



**Gestión de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.**

Nombre: María del Carmen Benítez

DNI: 17.251.468

Legajo: VRHU0556

Tutor: Natalia Gambino

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año 2021

## **Agradecimientos**

A Oscar, Vale y Pablo, mis pilares en todo lo que emprendo, allí están siempre apoyando e incentivando a ir por mis sueños. Son mi inspiración y destinatarios de mi Amor.

A la Universidad Empresarial Siglo XXI porque me brindó un marco académico de alto nivel y la posibilidad de acceder a una formación universitaria de manera virtual, sin que ello melle la calidad del aprendizaje. Y en este contexto, de manera muy especial mi agradecimiento a Cristian del CAU Resistencia, que supo interpretar el espíritu del liderazgo en servicio de la Universidad y la profe Natalia Gambino, que fue condescendiente durante mi convalecencia por Covid.

A mis profes de inglés Laura y Gisela, cuyo incondicional apoyo valoro mucho.

A cada circunstancia, que me facilitó o me dificultó, porque detrás de cada una estuvo un aprendizaje, una posibilidad y una elección que me están permitiendo llegar a un nuevo puerto de partida, para otear otros horizontes, en una continua búsqueda de conocimientos y experiencias....

## **Resumen**

El presente reporte de caso comprendió el estudio de la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., distribuidora mayorista de productos alimenticios de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, destacando la importancia que tiene la efectiva gestión de los Recursos Humanos en la consecución de los objetivos de la organización, en consecuencia, se planteó la creación de un área de gestión del capital humano.

La propuesta tuvo como propósito mejorar el clima laboral y aumentar la productividad y para tales efectos, se consideró la implementación de un Plan de Comunicación Interna como herramienta estratégica para lograr una intercomunicación fluida que optimice el desempeño laboral. A su vez, la formación de los mandos medios como líderes coach, permitirá materializar la Visión de la empresa, afianzando el vínculo con los trabajadores y comprometiéndolos con los retos organizacionales.

Por lo expuesto, el desarrollo del proyecto permitirá posicionar a la empresa en una situación de mayor competitividad dentro del mercado, logrando mayor productividad, con una cultura comunicativa, participativa y alineada a los objetivos de la organización.

*Palabras claves:* Recursos Humanos – Comunicación Interna – Líderes Coach

## **Abstract**

The present case report included the study of the family business A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., wholesale distributor of food products from the town of James Craik, province of Córdoba, highlighting the importance that it has the effective management of Human Resources in achieving the objectives of the organization, therefore, it was proposed the creation of a human capital management area.

The purpose of the proposal was to improve the working climate and to increase productivity, and for such purpose, it was considered the implementation of an Internal Communication Plan as a strategic tool to achieve a smooth intercom that optimizes work performance. Conversely, the training of middle managers as leader-coaches will enable achieving the company's vision, strengthening the link with workers and committing them to organizational challenges.

From the foregoing, the development of the project will allow positioning the company in a more competitive market situation, achieving greater productivity, with a communicative, participatory culture aligned with the organization's objectives.

*Keywords:* Human Resources – Internal Communication – Coach Leaders

## Índice

Introducción.....	5
Análisis de la Situación.....	8
Análisis de PESTEL .....	8
Factores Políticos.....	8
Factores Económicos.....	9
Factores Sociales.....	10
Factores Tecnológicos.....	11
Factores Ecológicos.....	11
Factores Legales.....	11
Análisis de la Industria.....	12
Poder de Negociación de los Clientes.....	12
Poder de Negociación de los Proveedores.....	12
Amenazas de nuevos competidores entrantes.....	13
Amenazas de nuevos productos sustitutos.....	13
Rivalidad entre competidores.....	13
Análisis FODA.....	13
Matriz FODA.....	13
Marco Teórico.....	17
Recursos Humanos.....	17
Comunicación Interna.....	17
Líderes Coach.....	18
Diagnóstico.....	20
Conclusión diagnóstica.....	21

Plan de Implementación.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Alcance.....	22
Departamento de Recursos Humanos.....	22
Canales Formales de Comunicación Interna.....	23
Formación de Líderes Coach.....	24
Medición de Implementación.....	25
Evaluación de Impacto de la Implementación.....	26
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	30

## Anexos

Anexo 1: Organigramas

Anexo 2: Modelo sugerido de descripción de puestos

Anexo 3: Programa de capacitación Liderazgo Coach

Anexo 4: Contenido sugerido en encuesta de clima laboral

## Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar radicada estratégicamente en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, desde 1959. Se trata de una distribuidora mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería y otros. Cuenta con sucursales en las ciudades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital, cada una de ellas con salones de autoservicio mayorista y preventas. Tiene un plantel conformado por 170 empleados y su logística lo hace a través de una flota compuesta por 3 automóviles para uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. El centro principal de distribución se encuentra en su ciudad de origen, centralizando las compras y el abastecimiento a las sucursales.

