

Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado



“Importancia a la mejora de la comunicación interna y la formación de líderes coach, para los Recursos Humanos en la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL”

Baggini Hernández Agustín

41964697

RHU02856

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Río Cuarto, Córdoba

2022

Rinconez Daniela Soledad

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, la cual esta ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país.

A partir del análisis realizado en la empresa se vieron reflejados algunos problemas, la falta de un plan de comunicación interna, la falta en formación de líderes coach y la falta de gestión en los Recursos Humanos. El objetivo principal de este plan de implementación es buscar una mejoría con respecto a los temas mencionados anteriormente y a su vez la empresa obtendría ganancias estipuladas en un 10%. Siendo esto así, la empresa obtendrá un retorno de inversión de \$282, esto significa que por cada \$100 invertidos, la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL obtendrá un retorno de inversión de \$282 aproximadamente.

Palabras claves: Comunicación interna – Liderazgo Coach – Recursos Humanos – Retorno de Inversión.

Abstract

The case report was made in the company A.J. & J.A Redolfi SRL, which is located in the town of James Craik, province of Córdoba, with more than 50 years of experience in the marketing and distribution of food products, perfumery, cleaning and cigarettes in the interior of the country.

From the analysis carried out in the company, some problems were reflected, the lack of an internal communication plan, the lack of training of coach leaders and the lack of management in Human Resources. The main objective of this implementation plan is to seek an improvement with respect to the issues mentioned above and in turn the company would obtain stipulated profits of 10%. This being so, the company will obtain a return on investment of \$282, this means that for every \$100 invested, the company A.J. & J.A Redolfi SRL will obtain an investment return of approximately \$282.

Keywords: Internal communication – Leadership Coach – Human Resources – Return on Investment.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	5
<i>Factores políticos</i>	5
<i>Factores económicos</i>	6
<i>Factor social</i>	7
<i>Factor tecnológico</i>	7
<i>Factor ecológico</i>	7
<i>Factor legal</i>	7
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	8
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	8
<i>Amenaza de los nuevos competidores</i>	8
<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i>	9
<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	9
<i>Fortalezas</i>	10
<i>Oportunidades</i>	10
<i>Debilidades</i>	10
<i>Amenazas</i>	11
Marco teórico.....	13
<i>Comunicación interna</i>	13
<i>Liderazgo Coach</i>	14
<i>Recursos Humanos</i>	15
Diagnóstico y Conclusión.....	16
Plan de implementación.....	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18
<i>Alcance</i>	18
<i>Acciones</i>	18
<i>Desarrollo de un plan de comunicación interna</i>	18
<i>Capacitar en liderazgo coach</i>	20
<i>Agente externo de Recursos Humanos</i>	21
<i>Marco de tiempo de implementación: Gantt</i>	22
<i>Evaluación del impacto de la implementación: ROI</i>	22
Conclusión.....	24

<i>Recomendaciones</i>	24
Bibliografía.....	25
Anexo	27
Anexo 1.....	27
Anexo 2.....	28

Introducción

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país.

A través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, 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. En esta última ciudad solo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado. La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Con respecto a las principales problemáticas que presenta la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL se puede enumerar.

A.J. & J.A Redolfi SRL no cuenta con una área estratégica de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados, no tienen un proceso de selección como así tampoco poseen un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas.

Se denota que en A.J. & J.A Redolfi SRL hay una clara ausencia de la comunicación interna lo cual trae grandes problemáticas, ya que es esencial en el sistema organizacional

Por medio de ella, los empleados integran todas las actividades implícitas en su quehacer, como: definir su misión, su visión, su filosofía, sus valores, su estructura, sus normas y, principalmente, contribuye a la producción de bienes y servicios de calidad, favoreciendo la satisfacción de necesidades de los diversos públicos (Túñez López y Costa-Sánchez, 2014, p. 188).

Por consiguiente, se investigaron antecedentes con el fin de recobrar esta problemática que se ve reflejada en la empresa.

María Giuliana Frare Famá, (2020) en su trabajo de investigación en la Universidad Nacional de Cuyo “Comunicación Institucional Plan de Comunicación Interna Caso de estudio: FUESMEN”. Indica que: Una buena comunicación interna estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, gracias a la interacción lograda entre los miembros. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Esto hará empleados más solidarios (a nivel profesional como personal). El resultado es

una mayor integración y sentido de pertenencia a la organización, que se traduce en una sinergia al momento de alcanzar los objetivos organizacionales.

Stevani Flavia Daniela, (2019) en su trabajo final de grado titulado “Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”. Indica que la comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir que se desarrolle un clima laboral saludable y debe reproducir la cultura organizacional.

