provincias de Córdoba, Santa Fe y La Pampa.

Para satisfacer la demanda del mercado, la empresa cuenta con una flota de 73 vehículos y 132 empleados, de los cuales 35 forman parte de la fuerza de venta.

Sus distribuidoras y autoservicios mayoristas se encuentran ubicados en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En cuanto a la estructura de la empresa está conformada por tres Departamentos: Administración y Finanzas, Ventas y Depósito y Logística. Además, recibe asesoramiento externo legal, contable y sobre higiene y seguridad.

Al analizar la situación que transita Redolfi, se denota que no cuenta con Estrategias de Comunicación y Marketing. Para crear una imagen positiva en sus diferentes públicos, utiliza su posicionamiento regional y el patrocinamiento de radios, clubes y eventos.

La empresa posee problemas de gestión de inventarios, ya que en las sucursales hay desabastecimiento, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería. Atendiendo a esta problemática, AJR presentó como plan de inversión estratégica el traslado del centro de distribución a James Craik.

Por otro lado, la organización no posee un Área de Seguridad e Higiene y no se realizan análisis de siniestralidad. De igual manera, se ejecutan inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas, donde solo reciben observaciones ergonómicas.

En cuanto a sus Recursos Humanos, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L mantiene una baja rotación y un buen clima interno. En relación al reclutamiento, reciben currículums en cualquier momento y si lo que se precisa es un cargo con alta responsabilidad, la búsqueda se realiza en diferentes diarios. Por último, a la hora de realizar una promoción, se fundan en la confianza y antigüedad como criterio.

Es por esto que se advierte la falta de flexibilidad y adaptabilidad a las nuevas demandas que posee el mercado por parte de los mandos medios y gerentes de la empresa, quienes centran su atención exclusivamente en gestionar estrategias de mejora continua para sus clientes externos, desatendiendo el progreso del talento que conforma la organización. Como consecuencia, la principal problemática que presenta Redolfi es la carencia de un Plan de Comunicación Interna y de profesionales de Recursos Humanos que desarrollen al personal en Liderazgo Coach y gestionen procedimientos formales.

En libros, publicaciones y tesis universitarias, se observan argumentos sólidos sobre la importancia de contar con Planes de Comunicación, Desarrollo Organizacional y Liderazgo Coach. Los precedentes utilizados en el presente Reporte de Caso son:

En primer lugar, se cita el Trabajo Final de Grado realizado por Núñez Marinaro, Lara (2020) “La gestión de la Comunicación Interna y su importancia en el Proceso de Motivación en los Asesores Comerciales en su respectiva área en la Universidad Católica de Salta”. Por medio de encuestas, Lara afirmó su hipótesis de como la eficiente gestión de la Comunicación interna afecta de manera positiva la motivación de los talentos que se desarrollan en el rubro comercial.

En segundo lugar, el Trabajo Final de Grado “Diagnóstico y planificación de la comunicación institucional interna en la municipalidad de malagueño” elaborado por Clarisa Cometto, Emiliano Rojas y Lisandro Teme Pernasetti (2019). En dicho trabajo se aborda los conceptos de públicos internos y comunicación 2.0 y se realiza un Plan de Comunicación Interna enfocado en la capacitación de líderes y en la importancia de las reuniones; dichas temáticas son centrales en nuestro Reporte de Caso.

Por último, se resalta como tercer antecedente la investigación descriptiva elaborada por Mario Roque Elizalde (2013), en su en el Trabajo de Graduación del MBO “Coaching Ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las Grandes Empresas” en donde se demuestra la importancia de realizar Coaching Ejecutivo en Pymes y/o empresas familiares. Dicho autor expone que los líderes destacan su aumento motivacional, de organización y confianza. Además, exhibe la ayuda que les dio esta herramienta para profesionalizar su actividad y mejorar resultados en su gestión.

Es útil analizar la Comunicación Interna y el Liderazgo Coach, ya que será un valor agregado para la empresa; le permitirá profesionalizar y desarrollar al personal, orientarlos al logro de objetivos organizacionales. Como consecuencia, AJR será una organización atractiva para atraer y retener personal, impulsando su progreso y profesionalización; impactando así en la calidad de los servicios brindados y fortaleciendo su imagen positiva en ambos públicos.

Análisis de Situación

En transcurso de los años, la compañía A. J. & J. A. Redolfi S. R. L desarrollo grandes estrategias, fuertes valores culturales, objetivos y una importante misión que le permiten ser líderes y destacarse en el rubro mayorista en diferentes provincias y localidades.

Preocupados por atender a las necesidades de sus clientes externos, la empresa desarrolla continuamente estrategias de diferenciación de productos, economías de escalas y nuevas inversiones que le permiten continuar creciendo.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un profesional de recursos humanos que gestione el desempeño de los colaboradores en AJR, donde no se llevan a cabo procesos formales de reclutamiento, selección, capacitación, inducción y desarrollo. La falta de comunicación interna eficiente, la ineficacia de los procedimientos, el desconocimiento de sus objetivos y la función que cumple cada colaborador dentro de la empresa alteran el desempeño de los colaboradores.

A continuación, se realiza un análisis sistémico de la compañía, por medio de tres herramientas que permiten comprender en profundidad la situación actual que atraviesa Redolfi en relación con su entorno interno y externo, para poder así formular estrategias que mejor se adapten a las exigencias del mercado.

Las empresas y el entorno que las rodea se encuentran en constante interrelación, donde el actuar de uno interfiere en el otro y viceversa. Es por esto que se cree esencial realizar un análisis de la influencia que tiene el macro entorno en el rubro mayorista por medio del análisis PESTEL.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. (Parada, 2013, <https://acortar.link/Co0edB>).

Los seis factores que conforman el macro entorno son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos:

La Política Argentina se destaca por la especulación permanente, variedad de interpretaciones y la eterna tensión.

Actualmente en el país se presenta un escenario de crisis política, donde se acusa de crisis interna en el partido político Frente de Todos, al cual pertenecen actualmente el Presidente de la Nación Alberto Fernández y la Vicepresidenta Cristina Fernández.

A partir de enero del presente año, comenzaron a realizarse una serie de renunciaciones de destacados funcionarios del Frente de Todos, pudiendo mencionar el comienzo en el mes de enero con la renuncia del presidente del bloque, continuando con el Ministerio de Desarrollo, y por último, el día 2 de julio el ministro de Economía de la Nación se suma al listado. Como consecuencia de estos sucesos, en diferentes ministerios se dio una ola de renunciaciones.

Tras una serie de cambios en el gabinete, a fines de julio asume como nuevo Ministerio de Economía, Desarrollo Productivo y Agricultura, el abogado Sergio Massa. Quien al parecer el mercado decidió darle su bienvenida y con ello una decente mejora en indicadores financieros, como el precio de los bonos y el riesgo país.

Acompañando la situación, se da una fuerte crisis social, donde los movimientos piqueteros comenzaron a manifestarse con mayor fuerza pidiendo ayuda social, demostrando su desacuerdo con las decisiones tomadas por el gobierno.

Debido a esto, se agravó la crisis económica y los ciudadanos comenzaron a realizar predicciones sobre el futuro del país, aparejando corridas cambiarias en las diferentes monedas y caídas en los Bonos Externos Argentinos, generando escasez de ciertos productos, el aumento preventivo por parte de comerciantes y caídas en las ventas; repercutiendo directamente en la industria en que se desarrolla Redolfi.