La estrategia de comercialización consiste en la diferenciación a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Su alta participación en el mercado, le permite economías de escala con bajos costos y amplio surtido de productos.

A continuación se enuncian su Visión y Misión como ejes rectores del desarrollo de la empresa:

**Visión:** Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad (Canvas, 2021, p.16).

**Misión:** Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Canvas, 2021, p.16).

El presente trabajo versará sobre el desarrollo del área de Recursos Humanos, la comunicación interna organizacional y la formación de líderes coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que son áreas de mejora, que con una intervención adecuada y efectiva brindará a la empresa posibilidades de pleno desarrollo hacia una expansión sostenible.

Como es frecuente en las empresas familiares, empresa y familia, están atravesadas por un patrón cultural, no siempre funcional a los intereses o los objetivos planteados. En el mundo complejo actual, la posibilidad de trascender tiene mucho que ver con la capacidad de adaptación a los cambios y de reinventarse conforme el contexto así lo requiera. Para agregar valor al servicio que se brinda a los clientes, logrando fidelización y compromiso, es preciso tener una cultura de mejora continua, produciendo innovaciones de alto impacto en el mercado, con orgullo de su liderazgo y claro propósito de desarrollo en un trasfondo comunicacional productivo y de un liderazgo situacional dispuesto a consolidar equipos de trabajo proactivos, flexibles y con alta dosis de creatividad.

En A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se observa en primer término, la falta de un área de Recursos Humanos para la gestión de 170 empleados y si bien la expresión de los responsables de la empresa denota una preocupación por el desarrollo de su personal, enunciado en la Visión y reforzada por el conjunto de Valores enunciados, además de haber aplicado parcialmente una herramienta como es la elaboración de una encuesta de clima laboral y cumplir con las recomendaciones de las inspecciones de Seguridad e Higiene, son recursos valorables pero insuficientes y la organización está perdiendo la oportunidad de contar con un área estratégica que podrá brindar a la empresa una ventaja competitiva importante; en segundo lugar, se vislumbra una gestión inadecuada de la comunicación interna; por último, la organización carece de líderes que promuevan el trabajo en equipo generando la sinergia necesaria para afrontar los crecientes desafíos organizacionales.

En virtud de todo lo expresado como áreas de mejora, este trabajo pretende brindar una propuesta superadora y para ello, se tomarán como antecedentes trabajos que sirvan de base y sustento para su elaboración.

Flores (2019) en su investigación hecha sobre nueve empresas familiares de la Ciudad de Córdoba, enuncia que la profesionalización de la administración y la estandarización de los procesos de reclutamiento, selección y promoción en las empresas familiares posibilitan su alternativa de supervivencia, como así también que la formación y capacitación de sus recursos humanos son relevantes para el éxito de la organización y donde queda de manifiesto que a

mayor profesionalización en esta área, mayor es la posibilidad de un traspaso generacional exitoso. Además enuncia que tener profesionales calificados mejora eficientemente los procesos, permitiendo el desarrollo de un fuerte posicionamiento en el mercado. Se considera que esta investigación aporta valor al trabajo, por el carácter familiar de la empresa Redolfi S.R.L. y por las deficiencias denotadas en el área de Recursos Humanos.

Duarte (2019) en su reporte de caso basado en la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, menciona que el plan de comunicación interna reúne las políticas, las estrategias, los recursos, los objetivos y las acciones organizando los procesos de comunicación y guiando el trabajo comunicativo, facilitando la orientación, evitando la dispersión a la que pueda llevar el trabajo diario, promoviendo la mejora continua. Además asevera que el proceso comunicacional es un elemento clave en la gestión empresarial que establece la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención de los logros comunes en pro de algunos indicadores de excelencia como la productividad y calidad. Se considera que este trabajo aporta el valor agregado que para la empresa significa tener implementado un plan de comunicación interna que contribuya a su mejora continua.

El manuscrito científico de Petrocco (2019) en su trabajo realizado sobre gerencias y segundas líneas del Banco Santander Río- establece la importancia del desarrollo de competencias, tales como la planificación, confianza, trabajo en equipo y la necesidad de poner foco en la comunicación, como así también el desarrollo de las habilidades de líderes coach en competencias conversacionales, empoderando al personal, fomentando la capacidad de aprender, aprehender y desaprender, identificando talentos, inspirando y buscando resultados extraordinarios, propiciando la optimización de las potencialidades latentes en las personas. Propone como desafío la conversión de líderes tradicionales (mando y control), desde la concepción “soy jefe y sé lo que hay que hacer” a un liderazgo que impacte positivamente en las organizaciones posibilitando mejores resultados económicos, eficiencia, clima laboral y trascendencia. Es valorable el aporte de este trabajo al caso bajo análisis ya que explora las competencias de liderazgo bajo el eje conductor de la comunicación, ambas temáticas consideradas áreas que ameritan mejoras sustanciales.