German Enrique Bermúdez Olaya, (2017) en su trabajo de investigación “Coaching: una herramienta para el liderazgo transformacional”. Indica que: Considerando la relevancia para las organizaciones de desarrollar un liderazgo efectivo en todos sus ámbitos de gestión para poder transformar los retos en oportunidades y las debilidades en potencialidades, se requiere tener una definición clara de liderazgo y de cómo a través de un proceso de coaching se puede alcanzar y potenciar estos resultados.

En la empresa la comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Sin ella, no es posible coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

Los líderes deben evolucionar y adaptarse a las nuevas tendencias del entorno que hacen necesario el dinamismo, deben ser modeladores de conductas de éxito, con capacidad para desarrollar el talento en sus equipos de trabajo y ponerlos a funcionar de manera eficiente, logrando un clima organizacional favorable.

Las habilidades más importantes que desarrolla un líder con la ayuda del Coaching es la empatía, que ha sido y siempre será lo que desarrollará las más profundas relaciones y el compromiso.

Un área efectiva de Recursos Humanos podría ayudar en el sentido de que son capaces de resolver este tipo de inconvenientes a nivel institucional, proporcionando así la información y ayuda

necesaria para fomentar la comunicación interna. También proporcionaría un método necesario para el reclutamiento de grandes talentos a la organización y la inducción de los mismos.

A su vez ayudaría a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa y a mejorar su eficiencia y efectividad.

Análisis de situación

A.J. & J.A Redolfi SRL, si bien posee una estructura organizacional funcional, no cuenta con un área estratégica de comunicación, lo cual le traerá problemas a futuro, ya que es una empresa familiar y abunda la informalidad en la comunicación. Por lo tanto debería considerar crear un plan estratégico, dado que la comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y de métodos para modificar la conducta. Gracias a la a una buena comunicación cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior, esto traerá beneficios a la empresa, y a su vez reducirá el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema.

La comunicación tendrá que fluir en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa deberá hacer mayor hincapié en sistemas de información, ya que son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe compartirse por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.

Se realiza un análisis PESTEL, el cual nos ayuda a definir el análisis macroeconómico de A.J. & J.A Redolfi SRL de manera estratégica. Para la realización del mismo se procede a analizar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores políticos

El ministro de Economía de Argentina, Martín Guzmán, renunció el pasado 2 de julio en medio de una crisis que ha disparado los tipos de cambio paralelos así como la inflación. Tras la renuncia de Guzmán y después de la asunción de Batakis cayeron los bonos de deuda argentinos, aumentó el valor del dólar, hubo saltos de precios en ciertos productos. En muchos casos se paralizaron las ventas porque los productores, distribuidores y proveedores no están en condiciones de determinar a qué precio vender, o porque prefieren no vender especulando con una mayor inflación o devaluación.

Factores económicos

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones. Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual.

Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés). Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual - alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit.

Factor social

Argentina es sociedad desigual, polarizada, segmentada y excluyente, con cada vez más pobres y empobrecidos, desocupados, precarios y precarizados. Las brechas sociales han aumentado. Se denota la profundidad del deterioro social y la extensión de la inseguridad laboral.

Factor tecnológico

La tecnología siempre va variando y el ser humano es dependiente de ella. Tras el covid-19 se fomentó las compras online y producto a esto se fue revolucionando el mercado, ya que cualquier persona sin importar el lugar en donde se encuentre puede realizar una compra desde la plataforma y el producto le llega a la puerta de la casa sin la necesidad de ir de forma presencial hasta la sucursal. Las empresas que se adaptaron a este sistema pudieron incrementar o mantener sus ventas a lo largo de la pandemia. Este método de ventas online se instauró para quedarse a lo largo del tiempo.

Factor ecológico

Según el análisis de la huella ecológica (indicador que mide el impacto de las actividades antrópicas sobre los recursos naturales) el 24 de junio de 2022, Argentina ya utilizó los recursos naturales que debía durarle al todo el año. Por lo que el país entró en default ambiental y a partir del 25 de junio de 2022 ya estarán utilizando la biocapacidad del 2023.

La gran mayoría de los recursos naturales son limitados, por lo que la biocapacidad también lo es. Hay un consumo de recursos en pos de una producción no sostenible que está completamente en discordancia con lo que el planeta o el ambiente puede proveer.

Factor legal

Las normativas y reglamentaciones que se ve correspondida como empresa a regir son: Ley de Contrato de Trabajo (LCT) 24744; Ley de Jornadas de Trabajo 11544, como también es importante mencionar el DNU concerniente a la prohibición de despidos sin causa y la doble indemnización (Infoleg, 2021, art. 2); se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio (AGEC).