Factores Económicos:

Debido a la crisis económica anteriormente mencionada, según la consultora Focus Market, la inflación durante el mes de julio se ubicó en 9,5% en algunas categorías de

consumos básicos, tales como higiene con un 9,5%; canasta básica con 6,5%; cuidado capilar con 6,5%; bebidas con alcohol en un 5,7%; Además, dichos asesores destacan el cambio de hábitos de los ciudadanos argentinos, quienes compran menos productos de todas las categorías y aceleran sus visitas al supermercado para ganarle terreno a la pérdida de poder adquisitivo del peso. (Infobae, 2022, <https://acortar.link/B5mKSX>).

En cuanto al rubro que compete a Redolfi, la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) registró una caída del 3,4% de las ventas en los comercios minoristas en el mes de Julio. Sumado a esto, la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumo en el presente mes ha sido del 71%, 7 puntos superior a la del mes anterior. (El Diario AR-2022, <https://acortar.link/eJOBlt>).

Por último, los empleados de comercio, lograron un acuerdo que fue rubricado por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), la Unión de Entidades Comerciales Argentinas (UDECA) y la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), donde desde el 1° de abril de 2022 y hasta el 31 de marzo de 2023, se abonará en siete tramos un aumento salarial del 59,5%. (Ámbito, 2022, <https://acortar.link/HTgtsd>).

Factor Social:

Si se analiza el entorno social de la organización, tras la gran crisis que atraviesa el país, los ciudadanos manifiestan un gran malestar social.

Según un informe desarrollado por Cáritas y la UCA, desde el año 2010, 6 de cada 10 argentinos cayeron en la pobreza. Además, Sebastián Waisgrais, especialista en Inclusión Social y Monitoreo de Unicef Argentina detallo: "Más de un millón de chicos dejó de comer alguna comida" y menciona que: "En los adultos son 3 millones los que dejan de comer una de las cuatro comidas, muchas veces para que coman los chicos". (Tiempo de San Juan, 2022, <https://acortar.link/oKHNjJ>).

Como consecuencia, diferentes movimientos sociales se presentan continuamente en las calles con pedidos de ayuda social, ya que expresan la falta de recursos para satisfacer sus necesidades básicas.

La crisis económica y política del país se refleja en la salud mental de los ciudadanos argentinos, según un estudio de la Facultad de Psicología de la UBA afirma que: “el estado de ánimo de los argentinos configura un cuadro de un intenso malestar psicológico”. Y además, menciona que: “incertidumbre, desesperanza, tristeza, hartazgo, bronca y preocupación” son las palabras que describen con mayor frecuencia el estado de ánimo de los ciudadanos. (Urgente 24, 2022, <https://acortar.link/9OWy5I>).

Factores Tecnológicos:

La tecnología facilita herramientas que modifican los hábitos, la forma en que viven y se desarrollan los ciudadanos. Por ende, si se hace referencia a fuerzas de cambio, se mencionan los avances tecnológicos actuales.

En el 2020, con la llegada del COVID-19 y su consecuente aislamiento social, se dio el “boom del e-commerce”, donde: “se facturaron más de \$ 168 millones por día de ventas on line, lo que representa un 89% más de lo que se había movido por estos canales digitales durante todo 2020”. (Clarín, 2022, <https://acortar.link/3sgDBT>).

Desde su implementación los ciudadanos comenzaron a realizar compras de todo tipo de productos o servicios desde su casa y, por otro lado, las organizaciones comenzaron a disminuir gastos en infraestructuras, recursos humanos, etc.

Según un informe realizado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE): "Durante el primer semestre de 2022 se registró una facturación de \$1.090.488 millones, representando un crecimiento del 73% en comparación al primer semestre del año 2021". (El Ámbito, 2022, <https://acortar.link/meaXUD>).

Implementar este sistema en las organizaciones posibilita un nuevo canal de ventas que le permite captar nuevos clientes, brindándole un servicio con mayor interactividad e inmediatez, en cualquier momento y lugar. El comercio en línea genera posibilidades de ampliar la oferta, obtener mayor cantidad de información, aumentar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

Factores Ecológicos:

La conciencia ambiental es el nuevo aliado de los cambios de hábitos y consumos de la actualidad. La nueva tendencia busca generar menor impacto ambiental, por medio del consumo sostenible. El mismo tiene la finalidad de producir bienes o servicios minimizando el uso de recursos naturales y materiales tóxicos.

“Una reciente investigación de McKinsey asegura que, en éste periodo, al menos un 57 % de los consumidores del mundo efectuaron cambios significativos en su estilo de vida para disminuir el impacto ambiental.” (Infobae, 2022, <https://acortar.link/HTgtsd>).

La industria en que se desarrolla AJR posee gran impacto en el ambiente, ya que: “El 70% de la basura que se produce en un hogar, proviene del supermercado”. (La Nación, 2022, <https://acortar.link/PKdBIX>).

Factores legales:

Redolfi es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual se rige por la Ley Nacional N° 19.550. En la ciudad en donde se encuentra la casa central de AJR, la Municipalidad dispuso la Ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano.

Por otro lado, al dedicarse al rubro mayorista de productos alimenticios, la empresa se enmarca bajo el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de Comercio.

Al poseer autoservicios mayoristas, la empresa debe cumplir con la Ley 27.545, de góndolas, que busca la exhibición de precios claros y el acceso a productos regionales o artesanales de las micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, debe respetar la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable.

Y por último, con intención de disminuir la contaminación ambiental, la Legislatura De La Provincia De Córdoba sanciono la Ley 9696, donde se prohibió el uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional, utilizadas y entregadas por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general.

En segundo lugar, se realiza el análisis de las 5 Fuerzas De Porter en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Michael Porter fue uno de los mejores economistas estadounidense, destacado por desarrollar la matriz que lleva su apellido en su libro “Estrategia Competitiva”. Esta herramienta permite a través del análisis del micro entorno de la empresa, determinar el potencial de rendimiento de las empresas.

1- Poder de negociación de los proveedores:

Redolfi es una empresa que mantiene estrechos vínculos con sus proveedores, llegando, en algunos casos, a mantener contratos exclusivos con ellos, ya que posee un excelente y cuidadoso manejo de sus finanzas. La empresa realiza el 80% de sus ventas de contado, permitiéndole obtener disponibilidad de fondos, lo que conlleva a que no se produzcan ni se trasladen endeudamientos, garantizando la confianza de sus proveedores. Sumado a esto, hay muchos proveedores que ofrecen la amplia variedad de productos que Redolfi comercializa, permitiéndole a la empresa poseer un gran poder de negociación para con ellos. Por esto, el nivel de negociación de los proveedores es bajo.

2- Poder de negociación de los consumidores:

AJR cuenta con aproximadamente 6000 clientes, que por lo general son unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, con salones de pocos m², como por ejemplo: despensas de barrios, supermercados, farmacias, bares, etcétera. Es por esto que, por lo general, no cuentan con transportes propios ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

Los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y, por ese motivo, Redolfi mantiene una serie de ventajas competitivas que le permiten diferenciarse de sus competidores. Entre ellas encontramos un mix de productos con precios competitivos frente a los demás proveedores, tiempos de entrega acotados, financiamiento de 30 días para sus clientes, y un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado. Además, brindan servicio de asesoramiento comercial, donde los vendedores guían a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan.

Por ende, se llega a la conclusión de que los clientes poseen un bajo nivel de negociación con lo que respecta a precio y financiación, no así con su elección de proveedores

de marcas no exclusivas, ya que hay gran competencia en el rubro. En este caso la amenaza para Redolfi es media.