La importancia de abordar las problemáticas enunciadas radica en brindar a la empresa de herramientas de gestión efectivas que favorecerán el clima laboral, posibilitarán la mejora sustancial de su productividad y por ende su crecimiento económico, cumpliendo los objetivos organizacionales.



## **Análisis de la Situación**

Desde su creación a la fecha A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ha tenido un crecimiento sostenido, con sólidos conocimientos del negocio, con un amplio surtido de productos y la comercialización de primeras marcas. Su respetada trayectoria le ha permitido un posicionamiento privilegiado en el mercado, inserto en una comunidad a la que ayudó por influencia política en determinado momento y con la creación del Cuerpo de Bomberos Voluntarios en otro, por citar algunos ejemplos.

Actualmente la empresa está en una etapa de madurez, transitando un proceso de inversión para la instalación de un centro de distribución, ubicado estratégicamente, que le permitirá la consolidación de un liderazgo regional con posibilidades de un crecimiento exponencial.

En ese proceso de crecimiento, no cuenta con un área Recursos Humanos que le permita resolver de manera idónea la incorporación de talentos, la formación de líderes coach que consoliden el crecimiento y la mejora en la comunicación interna como un elemento vinculante entre todas sus unidades operativas, de gestión y ejecutivas.

Para contextualizar mejor a la empresa se presentan tres herramientas fundamentales para diagnosticar su situación, tanto en el contexto macro y microeconómico, político, social, como para hacer una evaluación de sus fortalezas, debilidades, amenazas subyacentes y las oportunidades que le pueden permitir su desarrollo.

### *Análisis PESTEL*

PESTEL es un acrónimo de “*Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legales*”. Este análisis descriptivo permite identificar los factores que van a afectar a las empresas, en cuanto a sus desarrollos y con directa incidencia en la planificación de los objetivos organizacionales.

### *Factores Políticos*

Desde el comienzo de la pandemia por COVID-19 el Gobierno ha establecido un conjunto de medidas para hacer frente a las consecuencias de la crisis resultante. La fijación de precios y el apoyo financiero para la producción de bienes de primera necesidad, así como las facilidades de pago, son medidas importantes para mantener cierto consumo ante la fuerte caída de la demanda.

El apoyo económico a las micro, pequeñas y medianas empresas a través de créditos a tasas preferenciales y el establecimiento de garantías para el acceso a préstamos de capital de trabajo suponen cierto alivio para las empresas, pero las medidas resultaron, en algunos casos insuficientes para garantizar la sostenibilidad futura. Según el relevamiento de la Fundación Observatorio PYME (2020), las medidas del gobierno no alcanzaron al segmento de empresas más pequeñas, porque no lograron acceder a las políticas por falta de información, problemas administrativos o por no reunir algunos de los requisitos.

La medida que ha introducido mayores facilidades a los empleadores argentinos para que mantengan los puestos de trabajo, a pesar del freno de la actividad, ha sido el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Se trata de un amplio programa que incluye reducciones a las contribuciones patronales y subvenciones a los salarios de trabajadores (Asignación Compensatoria al Salario) de empresas privadas formales que han visto afectada su actividad a raíz de las medidas de confinamiento. Por otro lado, el 31 de marzo del 2020, se publicó en el Boletín Oficial Decreto 329/20 que prohíbe los despidos sin justa causa (Infoleg, 2020).

No obstante, la protección social más importante establecida por el Gobierno argentino durante la actual crisis ha sido el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), debido a su amplia cobertura horizontal y su llegada a aquellos grupos que no pueden acceder a ningún otro tipo de apoyo a los ingresos.

Una segunda ola de contagios y un año electoral complejiza aún más el escenario político. El debate se plantea en torno a retrasar las Primarias, ante un posible pico con impredecibles resultados. Estas elecciones Legislativas ponen en juego el Quorum, la Cámara Baja renueva 127 bancas, de las cuales 60 pertenecen a Juntos por el Cambio y 51 al Frente de Todos, que busca mayoría propia. (Ámbito Financiero, Abril 2021)

El escenario de incertidumbre actual está marcado por un fuerte descontento social respecto de algunas de las medidas adoptadas que afectan la actividad económica, en pos de resguardar la salud de la población según el espíritu que intenta transmitir el Gobierno.