A continuación se plantea un análisis con la herramienta PORTER con la intención de analizar las fuerzas competitivas de A.J. & J.A Redolfi SRL, viendo así su entorno, competidores, proveedores y clientes.

Poder de negociación de los clientes

A.J. & J.A Redolfi SRL posee un grupo de clientes ya segmentados los cuales son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

Las ventas se realizan sin restricciones ya que no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Poder de negociación de los proveedores

En este rubro los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. Por lo tanto A.J. & J.A Redolfi SRL se diferencia del resto ofreciendo un tiempo de entrega acotado, las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. Realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días. Son los mismos vendedores de A.J. & J.A Redolfi SRL quienes asesoran a sus clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Amenaza de los nuevos competidores

A.J. & J.A Redolfi SRL cuenta con una economía de escala la cual hace que mejore el precio actual del producto ya que es una de las características diferenciadoras de la empresa, haciendo así que su nivel de precios ofrecido sea competitivo frente a los demás.

El Mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Hoy en día la amenaza ante productos y servicios similares se da contantemente, ya que los clientes cuentan con facilidad para acceder a uno u otro tipo de producto, comparando así precio, calidad o tiempo de entrega de los mismos.

Por lo tanto A. J. & J. A. Redolfi S. R. L proporciona un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. También cuentan con un sistema para captar clientes es el de las redes sociales en general, mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Implementar este tipo de ventas online, les permitió seguir vendiendo con normalidad a pesar de las restricciones habidas por el contexto del covid-19.

Rivalidad entre los competidores existentes

Esta parte se encuentra totalmente relacionada con los cuatro puntos desarrollados anteriormente. Se puede notar gracias a esto, la rivalidad que existe entre los competidores que existen en el mercado. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L gracias a sus más de 60 años de trayectoria y a su experiencia, ya logro instaurarse de manera competitiva dentro del mercado. Pero no debe dejar pasar por alto que la rivalidad siempre está presente por lo tanto no pude dejar pasar este punto si quiere seguir siendo una empresa competitiva y diferenciada con respecto a las demás del mismo rubro.

Se plantea un análisis FODA con la intención de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden notar en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, con el objetivo

principal de evaluar el desempeño de la misma en el mercado y para desarrollar estrategias comerciales efectivas.

Fortalezas

- Trayectoria con más de 60 años en el mercado
- Grandes empresas como proveedores de primera marca
- Amplio sistema de productos
- Precios competitivos
- Facilidad de pago
- Tiempo acotado de entrega
- Servicio de asesoramiento
- Ubicación estratégica
- Gran cantidad de vehículos
- Economía de escala

Oportunidades

- *Ventas online*
- *Expansión de sucursales en diferentes puntos del país*
- *Incorporación de un centro de distribución*
- *Sistema de captación de nuevos clientes*

Debilidades

- No cuenta con un área de R.R.H.H
- No tienen un proceso de selección de personal
- No hay un proceso de inducción
- Falta de comunicación interna
- Problemas en el área de Depósitos

Amenazas

- Rivalidad entre competidores
- Crisis económica
- Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedores
- Segundas marcas con precios más accesibles

La trayectoria en el mercado que tiene A. J. & J. A. Redolfi S. R. L con más de 60 años, la posiciona como una de las empresas más importantes de Córdoba. Gracias a esto trabajan con proveedores y marcas de primera calidad, vendiendo una gran variedad de productos. Brindándoles a sus clientes precios competitivos con un buen método de pago, no solo eso sino que también la empresa cuenta con un tiempo de entrega acotado y un servicio de asesoramiento orientado al cliente.

Las oportunidades en cuanto a poder seguir creciendo es poder expandirse estratégicamente en diferentes puntos del país, además podría exprimir y sacar el mejor de los beneficios en cuanto a las ventas online, creando un servicio de e-commerce específico para la empresa.

La inversión de un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico, con más capacidad y control para evitar la falta de stock y vencimientos de productos, también posibilita la distribución más efectiva.

En cuanto a las debilidades de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se puede notar que no cuentas con un área de Recursos Humanos, trayéndole problemas entre otras cosas a la hora de realizar una buena selección de personal, como así también al momento de inducirlos dentro de la empresa. Esta área también mejoraría la comunicación interna, ayudando a lograr la motivación del equipo humano, manteniendo abiertos diversos canales de comunicación entre el empleador y los empleados que permitan conocer las dinámicas de la empresa, y evitar los malos entendidos que se pueden generar si no hay una transmisión formal de los mensajes.