3- Amenazas de entradas de nuevos competidores:

Esta fuerza hace referencia a la posibilidad de que otras empresas tomen el lugar que ocupa Redolfi en el mercado. Tras el análisis de las barreras de ingreso, se puede mencionar que la economía de escalas, la diferenciación en los productos (la exclusividad de diferentes marcas), el gran capital invertido, su posicionamiento regional y experiencia acumulada, hacen que Redolfi establezca barreras de ingresos intermedias para sus posibles competidores.

4- Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Redolfi se destaca por ofrecer un gran surtido de productos y exclusividad con diferentes marcas de renombre, tales como: Arcor, Clorox, A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., entre otros.

Por la situación económica que atraviesa el país en la actualidad, se consideran productos sustitutos las segundas marcas, ya que aumentó su consumo. Y además, se suman a ellos, los productos provenientes de nuevas tendencias, como por ejemplo los veganos.

Por lo que se puede concluir que la amenaza de nuevos productos es media.

5- Rivalidad entre los competidores:

Redolfi posee dos grupos de competidores. Por un lado, los mayoristas con salones comerciales, en donde encontramos en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y en Córdoba.

Y por otro lado, se encuentran las organizaciones con preventistas y entrega a domicilio, donde los principales competidores son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, llamadas Rosental y Micropack. Además, en todas las zonas en donde se ubican las diferentes sucursales de AJR, existen pequeños contrincantes.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en este apartado y las fuerzas desarrolladas con anterioridad, se puede concluir que el mercado en el que se encuentra inserto Redolfi es competitivo, pero la empresa a través de su experiencia, estrategias de diferenciación, su

posicionamiento en el mercado, sus valores y compromisos, logra destacarse, ser elegida por sus clientes y mejorar continuamente dentro del mercado en que se desenvuelve. Es por esto que la amenaza es media.

Por último, se llevará a cabo un análisis FODA en AJR. Esta herramienta es una matriz que permite conocer por medio del análisis interno de los procesos, estrategias, recursos disponibles y la estructura de la empresa, sus fortalezas y debilidades. Donde las fortalezas indican que diferencia a la empresa de sus competidores, y por otro lado las debilidades muestran qué aspectos debe mejorar o desarrollar. Luego, por medio de un análisis externo se examinan factores que hacen a las Oportunidades y Amenazas del entorno que la rodea, es decir los elementos externos que la organización puede aprovechar para su mejora(oportunidades) y los posibles riesgos que puede afrontar(amenazas).

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L:

<i>Fortalezas:</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Trayectoria en el rubro de las ventas mayoristas y la distribución. ○ Alianzas estratégicas con primeras marcas. ○ Amplia cartera de productos. ○ Atención personalizada a sus clientes. ○ Distribución de pedidos en menos de 24 o 48 horas y en tres provincias. ○ Financiación. ○ Imagen positiva en la comunidad. ○ Buen clima laboral y relación con los empleados. ○ Flota propia. ○ Gran cantidad de clientes fidelizados. ○ Baja rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Carencia de profesionales de Recursos Humanos. ○ Falta de Estrategias de Comunicación interna y Marketing. ○ Falta de procedimientos de inducción, capacitación y de estándares objetivos para medir el desarrollo del personal. ○ Falencias en la gestión de inventarios. ○ Baja rentabilidad. ○ Personal no calificado en puestos de gran importancia.
<i>Oportunidades:</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ E-commerce. ○ Plan de inversión estratégica. ○ Franquicias en otras provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementos impositivos. ○ Gran incertidumbre política. ○ Inestabilidad económica. ○ Cambios de hábitos de los consumidores. ○ Desabastecimiento de diferentes productos.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del arduo trabajo realizado durante 50 años, Redolfi se diferencia en el rubro por sus fortalezas. Destacándose en varias ciudades en diferentes puntos del país por:

su servicio personalizado, la gran variedad de productos, su distribución en periodos cortos de tiempos, su destacada flota, sus planes de financiación y la exclusividad con grandes marcas. Por tales motivos, la empresa obtiene gran reconocimiento regional y una importante cantidad de clientes fieles a la marca. Además, la misma mantiene buena relación con su público interno, obteniendo como beneficio bajos índices de rotación y buen clima laboral dentro de las instalaciones.

Gracias a dichas fortalezas, se resaltan las grandes oportunidades que el mercado le ofrece. En primer lugar, su plan de inversión estratégica, el cual le permitirá obtener crecimiento sostenido del volumen de ventas, economías de escalas más atractivas, la profesionalización de diferentes procesos y su reorganización interna. Sumado a esto, y por los recursos económicos que posee la empresa, existe la oportunidad de que AJR expanda sus franquicias a otras localidades. Por último, la posibilidad de implementar una tienda online le permitirá a la organización actualizar sus canales de ventas (boca en boca, fanpage en Facebook, etc.) y ampliar su cartera de clientes.

Por otro lado, en cuando a las debilidades que presenta la empresa, se destaca la inexistencia de estrategias de comunicación internas y marketing, que afectan por un lado al entendimiento de los colaboradores sobre el funcionamiento y los objetivos de la empresa, y por el otro, en la imagen y acercamiento que posee el público externo. Sumado a esto, Redolfi carece de la gestión profesionalizada de Recursos Humanos y como consecuencia la empresa no cuenta con procesos formales de inducción, desarrollo, reclutamiento, selección, entre otros. Por último, se señala la mal gestión de los inventarios de AJR que repercute en mercaderías dadas de bajo por sus roturas y vencimientos, o el robo de la misma.

Como consecuencia de la crisis económica, política y social que está atravesando el país, el rubro mayorista de productos alimenticios se encuentra amenazado por incrementos impositivos, la inestabilidad económica y el desabastecimiento de diversos productos; repercutiendo directamente en los hábitos de consumo de los ciudadanos argentinos. Como resultado, las ventas en el rubro caen y así la rentabilidad.

A partir del análisis de la información proporcionada por la organización, se observa que Redolfi carece de profesionales de Recursos Humanos que gestionen y formalicen procesos. Como resultado se generan limitaciones que afectan el desarrollo de sus talentos.

En la actualidad, la comunicación eficiente, tanto interna como externa, permite proporcionar y gestionar información sobre los diferentes procedimientos, estrategias y cultura de la organización, influyendo en la imagen que los diferentes clientes tienen sobre la empresa, permitiendo diferenciarse de sus competidores, posicionarse en el mercado, atraer y retener talentos.

Aquellos actores que no tienen un plan de comunicación desaprovechan la oportunidad de una gestión meditada de sus mensajes en el interior de la organización y en el escenario mediático. La ausencia de información completa dificulta la toma de decisiones y la ausencia de estrategia facilita perderse en el camino a seguir para conseguir los objetivos de imagen y proyección pública fijados. (Túnez, 2014, p. 13)

La empresa necesita flexibilizarse y adaptarse al entorno cambiante y las nuevas tendencias que la rodean, implementando una Estrategia de Comunicación Interna, que proporcione información a los talentos sobre procedimientos, reglas, estrategias, y que, además transmita expectativas; en el cual, deje de primar la comunicación de manera vertical y se facilite la comunicación transversal, para así lograr corresponsabilizar, motivar y obtener retroalimentación de los mismos, haciendo de esta herramienta una fuente de información para la mejora continua.