### *Factores Económicos*

La pandemia por COVID-19 encontró a Argentina en una situación socioeconómica debilitada producto de sucesivas crisis, con lo cual los problemas macroeconómicos lo agravaron. Según un informe técnico del INDEC, la actividad económica registró una caída mensual del 13,2% en mayo de 2020 acumulado del año respecto al acumulado del mayo de

2019 (INDEC, 2020). Por otra parte, la inflación anual fue del 42,8% en junio de 2020 (INDEC, 2020). El panorama económico sombrío mejoró ligeramente con la renegociación exitosa de la deuda externa.

A tres meses de asunción del nuevo gobierno la crisis sanitaria irrumpió en un contexto marcado por la caída del PBI, altas tasas de inflación, alto nivel de deuda pública, mercado laboral recesivo con elevada tasa de desempleo y empleo no registrado, denotando una precariedad laboral preocupante.

Durante el mes de marzo del 2020 las ventas en los comercios minoristas cayeron un 57,6%. Las actividades que inicialmente fueron consideradas esenciales por el gobierno (alimentos y bebidas, farmacias y ferreterías) tuvieron una caída promedio del 31% respecto del mismo período de 2019, mientras que en los sectores restantes la baja promedio fue del 75% (Confederación Argentina de la Mediana Empresa -CAME-, 2020).

### *Factores Sociales*

Ante la inusitada pandemia los consumidores, respondieron al estado de alarma, primero con compras de pánico, haciendo acopio de alimentos básicos no perecederos. Pasaron después a adquirir productos más vinculados al ocio, como *snacks*, cigarrillos, bebidas alcohólicas o productos de repostería (harina y levadura).

Respecto a una perspectiva de género las mujeres asumieron una carga de cuidados extraordinaria dentro de su círculo familiar debido al cierre de escuelas y otros espacios de cuidado. Esta circunstancia puede ser incompatible con su trabajo tal y como está organizado actualmente y exige mayores medidas para aliviar la carga de cuidado de las familias. Una necesidad que se volvió más acuciante a medida que se flexibilizaba la cuarentena y un porcentaje mayor de la fuerza de trabajo regresa a la actividad, mientras las escuelas y demás espacios de cuidado permanecían cerrados (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Es destacable que los mercados han incrementado sus donaciones a instituciones de ayuda humanitaria y bancos de alimentos, también haciendo entrega directa de alimentos a la población más vulnerable.

Actualmente se asiste a un escenario diametralmente opuesto entre un sector de la sociedad que no está de acuerdo con las restricciones a actividades consideradas no esenciales por el Ejecutivo Nacional o Ejecutivos Provinciales y Municipales y otro sector que las convalida y apoya.

### *Factores Tecnológicos*

La pandemia con su impacto multidimensional ha dañado principalmente a los sectores más vulnerables y aquellas empresas que no estaban preparadas ni estructural ni tecnológicamente sucumbieron.

Según indicaron los últimos resultados obtenidos por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas online de los supermercados durante las primeras tres semanas de la cuarentena crecieron un 300% en relación con las tres semanas previas al inicio del aislamiento (Dadamio, 2020). Esta modalidad no sólo fue adoptada por los grandes sino también por los pequeños comercios de cercanía, creando puestos de trabajo relacionados con la distribución de los productos.

### *Factores Ecológicos*

La cuarentena por coronavirus produjo consecuencias para el medio ambiente, como la reducción en la concentración de dióxido de nitrógeno ante la baja circulación de autos y la disminución de la producción industrial. (Informe Página 12, 23/27/2020, Emanuel Zamaro).

La pandemia ha agravado también una cuestión que todavía carece de soluciones efectivas: la contaminación por plástico. Mascarillas, guantes, batas, protectores faciales y otros artículos de protección, sin duda imprescindibles en la gestión de la crisis sanitaria, han contribuido a un aumento exponencial de los residuos de este material.

Se afianzó la idea de que todos debieran contribuir a la mejora de la sociedad, tanto las empresas como las universidades, el sector público y las organizaciones sociales, en pos de contribuir al Desarrollo Sostenible.

### *Factores Legales*

Se sancionó la ley 27.755 del 14/08/2020, que incorpora el “contrato de teletrabajo” como una nueva modalidad a la Ley de Contrato de Trabajo. Entre los puntos centrales de este proyecto se destacan la igualdad de derechos y obligaciones en relación a los trabajadores presenciales (con respecto por ejemplo a la libertad sindical y la negociación colectiva); la exigencia de la forma escrita para esta modalidad; la voluntariedad y reversibilidad; el límite de la jornada laboral y el derecho a la desconexión digital; el establecimiento de horarios compatibles con los trabajos de cuidados; la proporción de equipamiento, herramientas y soporte por parte del empleador para la realización de la actividad; y la compensación de gastos por consumo eléctrico, conectividad y servicios.