Las amenazas a considerar la empresa son la rivalidad entre los competidores ya que hay una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares, por lo tanto los clientes pueden

cambiar fácilmente de proveedores dejándose llevar por segundas marcas con precios más accesibles.

Otro factor a considerar es la crisis económica, la Argentina no está pasando por un buen momento, por lo tanto como empresa se debe tener precaución ante esta situación.

Según el perfil profesional de los recursos humanos, se nota que en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, al no presentar un área de recursos humanos o al no contar con un agente externo para el funcionamiento del mismo, presenta complicaciones, ya que se manejan de manera informal, no realizan un proceso de reclutamiento y selección adecuado para la dimensión que posee la empresa, esto trae distintos tipos de problemas y falta de atracción y retención de talentos para la organización.

No existe un proceso de inducción de los empleados, esto hace que los mismos al no tener una capacitación previa con respecto a su puesto de trabajo y aprendan de forma autónoma, se presenta un gran porcentaje al error en el desempeño del mismo.

También se pueden notar las falencias con respecto a la comunicación, no se establecen políticas internas y no se tiene presente la imagen de líderes en la gestión. Todo esto sumando a su poco compromiso para la implementación de estrategias para su mejoramiento.

Marco teórico

Se puede notar que en dicho reporte de caso, se aborda la Comunicación Interna, el Liderazgo Coach y los Recursos Humanos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L y se describe la concepción de diferentes autores.

Comunicación interna

La principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la organización en términos de management. Pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa concede, en su desarrollo y competitividad, a sus recursos humanos. (Villafañe, 1998, <https://bit.ly/3NIWDLn>).

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli, 2009, <https://bit.ly/3zTu2x8>).

A grandes rasgos, la comunicación interna permite:

- Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

- Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

Liderazgo Coach

Según Hawkins, Peter. (2012). “Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación”. El coaching es un fenómeno más reciente que el desarrollo de equipo, ya que sus primeros avances surgieron en los años 1970 de los ámbitos de aprendizaje de management, de psicología y de coaching deportivo, pero creció rápidamente en los últimos años del siglo xx y los primeros del xxi. Hasta la fecha, el coaching se ha centrado en el desarrollo personal en las relaciones entre individuos, y solo recientemente ha habido un mayor interés en la forma de impartir coaching a todo un equipo. Sin embargo, muchos coaches de líderes ejecutivos han descubierto que una gran parte de la agenda del coaching está centrada en la forma de liderar, desarrollar y formar el equipo, y muchos coaches individuales fueron invitados por esos líderes para impartir y ayudar en sesiones de coaching de equipo.

Gran parte del creciente interés en coaching de equipo surge por haber alcanzado los límites de lo que puede conseguirse mediante el coaching individual y el desarrollo del liderazgo, que si bien ayudan a crear líderes individuales fuertes, los equipos directivos continúan siendo desalineados y de escaso funcionamiento. En su trabajo en los diferentes sectores (Hawkins y Smith²¹), descubrieron cierta desilusión con respecto a la falta de liderazgo colectivo en los equipos directivos y un creciente deseo de desarrollo efectivo de ellos. Esas tendencias han provocado un notable aumento de organizaciones que proporcionan coaching de equipo a los equipos directivos, las que han adoptado diferentes formas:

- Una combinación de coaching individual para cada uno de los miembros del equipo con algunas sesiones para el conjunto del equipo.

- Una serie de temas para los días de trabajo fuera de la oficina para el equipo directivo.
El coach del equipo actúa como asesor de proceso en algunas o en todas las reuniones periódicas del equipo.
- Una combinación de todo lo antes mencionado.

Recursos Humanos

Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2017, p.81).

Se denota que la comunicación interna es de esencial importancia dentro de la empresa, la cual es vital para cumplir con los objetivos planteados en la misión y visión de la organización. Esto no podrá ser posible sin la formación de líderes, que guíen y acompañen de la mejor manera posible a las personas.

Diagnóstico y Conclusión

A.J. & J.A Redolfi SRL tiene problemas ya que hay una clara ausencia de la comunicación interna lo cual trae grandes problemáticas, porque, por medio de ella, los empleados integran todas las actividades implícitas en su quehacer, como: definir su misión, su visión, su filosofía, sus valores, su estructura, sus normas y, principalmente, contribuye a la producción de bienes y servicios de calidad, favoreciendo la satisfacción de necesidades de los diversos públicos.