Se anhela gestionar planes de desarrollo para los diferentes niveles jerárquicos. Es necesario establecer capacitaciones sobre Liderazgo Coach en mandos medios y altos de la empresa, ya que se advierte la falta de conocimiento sobre la incidencia que tiene la comunicación y el desarrollo del personal en el logro de objetivos institucionales. Con el fin de proporcionar estrategias que les permitan comunicar de manera efectiva los objetivos de la organización y sus valores culturales, reconociendo y motivando a los colaboradores. Pudiendo así, utilizar como parámetro estos objetivos institucionales relacionados a cada puesto, para medir de manera objetiva el progreso profesional que poseen los colaboradores, y de esta manera, dejar de regir el ascenso de puestos por la antigüedad.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollan los principales conceptos teóricos respecto a la problemática planteada. Se explica Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Desarrollo Organizacional y Administración del Desempeño por Objetivos.

Comunicación interna:

Respecto al eje temático central del presente reporte de caso, Cuenca, J. (2018) en su libro “Guía fundamental de la comunicación interna” define a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

(Cuenca, 2018, p. 17).

En relación con lo anterior, Brandolin (2018) explica que la comunicación interna esta específicamente dirigida al público interno de las empresas, o sea a todo el personal que integra la empresa, y que surge como consecuencia de alcanzar entornos productivos, agradables y colaborativos.

Además, el autor agrega que las temáticas abordadas en la comunicación interna se centran en generar motivación, haciendo que los trabajadores se organicen y enfoquen su trabajo respondiendo a los objetivos organizacionales. En relación con lo anterior, Brandolin menciona como este tipo de comunicación afecta de manera positiva las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y sectores de la empresa, lo que permite ofrecer buen clima de trabajo, retener a los talentos y responder ante las necesidades, inquietudes y expectativas de los colaboradores.

Liderazgo Coach:

En la actualidad, las compañías han comprendido la importancia e influencia en los logros organizacionales, de acompañar y desarrollar a sus líderes para explayar su máximo potencial. Un nuevo método utilizado es el liderazgo coach.

Bicondoa y Fernández (2021) citan a Whitmore quien define al coaching como: “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. (p. 28).

Por otro lado, Di Génova (2016) adhiere:

El coaching es importante porque facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano. Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos. Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes. Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. (p. 270).

Desarrollo organizacional:

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización —con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. (Guízar, 2013, p. 25).

En relación con ello, adherimos a la afirmación de Alles (2008) donde expone que los principales objetivos son la productividad, eficacia, adaptación a los entornos cambiantes y una mayor calidad de vida laboral.

El desarrollo organizacional implica nuevas formas de actuación y cambios, pero para que esto suceda debe existir un Plan de Comunicación Interna que permita establecer lineamientos sobre como las empresas quieren desarrollarse a futuro, planificar e informar a los talentos sobre que se espera de ellos, motivándolos a potenciar su desempeño.

Administración del Desempeño por Objetivos:

Asimismo, es importante asistir al desarrollo organizacional por medio de procesos que guíen el desempeño de los colaboradores y establezcan parámetros.

La administración del desempeño es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

(Snell & Bohlander, 2013, p. 344).

Una rama de la administración del desempeño es la administración por objetivos (MBO por sus siglas en inglés). Snell & Bohlander (2013) explican que la MBO consiste en que los empleados, acompañados por el asesoramiento de sus superiores, establezcan objetivos y los utilicen como bases para su evaluación; dichos objetivos pueden ser ventas por productos, pautas de calidad, costos de producción, entre otros.

Los autores mencionados coinciden en la importancia de la gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones. Se adhiere a dichos autores, ya que contar con un Plan de Comunicación Interna es el primer paso para informar, asentar valores culturales, objetivos y metas; permitiéndole ser un soporte para organizar y guiar la comunicación y las relaciones humanas dentro de la compañía. Además, se concuerda con los escritores citados en los apartados Liderazgo Coach y Administración del Desempeño por Objetivos, ya que para alcanzar las metas organizacionales se considera significativo potenciar habilidades “blandas” de los líderes, y por otro lado se motive a los demás colaboradores por medio del establecimiento y medición de objetivos.

Diagnóstico y Discusión

Redolfi es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el rubro mayorista, la cual se encuentra en constante crecimiento y desarrollo. En el transcurso de los años, la compañía logró posicionarse y diferenciarse en el mercado, conquistando una amplia cartera de clientes fidelizados. Para conseguirlo, la misma gestionó estrategias de diferenciación de productos, economías a escala e invirtió grandes montos de dinero.

Tras el análisis de la situación actual que transita Redolfi, se puede mencionar como principal problemática la desatención por parte de la compañía a su público interno. Dicho problema es consecuencia de no contar con profesionales de Recursos Humanos que gestionen efectivamente a los 130 colaboradores que forman parte de la empresa. Tener un referente del área servirá como soporte para los colaboradores de todos los departamentos, les permitirá solucionar problemas, crear procesos eficientes y mejorar el clima laboral.

Se diagnostica como primera problemática relevante la falta de un Plan de Comunicación Interna que valga como lineamiento formal a la hora de informar, guiar, coordinar y transmitir expectativas a los colaboradores. Como consecuencia se observa cierto malestar e ineficacia en diferentes procesos que involucran a los recursos humanos de la empresa.

En la actualidad existe gran cantidad de medios que permiten mantener conectados y en constante diálogo a las personas; contar con canales previamente definidos que coordinen los mensajes que se quieren remitir al público interno es la única manera de compartir información fehaciente que transmita interés, genere integración y confianza, disminuyendo el ruido que se genera dentro de la compañía. Al establecer dichos canales, se fortalecerá la cultura y mejorará el ambiente laboral, generando mayor compromiso y entendimiento en los diferentes procesos; aumentando la cercanía, el compañerismo y la seguridad en las relaciones interpersonales, impactando directamente en el bienestar de los colaboradores.

Por otro lado, se presenta como problemática la falta de liderazgo en los mandos medios y altos de la empresa, lo que conlleva a que no dirijan eficazmente a los talentos y equipos de trabajo que de ellos dependen; generando desmotivación y competitividad.

Es relevante gestionar planes de formación de Liderazgo Coach donde se desarrollen habilidades blandas, las cuales le van a permitir entender la importancia y relación que posee el capital humano y la comunicación con el logro de objetivos organizacionales; adaptarse al entorno cambiante que los rodea y transmitir lo aprendido a sus subordinados.

Por último, la organización no cuenta con una estrategia de Promoción y se basan en la “confianza” como parámetro. Se necesita establecer criterios que se utilicen como sustento a la hora de tomar decisiones con respecto al futuro desarrollo del personal dentro de la compañía, ya que afecta directamente la credibilidad y el logro de objetivos de la misma.

En relación con lo anterior, se considera importante administrar el desempeño del personal por medio de Objetivos Individuales(MBO), ya que le permitirá a los supervisores y colaboradores establecer de manera formal objetivos que le permitan medir su productividad, el crecimiento en el puesto y las necesidades de desarrollo y capacitación de cada colaborador. Además, esta herramienta servirá como sustento a la hora de decidir sobre las promociones, ya que es un indicador equitativo del desempeño de los colaboradores en el transcurso de los meses. Por último, MBO valdrá como ayuda para mejorar el dialogo y la interpretación de expectativas entre los colaboradores.