Desde el Decreto 329/2020 hasta el Decreto 39/2021, se han ido estableciendo progresivamente la prohibición de despidos, duplicación indemnizatoria y actualmente la declaración del COVID-19 como enfermedad profesional, medidas de alto impacto en las relaciones laborales.

#### *Análisis de la industria*

El análisis de las cinco fuerzas de *Porter* es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Es útil para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Ayuda a determinar que recursos se deberían maximizar para posicionarse con ventaja competitiva.

#### *Poder de negociación de los clientes*

La clientela está constituida por despensas de barrios, mini mercados, kioscos, con pequeños salones de ventas, unipersonales o con pocos empleados, con volúmenes reducidos de ventas, en ocasiones no cuentan con medio de transporte para proveerse o tiempo para realizar las compras, por lo expuesto tienen reducido poder de negociación en lo que se refiere a precio y financiación; sin embargo cambian de proveedor con facilidad debido a la altísima competencia imperante.

Los clientes normalmente diversifican sus compras de acuerdo a las promociones atractivas, a la financiación obtenida y a las formas de pago. Al ser productos de primera necesidad tienen alta rotación y muy buena demanda.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Para los proveedores la empresa resulta atractiva por el bajo nivel de endeudamiento producto del buen manejo de las finanzas. Comercializa productos de primeras marcas y amplio surtido, que garantiza confianza.

Busca ampliar la cartera de proveedores procurando solvencia y mayores márgenes. Fue elegida por empresas multinacionales como Massalin Particulares y Kodak, lo que expone a todas luces el posicionamiento y la preferencia, a la hora de ser evaluada para posibles alianzas estratégicas. Lo cual permite inferir un buen poder de negociación.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Usualmente las barreras de ingresos al rubro alimenticio son muy bajas, dado que constituyen productos de consumo masivo pero por otro lado, la situación de recesión económica, dificulta mucho la radicación de nuevas empresas.

Una vez superada la crisis sanitaria, es muy probable que se flexibilicen las legislaciones impositivas para estimular la reactivación económica, con lo cual puede favorecer la aparición de otros competidores como de nuevos clientes con el establecimiento de kioscos, despensas, minimercados, multirrubros y afines.

#### *Amenaza de nuevos productos sustitutivos*

Cuando el valor de un producto no es relevante, es decir si el precio y las características de este no son únicas, aparecen productos sustitutos. El cliente puede cambiar de marca porque cambiaron sus preferencias, porque variaron sus ingresos o porque modificaron los precios de los demás productos, entre otras causas. Esta amenaza en un contexto de crisis se acentúa, ya que aparecen productos con características similares que intentan captar el mismo público objetivo, cubriendo las mismas necesidades a menor costo. Estas situaciones normalmente se contrarrestan con acciones de fidelización de clientes. La empresa posee ventajas frente a sus competidores, a saber, precios bajos, tiempo de entregas aceptables, asesoramiento, una ubicación estratégica, descuentos por pago contado y volumen.

#### *Rivalidad entre competidores*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L cuenta con ventajas competitivas que le permite diferenciarse de sus competidores, con un claro posicionamiento en su rubro, dentro de un contexto de máxima competitividad porque comercializa productos de consumo masivo al igual que otras empresas del medio.

Sus principales recursos son la amplia cobertura a través de su red de sucursales, su flota propia de transporte, su sistema de preventa y la centralización de su centro de distribución.

#### *Análisis FODA*

El análisis *FODA*, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas y su situación externa, a fin de diagnosticar su posición, con miras a elaborar una estrategia organizacional con altas posibilidades de éxito.

#### **Tabla 1:**

##### *Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Amplia trayectoria en el mercado.	Desarrollo de un área de RRHH.
Precios competitivos.	Incorporación de otras marcas líderes.
Gran variedad de surtido de productos.	