La empresa tampoco cuenta con una área estratégica de Recursos Humanos o un agente externo encargado de la misma, para el manejo de 132 empleados, no tienen un proceso de selección como así tampoco poseen un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Es relevante para A.J. & J.A Redolfi SRL centrarse en estas problemáticas y hacer algo al respecto, ya que la comunicación interna no solo contribuye a que toda la organización conozca los objetivos, la cultura y el devenir de la compañía, sino que ayuda a fomentar un sentimiento de unidad y equipo con el que generar círculos virtuosos que serán clave para el funcionamiento de los equipos y su coordinación. La finalidad que persiguen las acciones de comunicación interna es lograr la motivación del equipo humano, mantener abiertos diversos canales de comunicación entre el empleador y los empleados que permitan conocer las dinámicas de la empresa, y evitar los malos entendidos que se pueden generar si no hay una transmisión formal de los mensajes.

La implementación de los Recursos Humanos a la organización es fundamental para la solución de distintos problemas, ya que la misma tiene el compromiso de encontrar aquellos trabajadores que aporten más valor a la empresa y sean más adecuados a cada puesto de trabajo. También se encargan de motivarles, de que consigan sus objetivos, de remunerar sus aportaciones a la empresa y de lograr la autorrealización de los trabajadores.

Se considera que al implementar estrategias como comunicación interna y formación en liderazgo coach y un buen funcionamiento de los Recursos Humanos, traería resultados favorables a A.J. & J.A Redolfi SRL incrementando su rentabilidad en hasta un 15%.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach que incremente la participación activa de los trabajadores en A.J. & J.A Redolfi SRL y diseñar una estrategia que mejore el funcionamiento de los Recursos Humanos, con el propósito de incrementar la rentabilidad de la empresa, en un 15%.

Objetivos específicos

Desarrollar un plan de comunicación interna, para la consolidación de la comunicación entre los trabajadores de la empresa, a través de reuniones mensuales, buzón de comunicaciones, inplacement y CRM.

Capacitar a los líderes en formación de coaching a través de cursos y formación en liderazgo coach.

Implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de los trabajadores a la empresa, a través de la contratación de un profesional de Recursos Humanos.

Alcance

Geográfico: el trabajo se realizara en la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, en la sucursal ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Temporal: la implementación de este plan contara con una duración aproximada de 6 meses, comenzando el 1 de diciembre del 2022 y culminando en mayo del 2023.

Contenido: la propuesta se basa sobre, la implementación de un plan de comunicación interna, la formación en líderes coach y en la mejora en el funcionamiento de los Recursos Humanos.

Acciones

Desarrollo de un plan de comunicación interna

Instaurar un plan en el que marcar los objetivos y la estrategia de comunicación interna es de suma importancia, ya que en un plan de comunicación interna se establecen los fines colectivos de la empresa.

La implementación de plan de comunicación interna, se va a llevar a cabo por el agente externo de Recursos Humanos. El cual sabrá llevar de manera adecuada la creación de dicho plan y tendrá las herramientas necesarias para la implementación del mismo.

El agente externo se encargara de analizar la situación de A.J. & J.A Redolfi SRL, ya que es necesario que el mismo conozca la situación actual de la empresa. Deberá establecer objetivos reales, de esta forma, se comunicarán los objetivos establecidos a los trabajadores; con el propósito de ofrecer toda la información necesaria y que ellos sean conscientes de todo el proceso.

Las estrategias para llevar a cabo un mejoramiento en la comunicación interna serán: reuniones mensuales, buzón de comunicaciones, inplacement y CRM.

- Reuniones mensuales: Es una actitud sana favorecer los encuentros con quienes dirigen una institución, ya que da la sensación de poseer un lugar en la misma y de poder realmente expresar sus ideas de manera directa. Resulta necesario reconocer la importancia de que estos mensajes guarden relación con aquellos que se difundan por otras vías, así la reunión con dirigentes que se realice de manera mensual ayudará a reforzar el plan general de comunicación interna.
- Buzón de comunicaciones: Permite a los integrantes de la empresa expresarse abiertamente sin condicionamientos. De este modo pueden darse vínculos realistas con quienes ocupan puestos jerárquicos. La clave consiste en fomentar su uso, ya que, muchas veces, existe temor por parte de los empleados a manifestarse.
- Inplacement: Consiste en la reubicación del personal en otros sectores de la misma organización. Esto genera una imagen positiva de la organización, ya que se permite el movimiento de personal y el progreso laboral. Para ello, se analizan los perfiles de los integrantes y se compatibilizan con las estructuras y objetivos pertinentes definidos por cada área. De esta manera, se beneficia al personal que se sentirá más útil y con posibilidades de crecimiento al interior de la institución.