El capital intelectual es el recurso más importante que poseen las organizaciones. Implementar en Rodolfi los ejes anteriormente mencionados será un valor agregado para la compañía, ya que fortalecerá las relaciones laborales, generará mayor pertenencia, motivación y bienestar en los colaboradores. De esta manera, mejorará su desempeño, obteniendo mayores niveles de eficacia y rendimiento dentro de la empresa. Al invertir en dicho Plan de Acción la empresa tendrá un impacto financiero positivo del 15% en sus ganancias.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General:

Implementar un Plan de Comunicación Interna orientado al Desarrollo Organizacional a través de Liderazgo Coach y Administración del Desempeño por Objetivos Individuales con el fin de fortalecer habilidades y competencias en todo el personal, aumentando el 15% de las ganancias de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, en el año 2022, en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Objetivos Específicos:

- *Objetivos Específico n°1:* Realizar un Plan de Comunicación Interna a través de reuniones y carteleras digitales con el fin de informar, generar pertenencia y motivar al personal.
- *Objetivos Específico n°2:* Capacitar a gerentes y mandos medios de Redolfi a través de Liderazgo Coach, brindándoles herramientas que le permitan mejorar su desarrollo humano y profesional.
- *Objetivos Específico n°3:* Implementar un Plan de Desarrollo Organizacional a través de la Administración del Desempeño por Objetivos Individuales por medio de la contratación de una consultora de Recursos Humanos.

Alcances:

El presente Plan de Implementación para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L tiene un alcance temporal que se desarrolla en el marco de seis meses, comenzando el día 15 de noviembre del 2022 y finalizando el 15 de mayo del 2023.

Además, su alcance geográfico es la ciudad James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina.

Por último, el contenido de la presente propuesta tiene como principales ejes temáticos a la Comunicación Interna, Liderazgo Coach y Administración del Desempeño por Objetivos.

Acciones:

Acción n° 1: Carteleras digitales y reuniones con metodologías uno a uno y de equipo:

Siempre se genera comunicación entre la empresa y sus colaboradores, de una manera u otra, el personal conoce y se informa sobre la situación actual por la que está pasando la organización, lo que puede variar es el ruido que se genere en los pasillos, afectando la credibilidad de la empresa, las relaciones entre el personal y el logro de los objetivos organizacionales; la opción más eficiente para afrontar dicha problemática y prevenir futuros inconvenientes es establecer un Plan de Comunicación Interna que fije objetivos, canales, recursos y audiencias, asegurando la correcta recepción de la información que la empresa quiere comunicar.

El presente Plan incluye a la totalidad de los colaboradores que conforman a la empresa, con el objetivo de fortalecer sus competencias, su sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

Esta acción da comienzo con la contratación de asesores externos especializados en comunicación interna. En primera instancia, los mismos deberán realizar una reunión informativa con mandos medios y gerentes explicando la importancia e impacto de la comunicación interna organizacional, a su vez, expondrán las herramientas utilizadas y los pasos a seguir para cumplir con dicha acción. La labor de los especialistas en la compañía es aconsejar sobre estrategias de comunicación a mandos medios y gerentes, confeccionar y actualizar semanalmente flyers; deberán asistirán todos los lunes de 9 a 13hs.

Sumado a esto, para cumplir dicho objetivo específico, la segunda tarea a realizar es establecer reuniones formales de manera presencial para construir instancias de comunicación que permitan fijar objetivos claros, realizar feedbacks, exponer problemas y plantear posibles soluciones. Se coordinará con anterioridad el horario, día, temas a tratar y objetivos a cumplir en dichas reuniones con la finalidad de que los participantes tengan conocimiento y puedan prepararse para responder ante todos los temas que surjan en las mismas.

Las metodologías planteadas son dos, por un lado, realizar una vez por semana reuniones uno a uno entre los supervisores/jefes y cada colaborador a cargo; las mismas

tendrán una duración de aproximadamente 20 minutos. Les permitirán generar vínculos estrechos, conocer y abordar presentes problemáticas y adelantarse a futuros inconvenientes; además, el supervisor podrá llevar un seguimiento del colaborador, motivarlo y detectar fortalezas que aprovechar y debilidades a tratar para mejorar su desempeño y habilidades.

Por otro lado, se realizarán reuniones de equipo quincenalmente, con la finalidad de mantener a los talentos al día, donde se propongan nuevos planes estratégicos, intercambien opiniones, analicen resultados e informen avances.

La tercera parte de esta acción es comprar tres televisores (Anexo n°2: Carteleras digitales), los cuales serán instalados en las áreas más concurridas de la empresa: en el ingreso a la organización, el pasillo central, y en el pasillo donde se encuentran las oficinas comerciales.

El objetivo es utilizar dichos televisores como carteleras digitales que permitan mantener actualizados a los colaboradores sobre diferentes temáticas que la empresa quiera informar diariamente o semanalmente. Dentro de estos avisos se incluye: información administrativa y financiera, beneficios, reconocimientos, ascensos, cumpleaños, entre otros.

Los capitales físicos utilizados son: oficinas de la empresa, computadoras y tres televisores con sus respectivos soportes.

Los recursos intelectuales utilizados son especialistas en comunicación interna, gerentes, mandos medios y sus subordinados.

Para la implantación de la acción se estima un marco temporal de seis meses.

El presupuesto total para llevar a cabo esta acción es \$524.922. El mismo incluye:

- Costo de Tres Smart TV HD 32” Philips: \$131.997 (\$43.999 cada uno)
- Costo Tres soportes Electroland de pared para TV: \$8.925 (\$2975 cada uno).
- Costo semestral de contratar al profesional idóneo: \$384.000 en honorarios profesionales.
- Costo por hora del profesional idóneo: \$4.000 (4hs semanales \$16.000).

Acción n° 2: Capacitar en Liderazgo Coach a responsables de áreas, jefes y gerentes:

Una organización puede poseer fuertes planes, estrategias, objetivos y metas, pero para lograrlos necesita de talentos que posean habilidades y capacidades de influir y guiar a los demás colaboradores en su cumplimiento.

Esta acción tiene como objetivo aumentar el desarrollo profesional de los líderes de Redolfi, a través de fortalecer capacidades que les permitan afrontar dificultades en la gestión del factor humano y adaptarse al entorno cambiante que los rodea.

Se espera que los líderes de la empresa aprendan a dominar diferentes técnicas y herramientas que les permitan reforzar habilidades directivas, competencias comunicacionales y optimice su gestión de los talentos; mejorando su funcionamiento como ejecutivos, donde a través de su influencia generen equipos eficientes, con actitudes proactivas y comunicaciones fluidas. Por otro lado, se quiere fomentar su visión crítica para detectar nuevas debilidades dentro de la organización y desarrollar planes de mejora.

Algunos de los beneficios de realizar liderazgo coach son:

- Impulsar el potencial y las competencias de los ejecutivos.
- Mayor adaptabilidad a cambios organizacionales.
- Reforzar las relaciones humanas.
- Mejorar el clima laboral y crear culturas organizacionales donde prime el aprendizaje, entrenamiento y la mejora continua.
- Beneficia la comunicación efectiva y asertiva.

(América Economía, 2018, <https://acortar.link/EkEfd0>).

El proceso consta de las siguientes etapas:

- 1- Analizar de la situación profesional por la que está atravesando cada líder, sus debilidades, fortalezas, expectativas y los recursos que dispone.
- 2- Brindar prácticas, conocimientos y herramientas técnicas.
- 3- Realizar acompañamiento y seguimiento de nuevas conductas y en la utilización de nuevas herramientas que generen cambios en los hábitos de los talentos.

Dicho entrenamiento es confidencial y está destinado a gerentes y mandos medios que tienen a cargo personal, ya que su influencia dentro de la organización permitirá compartir y dar bajada de los conocimientos y técnicas adquiridas a los demás colaboradores. Los mismos son: el Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística, Supervisor de Vendedores varios, Encargado de Logística y Encargado de Despacho. Especialistas de recursos humanos contratados a través de un servicio tercerizado de consultoría se encargarán de coordinar este proceso y el de la acción n°3.