Representación de marcas líderes.	Desarrollo de políticas ambientales sustentables.
Escaso nivel de endeudamiento.	
Pleno conocimiento del negocio.	Desarrollo de políticas de Seguridad e Higiene.
Valoración positiva de los empleados.	
Buen posicionamiento en el mercado.	Desarrollo de estrategias de Marketing.
Servicio altamente orientado al cliente.	Posibilidad de inversión a través de la solidez financiera.
Posición estratégica.	
Traslado del centro de distribución.	Implementación de prácticas de comunicación productiva.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ausencia de área de Recursos Humanos.	Mercado altamente competitivo.
Falta definición de política de Seguridad e Higiene Laboral.	Contexto crítico por situación de pandemia
Deficiente proceso de comunicación interna.	Volatilidad cambiaria.
Carencia de liderazgo situacional.	Pérdida del poder adquisitivo.
Ausencia de Plan de Capacitación.	Pérdida de Consumo.
Inadecuados Procesos de selección e inducción.	Políticas Fiscales e Impositivas desfavorables.
Falta de sistemas informatizados en recepción de mercaderías.	Falta de personal no calificado en puestos claves.
Vencimiento de mercaderías por falta de control.	Alta Inflación.
Alto riesgo de roturas y robos.	

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Tomando de base los análisis previos se infiere que la empresa posee altas ventajas competitivas dentro del mercado en que se encuentra operando. Una amplia trayectoria e historia, su pleno conocimiento del negocio junto a un reconocimiento social por parte de la comunidad, son bases sólidas para la fidelización de clientes. Además tiene una buena estrategia de diferenciación basada en la comercialización de primeras marcas, financiación por pagos al contado, obtención de descuentos por parte de proveedores por volumen de compras y una filosofía de atención orientada a la satisfacción del cliente.

El plan estratégico de trasladar el centro de distribución le permitirá el crecimiento sostenido del volumen de ventas, posibilidad de evitar pérdidas de ventas por falta de stock, evitar roturas y robos, mejor control de vencimientos de mercaderías, mejora en los tiempos de respuesta en las entregas, obtener beneficios tributarios y sobre todo la continuidad de un proceso de expansión.

Otra fortaleza muy importante es la solvencia financiera, derivada de un adecuado manejo de fondos, lo que le permite una relación de confianza con los proveedores, como así también posibilidades de inversión aumentando su infraestructura. Lo que no es menor en un contexto de crisis sanitaria que demanda una óptima administración de recursos.

La pandemia imperante ha creado escenarios no deseados en todos los ámbitos. Por tanto, las acciones políticas que intentan dar soporte a los sectores más vulnerables y sostener a las empresas para que puedan afrontar los mayores costos, los problemas de abastecimiento, la adaptabilidad al teletrabajo y a los medios de comunicación virtuales, no siempre son suficientes. Esta adversidad disminuyó el poder adquisitivo que impacta directamente en la capacidad de compra o ante la incertidumbre se genera una necesidad de ahorro ante eventuales necesidades futuras; aunque en sus comienzos hubo una propensión de abastecimiento desmedido de productos no perecederos.

Las crisis constituyen puntos de inflexión que pueden producir nuevas oportunidades. Pone en jaque la capacidad creativa, la valoración de las relaciones y promueve a nuevos puntos de vistas. Frente a esto pueden surgir posturas de resignación o de aceptación y trascendencia, y por tanto se obtendrán resultados diferentes, dependiendo de la cultura imperante. Una cultura corporativa basada en valores, sus ejes rectores Misión y Visión dirigidas hacia el desarrollo humano y la satisfacción del cliente, ponen a la empresa en una situación ventajosa para abordar sus áreas de mejoras.

La inexistencia de un área de Recursos Humanos constituye para la empresa una gran debilidad y a la vez una gran oportunidad de desarrollo. La falta de procesos adecuados de gestión del personal, como serían políticas de selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera, de remuneración, etc. originan que no se puedan atraer a los mejores talentos del mercado o a promocionar y retener a los mejores empleados. Por otro lado, si bien se ha llevado a cabo una encuesta de clima laboral, no sé ha concluido el proceso; esta iniciativa muestra por un lado la voluntad de la empresa de querer conocer el grado de satisfacción de su plantel, y por otro, denota la falta de personal idóneo para llevarlo a cabo para brindar los



beneficios de esta herramienta fundamental para llevar adelante acciones que repercutirán en mayor productividad y eficiencia.

Un enfoque impuesto en la actualidad, consiste en considerar a la administración de recursos humanos como un elemento clave de diferenciación, y para ello es necesario contar con mandos medios altamente capacitados para dirigir eficazmente a los equipos de trabajo, a través de competencias comunicativas, técnicas y de liderazgo. Los mandos medios generan influencia e impactan positiva o negativamente, provocando entusiasmos o desánimos, de ahí la importancia que tienen en la estructura organizativa. A través de ellos se canalizan las decisiones estratégicas del nivel directivo hacia las áreas de supervisión y operativas, como así también, son vías para elevar los requerimientos que necesitan resoluciones desde los niveles ejecutivos.