- CRM: Con CRM Intelisis puede hacer que su empresa está organizada, pues le permite tener en un software todo lo que se relaciona con el cliente: experiencias, detalles, comunicaciones y solicitudes, entre otras cosas. Esta información se almacena centralmente y sus empleados pueden acceder a ella cuando sea necesario. Con esta herramienta de automatización su comunicación interna mejora. Cuando esto sucede, no sólo sus empleados están más satisfechos, sino también sus clientes, logrando uno de los beneficios más lucrativos.

Duración: 3 meses.

Costo: Un agente externo de Recursos Humanos tendrá un valor de \$200.000 por mes.

Costo total: \$600.000

Capacitar en liderazgo coach

La formación de líderes con habilidades de coach resulta necesaria, permitiendo una gestión que fomente el compromiso y gestione el talento de las personas de la empresa.

La capacitación será desarrollada por la “Escuela Argentina de liderazgo & oratoria”, la cual será contratada exclusivamente para dicha capacitación. Se realizara a los mandos medios de la organización, siendo así los encargados de las áreas quienes contarán con este servicio. La misma será dada de forma virtual en su respectivo horario de trabajo y tendrá una duración de 3 meses.

Se les brindara una capacitación de 24hs, en la cual el participante habrá transitado en diferentes aspectos sobre liderazgo (Anexo 1).

Duración: 3 meses.

Costo: \$25.500 por persona.

Costo total: \$76.500

Agente externo de Recursos Humanos

A.J. & J.A Redolfi SRL deberá contratar un agente externo de Recursos Humanos, ya que se vienen presentado diferentes tipos de falencias sobre este caso, principalmente en los proceso de reclutamiento, selección, inducción y retención de grandes talentos humanos.

El analista, en primera medida, para encontrar soluciones se encargara de analizar varios aspectos de la organización. Se avaluara los antecedentes de la compañía (del entorno social, geográfico y económico), buscara la opinión de los principales agentes, analizara el valor humano y las principales capacidades de los trabajadores, examinara la capacidad para resolver conflictos y tendrá en cuenta las habilidades adquiridas.

En A.J. & J.A Redolfi SRL realizar una consultoría de Recursos Humanos resulta especialmente útil en este momento determinado, es ideal en periodos de crecimiento y reestructuración ya que se encargara de determinar nuevas políticas, reglas y documentación. También se encargara de realizar un análisis de puestos, crear un diseño de puestos, mejorar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del empleado.

- Análisis de puestos: permite comprender y revisar cómo se integra y coordina la ejecución del trabajo entre y dentro de las distintas áreas de una empresa.
- Diseño de puestos: toma la información resultante del análisis de puestos a fin de llevar adelante procesos de mejora que permitan una organización de trabajo efectiva y óptima para servir al logro de la estrategia empresarial.
- Reclutamiento: es el proceso de búsqueda de candidatos adecuados y de atraerlos para solicitar las vacantes en la organización. Hay distintas maneras para la búsqueda de candidatos talentosos, entre las más utilizadas están las fuentes internas, social recruiting, diarios o revistas, agencias de empleo.
- Selección: consiste en una serie de pasos que se efectúan para determinar a qué candidato contratar. Dicho proceso comienza con la recepción de las solicitudes

de empleo y finaliza con la elección del candidato a contratar. El medio más utilizado para la selección es una entrevista entre la empresa y el candidato.

- **Inducción:** En este punto es importante que la organización ambiente al nuevo integrante respecto de la vida institucional de la que formará parte. Esta acción puede incluir entrevistas informativas y la entrega de material como manuales de personal (de identidad institucional, comunicación, filosofía y objetivos básicos de la organización), videos institucionales, reglamentos y organigramas.

Son múltiples los beneficios de la contratación de un analista de Recursos Humanos para la empresa, ya que ayuda a crear y planificar nuevas estrategias para poder dar un salto de calidad.

Duración: 6 meses.

Costo: Un agente externo de Recursos Humanos tendrá un valor de \$200.000 por mes.

Costo Total: \$1.200.000

Marco de tiempo de implementación: Gantt

Actividad	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Plan de comunicación interna						
Capacitar en liderazgo coah						
Agente externo de Recursos Humanos						

Tabla: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación: ROI

El impacto económico de la implementación, se mide teniendo en cuenta el retorno de inversión, la misma es usada para saber cuánto la empresa gana a través de sus inversiones. A.J. & J.A Redolfi SRL, en 2018 presentó un balance con un ganancia total \$6.195.536,11. Este resultado contable lo debo actualizar por los coeficientes que surgen de los índices establecidos en la página oficial del INDEC.