Esta actividad se realizará a partir del 15 de noviembre del año 2022, los días lunes a las 11hs. de manera virtual a través de video llamadas individuales, las cuales tendrán una duración de 2 horas. Se esperan utilizar 14 horas distribuidas en el lapso de 14 semanas para cada líder; los alumnos tendrán una semana entre cada clase para poner en práctica lo asimilado y presentarle consultas a la profesional en la siguiente sesión. Una vez finalizada, recursos humanos creará una encuesta que los líderes deberán responder de manera virtual, donde indicaran si pusieron en práctica lo aprendido, su nivel de satisfacción y darán sugerencias.

Las temáticas a tratar son:

- Conceptualizar e identificar la diferencia entre jefe/líder y los tipos de liderazgos.
- Técnicas y herramientas de comunicación efectiva para ser un comunicador asertivo.
- Aprender a motivarse y motivar.
- Feedback: conceptos, técnicas y herramientas para dar y recibir feedback.
- Gestión del conflicto.
- Herramientas que facilitan el trabajo en equipo orientado al logro de objetivos organizacionales.
- Inteligencia emocional.

El presupuesto por un total de 98hs. de entrenamiento en liderazgo coach con la especialista Luciana Sosa Medah es de \$980.000 en honorarios. Costo por hora: \$10.000.

Los recursos físicos empleados en dicha instancia son computadoras y auriculares.

Los recursos intelectuales utilizados son gerentes, mandos medios, especialista en liderazgo coach y asesores de recursos humanos.

Para la implantación de la acción se estima un marco temporal de 4 meses.

Acción n° 3: Contratar a una consultora de Recursos Humanos que gestione el Plan de Desarrollo Organizacional a través de la Administración del Desempeño por Objetivos Individuales.

La base del compromiso y cumplimiento de metas organizacionales es el conocimiento y entendimiento de los colaboradores sobre que se espera que haga en su puesto y como debe trabajar para lograrlo. Establecer semestralmente Objetivos Individuales (OI) relacionados con la cultura, estrategias y metas organizacionales permite guiar de manera prolongada y sostenida el desempeño de los talentos al éxito corporativo, creando propósitos que permiten satisfacer expectativas organizacionales, aumentando su sentido de pertenencia, motivación, bienestar (estrés positivo) y desarrollo profesional/personal.

Acompañar dicho proceso de una instancia de feedback y reconocimiento permite generar espacios de escucha activa, tendentes a mejorar la confianza, aumentando el interés genuino y la comunicación entre las partes, mejorando y fortaleciendo el clima y cultura laboral.

Para que se lleve a cabo esta actividad es necesario comenzar por contratar de manera tercerizada a una consultora de recursos humanos que de soporte, gestione, coordine y supervise dicha acción; además, los mismos deberán colaborar en la organización del entrenamiento sobre Liderazgo Coach. Los especialistas asistirán a la empresa los días miércoles y viernes de 9 a 13hs.

Una vez contratado el personal de recursos humanos, el Plan de Desarrollo Organizacional da inicio con la asignación y comunicación de metas organizacionales por parte de la gerencia de Redolfi. A su vez, los gerentes y supervisores de cada departamento establecerán Objetivos de Área y sus respectivas métricas, los cuales deben ser conocidos y cumplidos por el conjunto de los trabajadores que conforman esa área.

Luego de ello, se da comienzo a la gestión de la Administración del Desempeño por Objetivos Individuales. En primer lugar, los colaboradores deberán asignarse y crear un total de dos Objetivos Individuales con sus respectivas métricas; luego de definirlos, se las presentan a sus respectivos supervisores y jefes. Los encargados de área se ocupan de revisar los OI creados por los subordinados, y en caso de no estar de acuerdo se realizan reuniones para mediar visiones y generar un pacto.

Una vez acordados, los supervisores y jefes crean una planilla con los OI y métricas que le corresponden a cada colaborador (Anexo n°1: Formato de planilla de Objetivos de Área e Individuales); luego, deberán coordinar una reunión donde se la presenten a los subordinados y registren dicho comunicado de manera formal a través de una firma y aclaración. A partir de dicho momento, los talentos deben ocuparse de cumplir los dos objetivos que se le asignaron.

La última instancia del proceso consta de tres etapas, la primera es que los encargados del área midan el cumplimiento de cada OI y lo registren en la planilla; la segunda consta de presentarles los resultados a los trabajadores y realizar una instancia de feedback donde se resalten debilidades, fortalezas y puntos a mejorar. En esta instancia los colaboradores deben firmar la planilla que presenta el resultado final de sus OI y dejar constancia de que recibieron o no el feedback.

Por último, los talentos que cumplan el 100% de los objetivos serán reconocidos por su gerente, supervisores y jefes frente al equipo de área y un día por mes del siguiente semestre en los 3 televisores que se encuentran en la casa central de Redolfi.

En cuanto a las métricas, obligatoriamente se debe establecer 50%, 80% y 100%, siendo el primero el nivel mínimo de cumplimiento, y el último el máximo. Desde el 0% al 49,99% el nivel de cumplimiento se considera bajo y al colaborador le corresponde un llamado de atención por parte de su superior directo.

La planilla anteriormente mencionada será una herramienta de seguimiento donde se registrarán:

- Objetivos de Área de los talentos.

- Objetivos Individuales, métricas utilizadas para evaluar el cumplimiento de los mismos y la confirmación de su recibimiento por medio de una firma y aclaración.
- Resultado a través del porcentaje que el empleado cumplió.
- Firma y aclaración de fecha en que el colaborador recibió los resultados y el feedback.

Las fechas asignadas para cumplir el procedimiento son:

- Noviembre: cada colaborador crea dos objetivos individuales y sus respectivas métricas que deberá cumplir durante el año.
Los supervisores y jefes revisan objetivos y métricas. Acuerdan con subordinados.
Los supervisores y jefes plasman en la planilla los Objetivos Individuales acordados, con sus respectivas métricas.
Reuniones de presentación formal de OI.
Los colaboradores deben asentar en la planilla la fecha en que recibieron los objetivos y su firma.
- Diciembre a Marzo: acompañamiento y seguimiento de parte de encargados de áreas a colaboradores para guiarlos en el correcto desempeño.
- Abril: Los supervisores miden el cumplimiento de los OI y lo registran en la planilla; luego realizan feedback y reconocimiento; el colaborador deberá firmar su recibimiento.

El presupuesto total de la presente acción es de \$577.520. El mismo está conformado por:

- El presupuesto semestral en honorarios profesionales es de \$576.000. Costo por hora del profesional idóneo: \$3.000 (8hs por semana \$24.000).
- Impresión de 380 hojas A4 en colores blanco y negro simple faz: \$1520.

Los recursos profesionales involucrados son consultores externos especializados en recursos humanos, gerentes, supervisores, jefes y subordinados.