La formación de líderes coach permitirá a la empresa una mayor capacidad para enfrentar los crecientes desafíos, actuales y futuros, ya que los equipos son más potenciales que los aportes individuales. Los líderes actúan como agentes de cambio, poseen un pensamiento conceptual, una visión holística, sistémica y constructivista, con una marcada vocación de servicio. Sus principales objetivos son que sus equipos mejoren el rendimiento, gocen de bienestar, asuman los compromisos organizacionales y logren un proceso de transformación con nuevas perspectivas.

Es necesario dotar a la organización de un mecanismo de comunicación interna eficiente, que cimiente una cultura de confianza, solidaridad, reconocimiento y pertenencia, para potenciar su afianzamiento. Los equipos que gozan de estas capacidades son flexibles, adaptativos y pueden hacer frente a coyunturas o escenas de crisis, reinventándose y promoviendo cambios funcionales. En cuanto a la modalidad de comunicación puede ser presencial o virtual, poco importarán los medios, si existe el compromiso y la vocación de establecer relaciones conducentes al logro de objetivos.

## Marco Teórico

A continuación se expondrá el marco conceptual para los tópicos sensibles de mejora hasta aquí analizados: La importancia para el desarrollo de la empresa de contar con un área de gestión de recursos humanos, un adecuado plan de comunicación interna y la formación de su estructura directiva y mandos medios como líderes coach.

### *Recursos Humanos*

Cucchi (2011) expresa que la gestión de Recursos Humanos adquiere una dimensión estratégica, cuando genera un sistema que permite comunicar la estrategia a las personas en los distintos niveles de la organización, para que la incorporen como propia y ejecuten sus acciones de manera eficiente, con un alto grado de alineamiento, lo que permitirá alcanzar los objetivos planteados. En un mundo que ha cambiado drásticamente, la globalización, la hipercompetitividad y la velocidad de los cambios, tanto tecnológicos como del conocimiento, han hecho que las personas se transformen cada vez más en un factor clave para la creación de valor, para generar diferenciación y ventajas competitivas en las organizaciones.

Alles (2015) enuncia que las buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados *subsistemas de Recursos Humanos*, a saber, Análisis y descripción de puestos; Atracción, selección e incorporación de personas; Evaluación de desempeño; Remuneraciones y beneficios, Desarrollo y planes de sucesión, y por último Formación. Continúa expresando que la puesta en marcha de dichos subsistemas, diseñados acordes a las necesidades, con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos sus integrantes, tanto los directivos como los colaboradores en general, trabajen en forma mancomunada en pos de los objetivos organizacionales.

En otro orden Chiavenato (2011), distribuye los recursos humanos 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), y agrega que los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de decidir sobre los demás recursos inertes y estáticos, con el crecimiento y desarrollo como fin.

### *Comunicación Interna*

Tessi (2017) enuncia que el entrenamiento de líderes coach en comunicación interna, además de metodología y herramientas, otorga distinciones para generar y transmitir sentido al

desarrollo del arte de “hacer hacer”. Promueve una comunicación efectiva en el *cómo* transmitir más que en el *qué*, sobre todo en situaciones adversas, ya que de contextos difíciles pueden emerger líderes que brinden narrativas con significado a sus colaboradores, como base de inspiración. Aumentar la capacidad comunicativa posibilita anticipar un buen futuro para la empresa, dado que sus conversaciones crean realidades, en virtud de la propiedad generativa del lenguaje. Además sostiene que los índices financieros muchas veces surgen de acciones comunicativas que a priori no parecían conectadas al cuadro de resultados y sin embargo constituyeron casos exitosos.

Para Urdaniz (2013), la comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de la empresa, un instrumento que en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una compañía. Para este autor la comunicación consiste en un elemento mediatizado con el que se pretende convencer, persuadir, influir e informar sobre los objetivos que la organización se propone.

Alles (2014) menciona que la comunicación tiene gran relevancia en el valor de marca del área de Recursos Humanos y que dentro de esta área, la comunicación 2.0 ofrece nuevas formas de comunicación que, utilizadas de manera eficaz y oportuna, pueden generar un valor adicional a la gestión. En este sentido, postula que un moderno esquema de políticas de Recursos Humanos debería contemplar aspectos esenciales de comunicación que incluya los *social media*.

En el concepto de Varela (2011), la comunicación interna sirve para crear una mística en la empresa, que entusiasme y motive a la gente a seguir un proyecto general, perteneciendo a la dimensión estratégica de la compañía. Prosigue fundamentando que se realiza para lograr la adhesión de los públicos internos a las políticas corporativas de la empresa, permitiendo informar los proyectos con el objeto de lograr alineación y para que cada empleado sepa el impacto que realiza su aporte. Enfatiza que el esfuerzo laboral que se necesita para el logro de los resultados sólo será posible si la estrategia de la compañía ha sido lo suficientemente comunicada e interpretada por los públicos internos.