✓ Balance 2018 / \$6.195.536,11

✓ Inflación 2019 / 53,8% / \$9.528.734,54

- ✓ Inflación 2020 / 36,1% / \$12.968.607,70
- ✓ Inflación 2021 / 50,9% / \$19.569.629
- ✓ Inflación hasta Septiembre del 2022 / 66,1% / \$32.505.153,80

Lo que se busca con esta implementación de proyecto sería un beneficio de un 15% al total acumulado en 2022:

- \$4.875.773,07.

A la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL el plan de implementación le costara un total de \$1.276.500, ya que deberá contratar a un agente externo de Recursos Humanos y deberá capacitar a sus mandos medios en liderazgo coach.

Para realizar el cálculo del retorno de inversión se utilizara la siguiente formula:

$$\text{Beneficios por obtener} - \text{Costos} / \text{Costos} * 100$$

$$\$4.875.773,07 - \$1.276.500 / \$1.276.500 * 100$$

Total: 281,96%

Según los cálculos realizados a través de la fórmula del ROI, se determina que la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL va a recibir un retorno de inversión de un 281,96%.

Esto significa que por cada \$100 invertidos, la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL obtendrá un retorno de inversión de \$282 aproximadamente.

Conclusión

Como conclusión del reporte de caso, se puede mencionar que los problemas anteriormente detectados, como la falta de comunicación interna, la falta de formación en líderes coach y la falta de gestión en los Recursos Humanos, en la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, son resueltos gracias al plan de implementación trazado hacia la organización. Haciendo que A.J. & J.A Redolfi SRL contrate un analista de Recursos Humanos, el cual se encarga de la capacitación sobre la comunicación interna a los miembros de la empresa. A su vez el mismo se encarga de realizar un adecuado análisis de puestos, diseño de puestos, desarrollar un sistema reclutamiento, selección e inducción. Que le será de vital importancia a la empresa.

La empresa también se encarga de capacitar a los mandos medios en el liderazgo coach, a través de un curso virtual programado. Lo cual desarrolla en los mandos medios, una visión de líder que les sirve para crear competencias y para el acompañamiento adecuado del equipo de trabajo.

Recomendaciones

Se le recomienda a A.J. & J.A Redolfi SRL con respecto al plan de implementación propuesto, que continúe invirtiendo en la comunicación interna y formación de líderes coach.

También le recomendamos que a futuro, pueda implementar su propia área de Recursos Humanos, ya que le será de ayuda a la hora de conseguir los objetivos estratégicos y a mejorar su eficacia y efectividad.

Bibliografía

Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. (2009). Comunicación Interna. Recuperado de <https://docplayer.es/112371315-Comunicacion-interna.html>

Alonso J. y José A. Redolfi SRL. Historia de una pequeña gran empresa. Recuperado de <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>

Banco Mundial. (13/04/2022). Argentina: Panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Canvas Universidad Siglo 21. Comunicación Organizacional. Módulo 1. Lectura 1. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9447/pages/modulos#lectura1m1>

Canvas Universidad Siglo 21. Comunicación Organizacional. Módulo 3. Lectura 1. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9447/pages/modulos#lectura1m3>

Canvas Universidad Siglo 21. Comunicación Organizacional. Modulo3. Lectura 4. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9447/pages/modulos#lectura4m3>

Escuela Argentina de liderazgo & oratoria. Capacitación para empresas. Recuperado de <https://liderazgooratoria.com.ar/programa-capacitacion-empresas/>

German Enrique Bermúdez Olaya, (2017) “Coaching: una herramienta para el liderazgo transformacional”. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16896/Berm%C3%BAdezOlayaGerm%C3%A1nEnrique2017.pdf?sequence=1HYPERLINK%20>

Hawkins Peter. (2012). Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Recuperado de file:///C:/Users/Equipo/Downloads/Coaching_y_liderazgo_de Equipos_coaching.pdf

Idalberto Chiavenato. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Recuperado de file:///C:/Users/Equipo/Downloads/ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS- _Chia%20na.pdf

Infobae. (03/07/2022). Crisis política en Argentina: cayó el ministro de Economía, víctima de una interna en la coalición de gobierno y jaqueado por la inflación. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/07/03/crisis-politica-en-argentina-cayo-el-ministro-de-economia-victima-de-una-interna-en-la-coalicion-de-gobierno-y-jaqueado-por-la-inflacion/>