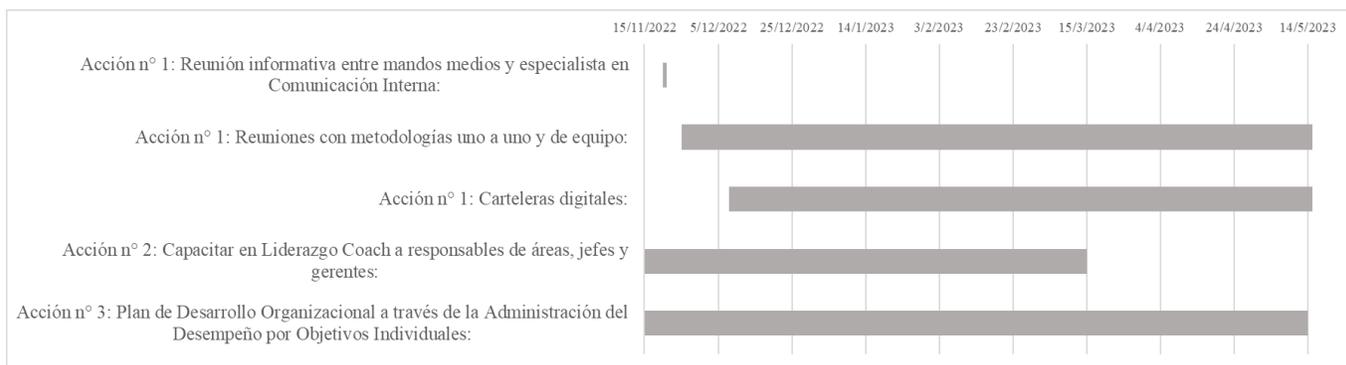
Por otro lado, los capitales físicos utilizados son salas u oficinas de la instalación, computadoras y hojas impresas en blanco y negro, simple faz.

Para la implantación de la acción se estima un marco temporal de 6 meses.

Medición de la Propuesta:

Diagrama de Gantt:

A continuación, se presenta de manera gráfica las tres acciones propuestas con los tiempos estimados para cumplir cada una.



Fuente: Elaboración propia.

Retorno de inversión:

Para exponer el impacto financiero de la propuesta presentada en el actual Reporte de Caso se utiliza la fórmula del Índice de Retorno de Inversión (ROI). Dicha herramienta nos permite medir a través de datos cuantitativos el retorno que obtiene la empresa en caso de realizar la inversión. La fórmula se enuncia de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costos de la propuesta}}{\text{costos de la propuesta}}$$

En primer lugar, para poder calcular los beneficios de la propuesta es necesario actualizar la información del estado contable al año 2022 en el mes de septiembre, utilizando como soporte el índice inflacionario anual de cada año. A continuación, se presenta dicho calculo: Las ganancias netas de la empresa en el año 2018 son de \$6.195.536,11.

Índice inflacionario anual del año 2019 es 53.83%: Total ganancia neta \$9.530.593,2.
Calculo: \$6.195.536,11 + 53.83% = \$9.530.593,2.

Índice inflacionario anual del año 2020 es 36.15%: Total ganancia neta \$12.975.902,6. Calculo: $\$9.530.593,2 + 36.15\% = \$12.975.902,6$.

Índice inflacionario anual del año 2021 es 50,93%: Total ganancia neta \$19.584.529,9. Calculo: $\$12.975.902,6 + 50,93\% = \$19.584.529,9$.

Índice inflacionario anual del año 2022 es 83.03%: Total ganancia neta \$35.845.565. Calculo: $\$19.584.529,9 + 83.03\% = \$35.845.565$.

En conclusión, las ganancias netas del año 2022 son: \$35.845.565.

Los beneficios de la propuesta son: \$5.376.834,75.
Calculo: $\$35.845.565 \times 0,15 = \$5.376.834,75$

Por último, los costos son:

- Acción n° 1: los costos de contratar a una consultora con especialistas en comunicación interna para implementar reuniones y carteleras digitales mediante televisores son de \$524.922.
- Acción n° 2: el precio de capacitar en Liderazgo Coach a responsables de áreas, jefes y gerentes son de \$980.000.
- Acción n° 3: los costos de contratar a una consultora de recursos humanos que gestione el Plan de Desarrollo Organizacional a través de la Administración del Desempeño por Objetivos Individuales son de: \$577.520
- Los costos totales para implementar el presente Plan de Acción son de \$2.082.442.

A partir de los datos proporcionados por la compañía, de los beneficios y costos calculados se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{ROI} = \frac{\$5.376.834,75 - \$2.082.442}{\$2.082.442} \times 100 = 158,19$$

Gracias al resultado obtenido, se puede apreciar el impacto económico positivo de realizar dicha inversión en la empresa, ya que cada \$100 invertidos la misma obtendrá \$158,19 de ganancias.

Conclusiones

Luego de analizar sistémicamente a A.J & J. A Redolfi se determinó como principal problemática la desatención por parte de la empresa a su público interno; secuela de no contar con un referente de recursos humanos que brinde soporte a los 130 talentos que forman parte de la organización.

La compañía creció y logró destacarse en la industria y mercado que la compete, pero quedó en el tiempo con sus estrategias de gestión del capital intelectual y de comunicación interna; afectando directamente la motivación, desarrollo y desempeño de los colaboradores, repercutiendo en su productividad.

Como consecuencia de dicho diagnóstico, se propuso que A.J & J. A Redolfi implemente un Plan de Comunicación Interna que informe, genere sentido de pertenencia, fortalezca las relaciones interpersonales que se generan en la empresa y guíe el accionar de los colaboradores hacia el logro de objetivos.

Por otro lado, la empresa necesita gestionar formalmente los diferentes procesos que involucran a su capital intelectual. Es por esto que se cree necesario entrenar en Liderazgo Coach a mandos medios y altos de la compañía para lograr una eficiente gestión de quipos por medio del desarrollo de competencias blandas; afectando así su influencia, flexibilidad y adaptabilidad.

Por último, con la finalidad de solucionar el deterioro de la motivación, desarrollo y bienestar de todos los colaboradores que integran Redolfi, se propuso establecer Objetivos Organizacionales, de Área e Individuales que establezcan un curso de acción en su labor, permitiéndoles conocer cuál es el rol que cumplen en la empresa y que deben hacer para superarse día a día.

Implementar dicho Plan de Acción le permite a la empresa adaptarse al entorno que la rodea, con políticas comunicacionales efectivas y con planes de desarrollo que generan aprendizajes, visión, pertenencia y propósitos en la vida de los talentos, guiando su desempeño al cumplimiento de metas organizacionales; haciendo de Redolfi una empresa atractiva para atraer y retener a su personal, generando una cultura fuerte funcional y aumentando así sus niveles de productividad.

Recomendaciones:

Teniendo en cuenta que la empresa planifica expandirse y aumentar sus ventas, la cantidad de personal continuará creciendo, por lo que se le sugiere a Redolfi crear un Departamento de Recursos Humanos con profesionales que gestionen, formalicen y den seguimiento a los procedimientos de promoción, reclutamiento y selección. Quienes además, actualicen y creen descripciones de puestos, desarrollen un Manual de Inducción y gestionen las capacitaciones; con la finalidad de que el personal cumpla con lo que la empresa necesitará y a la vez, los mismos tengan profesionales que les brinden soporte para lograrlo.

En relación con lo anterior, se sugiere implementar de manera efectiva la Administración del Desempeño por Objetivos y una vez afianzado el procedimiento en todos los colaboradores de la compañía, proponemos implementar evaluaciones inversas, de subordinado a supervisor/jefe/gerente, para dar retroalimentación de cómo ven los colaboradores su gestión y que creen que deberían mejorar, reforzar o mantener. De esta manera, aumentara la confianza, se generarán nuevas instancias de retroalimentación y compartirán nuevas metas.

Para atender en su totalidad a la comunicación institucional, se propone efectivizar la gestión de la comunicación interna y además, contratar a un profesional de Marketing que fortalezca la imagen de la empresa y la comunicación de la misma con su público externo; estableciendo estrategias publicitarias que modernicen a Redolfi, creando nuevos canales de ventas que acerquen a la empresa a nuevos clientes.