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

Intelisis Blog (21/01/2020). ¿Cómo Un CRM Mejora Las Comunicaciones Internas? Recuperado de <https://intelisis.com/blog/como-un-crm-mejora-las-comunicaciones-internas/>

María Giuliana Frare Famá, (2020) “Comunicación Institucional Plan de Comunicación Interna Caso de estudio: FUESMEN”. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/15732/comunicacin-institucional.-plan-de-comunicacin.pdf

Natalio Cosoy. (08/07/2022). Análisis: Argentina, una coalición de Gobierno en tensión constante y un contexto económico crítico. France 24. Recuperado de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20220707-an%C3%A1lisis-argentina-una-coalici%C3%B3n-de-gobierno-en-tensi%C3%B3n-constante-y-un-contexto-econ%C3%B3mico-cr%C3%ADtico>

Sol Play 91.5. (24/06/2022). Default ambiental: Argentina ya “agotó” los recursos naturales de este 2022. Recuperado de <https://www.sol915.com.ar/default-ambiental-argentina-ya-agoto-los-recursos-naturales-de-este-2022/#:~:text=24%20de%20junio%20del%202022%3A%20Argentina%20entr%C3%B3%20en%20default%20ambiental&text=Hoy%2C%20y%20desde%20hace%20ya,o%20el%20ambiente%20puede%20proveer.>

Stevani Flavia Daniela, (2019). “Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

Anexo

Anexo 1

Capacitación de 24 hs

The infographic is divided into two columns. The left column has a green header and a white background with a list of topics. The right column has a green header and a white background with a list of topics. The background of the entire infographic shows a person using a laptop.

Al final del curso, el participante habrá transitado en *Liderazgo* los siguientes temas:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Motivación
- Administración del tiempo
- Manejo de conflictos
- Negociación
- Modelos mentales
- Inteligencia emocional
- Programación neurolingüística

En tanto, en *Oratoria*, habrá transitado por los siguientes temas:

- Impacto de una presentación
- Estructura de un discurso
- Desenvolvimiento en público
- Superar bloqueos emocionales
- El QUÉ decir y CÓMO decirlo
- Manejo de situaciones imprevistas
- Optimización de la voz
- Lenguaje corporal
- Carisma, innovación, aservidad y efecto Pigmalión

Anexo 2

PUESTO:	Puesto Gerencial	
	Puesto de Mando Medio	
	Puesto Administrativo	■
	Puesto Operativo	
<u>ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS</u>		
OBJETIVO: Dar soporte y asegurar funcionamientos de los procesos de administración del personal, capacitación, reclutamiento y selección para toda la organización. Acompañar los lineamientos de las gerencias, actuando como facilitador del coaching y gestor del cambio y del clima laboral.		
PRINCIPALES TAREAS / RESPONSABILIDADES		
+ Llevar adelante el reclutamiento, selección e inducción del personal.	+ Gestionar y garantizar el cumplimiento del plan anual de capacitación.	
+ Administrar la liquidación de haberes y control del desempeño.	+ Proveer y asegurar el uso de los elementos de protección del personal.	
+ Construir y mantener los canales de comunicación interna.	+ Mantener un feedback fluido con todos los sectores de la organización.	
+ Seguimiento a los Exámenes Médicos Pre ocupacionales.	+ Elaboración Documentación para el SGC.	
+ Inducción e ingreso del nuevo empleado.	+ Apoyo para la Elaboración del Presupuesto anual.	
+ Entrega de indumentaria al personal	+ Colaboración con la actualización del organigrama.	
+ Control y seguimiento de plan de capacitación.		
+ Apoyo para la Elaboración de Políticas, Normas y Procedimientos de Recursos Humanos.		
REQUISITOS DEL PUESTO		

Educación		
	NBR	Observaciones
Primario		
Secundario		
Terciario		

Universitario	X	Lic. en Recursos Humanos, Lic. en Relaciones Laborales, Lic. en Psicopedagogía o Comunicación Social / No excluyente.
----------------------	----------	--

Experiencia		
	NBR	Observaciones
No Aplica / No Requerido		
Menor a 6 meses		
De 6 meses a 2 años		
Mayor a 2 años	X	No excluyente.

<u>Formación</u>	NBR	Observaciones
Microsoft Excel	3	
Conocimiento en administración personal	2	
Conocimiento en liquidación de sueldos	2	

<u>Habilidades</u>	NBR	Observaciones
Planeamiento y organización	3	
Comunicación efectiva	3	

REFERENCIAS					
Formación	2	Conoce	Habilidades	2	Conoce
	3	Domina		3	Conoce y Aplica
	4	Experto		4	Domina
				5	Experto
NBR: Nivel Base Requerido					