Por último, para aprovechar la inversión que realiza la empresa y disminuir las perdidas, se recomienda implementar nuevas estrategias que le permita mantener un control actualizado del stock de la mercadería que se encuentra almacenadas en los depósitos, con el objetivo de disminuir la cantidad de vencimientos, robos y errores.

Referencias

- AméricaEconomía.com. (2018, 11 de mayo). 4 beneficios del coaching para mejorar las habilidades de liderazgo. 2022, 18 de octubre, de América Economía. Sitio web: <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/4-beneficios-del-coaching-para-mejorar-las-habilidades-de-liderazgo>
- Alles, M. A. (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66671?>
- Ámbito. (2022). Empleados de comercio: cuánto cobrarán en agosto. 2022, 4 de septiembre, de Ámbito. Sitio web: <https://www.ambito.com/economia/salarios/empleados-comercio-cuanto-cobraran-agosto-n5497171>
- Bicondoa, L. y Fernández, M. (2021). Estrategias de coaching ejecutivo: de la práctica a la teoría. Buenos Aires, Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/199870?>
- Brandolin, Alejandra Comunicación interna (2008): recomendaciones y errores frecuentes / Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía.
- Cometto, C., Rojas, E. & Teme Pernasetti, L. (2019). Diagnóstico y planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Cuenca, J. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. Barcelona, Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/105390?>

- Di Génova, A. E. (2016). Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias y tácticas relacionales y de comunicación (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/78918?>
- Elizalde, M. (2013, agosto 12). Coaching ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las grandes empresas [Tesis de grado]. Universidad de San Andrés, Argentina. Recuperado de: <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/908>
- Galindo, C. (2022). Los supermercados ya aprecian comportamientos de “crisis de consumo” por la inflación. 2022, 4 de septiembre, de El País. Sitio web: <https://elpais.com/economia/2022-06-28/los-supermercados-ya-aprecian-comportamientos-de-crisis-de-consumo-por-la-inflacion.html>
- González Cornejo, A. (2019). Desarrollo organizacional de la A a la Z. México, D.F, México: PACJ. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/40938?>
- Infobae. (2022). El futuro del comercio y el comercio del futuro: ventas y consumo en un mundo que ya cambió. 2022, 4 de septiembre, de Infobae. Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2022/05/01/el-futuro-del-comercio-y-el-comercio-del-futuro-ventas-y-consumo-en-un-mundo-que-ya-cambio/>
- Infobae. (2022). Inflación: los precios subieron hasta 9,5% en rubros de consumo básico este mes. 2022, 5 de septiembre, de Infobae. Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2022/07/26/inflacion-los-precios-subieron-hasta-95-en-rubros-de-consumo-basico-este-mes/>

Núñez, M. (2020). La gestión de la Comunicación Interna y su importancia en el Proceso de Motivación en los Asesores Comerciales en su respectiva área en la Universidad Católica de Salta [Tesis de grado]. Universidad Católica de Salta, Argentina.

Origlia, G. (2022). Nació en Córdoba el primer supermercado del país de la economía circular. 2022, 2 de septiembre, de La Nación. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/nacio-en-cordoba-el-primer-supermercado-del-pais-de-la-economia-circular-nid25032022/>

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. 2022, 1 de septiembre, de Pascual Parada. Sitio web: <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Pedotti, A. (2022). El boom del e commerce se consolidó post pandemia: en 2021 se vendieron más de \$168 millones por día. 2022, 2 de septiembre, de Clarín. Sitio web: https://www.clarin.com/economia/boom-commerce-consolido-post-pandemia-2021-vendieron-168-millones-dia_0_KyX5Wp5nph.html

Poder ejecutivo nacional (P.E.N.). (1972). Ley 19550. 2022, septiembre 10, de InfoLEG. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25553>

Presidente de la Nación Argentina. (2022). Promoción de la alimentación saludable. Decreto 151/2022. 2022, 8 de septiembre, de Boletín Oficial de la República Argentina. Sitio web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259690/20220323#:~:text=Que%20la%20Ley%20N%C2%B0,los%20alimentos%20envasados%20y%20bebidas>

Rafael Guízar Montúfar. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios Y Aplicaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Rebossio, A. (2022). Otra vez las dos Argentinas: cae la venta del pequeño comercio, pero se mantiene la de los supermercados. 2022, 4 de septiembre, de El Diario AR. Sitio web: https://www.eldiarioar.com/economia/vez-argentinas-cae-venta-pequeno-comercio-mantiene-supermercados_1_9231434.html

Rodríguez Rowe, M. V. (2008). Comunicación corporativa: un derecho y un deber. Santiago de Chile, Chile: RIL editores. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/68045?>

Schefer, M. (2022). eCommerce: la mayoría de los argentinos compran desde su Smartphone. 2022, 4 de septiembre, de Ámbito. Sitio web: https://www.ambito.com/negocios/ecommerce/la-mayoria-los-argentinos-compran-su-smartphone-n5518907dieron-168-millones-dia_0_KyX5Wp5nph.html

Scott Snell/George Bohlander. (2013). Administración de Recursos Humanos: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2020). Ley 27545. 2022, 8 de septiembre, de Boletín Oficial de la República Argentina. Sitio web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226827/20200317>

Tiempo de San Juan. (2022). Hambre e infancia en Argentina: alarmante informe de UNICEF. 2022, 2 de septiembre, de Tiempo de San Juan. Sitio web: <https://www.tiempodesanjuan.com/el-pais/hambre-e-infancia-argentina-alarmante-informe-unicef-n332584>

Túnez, L. (2014). En Comunicación Corporativa: Claves y Escenarios. (p.13). Barcelona, España: Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL).

Urgente 24. (2022). Impacto de la crisis: malestar psicológico y hartazgo social. 2022, 2 de septiembre, de Urgente 24. Sitio web: [https://urgente24.com/actualidad/impacto-la-
crisis-malestar-psicologico-y-hartazgo-social-n541731](https://urgente24.com/actualidad/impacto-la-
crisis-malestar-psicologico-y-hartazgo-social-n541731)

Anexo n°2: Carteleras digitales.

Se comparte una captura de pantalla de la página web de Musimundo, donde se extrajo la cotización de los televisores utilizados para realizar carteleras digitales.

The screenshot displays the Musimundo website interface. At the top, there is a search bar with the text "Encontrá lo que buscás" and a navigation menu with the Musimundo logo, a login prompt "Hola, Inicia tu sesión", and a shopping cart icon. The main content area features a product listing for a Philips Smart LED TV. The product name is "SMART LED TV PHILIPS 32 PULGADAS HD 32PHD6825/77" with the code "CODC176815E142026". Below the name, there are four checkmarks indicating features: "Alto: 48.62.", "Color: NEGRO.", "Tipo: CD.", "Ancho: 71.92.", "Angulo de vision: AMPLIO.", and "Base giratoria: NO.". A small thumbnail image of the TV is shown to the left. Below the product details is a large image of a group of people at a party, with logos for YouTube, Netflix, Prime Video, and Teatrix overlaid at the bottom. To the right of the product details, there is a pricing section showing "Precio contado: 58.899,00-\$", "Ahorro: \$14.900,00" (highlighted in red), and "Precio online: \$43.999,00". A large blue button labeled "AGREGAR AL CARRO" is positioned below the pricing. Further down, there is a section for "COMPRA EN MUCHAS CUOTAS CON TU TARJETA" with a dropdown menu set to "Visa", "1 Pago", and "1 cuota". A total price of "Total: \$43999,00" and "1 CUOTA DE \$ 43999,00" is displayed. A chat bubble icon is visible in the bottom right corner.

Fuente: Musimundo, <https://acortar.link/SQFnif>.