### *Líderes-Coach*

De acuerdo a Rabouin (2011) las prácticas de mando-control están lo suficientemente arraigadas e incluso *institucionalizadas* en muchas organizaciones que dificultan los esfuerzos por establecer modelos del liderazgo. Concluye que la neurociencia ha demostrado que los comportamientos humanos son absolutamente *aprendibles*, por lo que en el Siglo XXI es imposible sostener la teoría de que *líder se nace*, por lo cual la decisión de construir liderazgo

genuino en las organizaciones es una decisión absolutamente personal y no de una contingencia. Para el autor de referencia, el estilo del liderazgo, como tema crucial que es, está muy ligado al rol, por tanto propone un liderazgo visionario para la dirección corporativa, un liderazgo misional para las gerencias medias y por último, un liderazgo de gestión para las jefaturas de departamentos y supervisiones.

Anzorena (2018) propone abordar el liderazgo desde un paradigma del desarrollo personal y organizacional y desde esta visión, asumir una función de conducción desde un liderazgo comprometido con la expansión del potencial y la mejora del desempeño individual y colectivo. Bajo esta premisa sostiene que conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en su desarrollo y aportar a la superación personal y profesional, comprendiendo que la esencia del liderazgo está en el servicio, es decir, líderes-coach comprometidos con la tarea de desarrollar otros líderes, en el contexto laboral.

Hawkins (2019) reflexiona que la humanidad ha creado un mundo tan complejo, con interdependencia global, de cambios continuos y rápidos que el liderazgo está fuera del alcance de un individuo y exige de un liderazgo colectivo más eficaz, al igual que de equipos de alto rendimiento. En este sentido la gobernabilidad corporativa se ha convertido en un tema empresarial clave, así como en un área de desarrollo y de cambio.

Bühler (2019) define como responsabilidad del líder la creación de la visión de cambio y la definición de la estrategia; como así también, deben poseer la capacidad de hablar abiertamente con los individuos, tratando de dar visibilidad a los miedos, frustraciones, esperanzas, necesidades y creencias, poniendo en relevancia que las organizaciones notables tratan a sus empleados como si fueran clientes potenciales. De esta manera se gestan líderes que ayudan a las empresas a navegar con éxito las nuevas reglas del mercado, brindándolas mayor flexibilidad en entornos altamente cambiantes, sentando las bases para el crecimiento exponencial.

En función del material bibliográfico analizado, se puede concluir que la integración de estos tres elementos, una gestión efectiva del capital humano, un plan de comunicación asertivo más la formación de mandos medios con competencias en liderazgo coach, aportarán a la organización una base competitiva importante propiciando su crecimiento exponencial, dentro de un ambiente laboral que permita el desarrollo personal y profesional de sus integrantes.

## Diagnóstico

A partir de la información sobre la situación organizacional y contextual de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se diagnosticará el presente de la empresa.

De los análisis realizados a través de los instrumentos utilizados, se puede afirmar que la empresa se encuentra por un lado, dentro de un contexto macro de crisis sanitaria, política, social y económica, y por otro, es parte de un mercado altamente competitivo que no le permite obtener mayores tasas de rentabilidad, muy por el contrario, aunque cuente con fortalezas comerciales que le brindan posibilidades de competitividad dentro de su rubro.

Existen carencias, como la falta de un área de recursos humanos que cumpla las funciones que le son pertinentes en su totalidad, ya que a la fecha la administración del personal se reduce a la liquidación de haberes, mecanismos de contratación que distan mucho de ser llevados a cabo con probada competencia y encuestas que no concluyeron en un informe acabado para abordar las problemáticas que pudieron haber surgido con el tratamiento adecuado. Es observable una comunicación interna deficiente que conlleva indefectiblemente a un deterioro del clima laboral, con repercusión directa en la satisfacción y desempeño del personal. Otro punto importante a destacar es la ausencia de formación en materia de liderazgo, en los mandos medios y directivos, a fin de gestionar al personal con competencias genéricas y técnicas apropiadas. Estas falencias se ven reflejadas en ineficientes selección del personal e inducción, que puede conllevar a tomar personal por debajo del nivel requerido para el puesto y a un proceso de aprendizaje intuitivo más que sistematizado, por lo que en oportunidades se ha tenido que revertir la asignación de un puesto, por falta de competencias, como consecuencia de una falta de evaluación previa. Por otro lado los empleados sólo se promocionan por antigüedad, no por desempeño.

El desarrollo de un área de Recursos Humanos, basado en la aplicación de buenas prácticas profesionales, será un escenario ideal como base para posibilitar el desarrollo de un estilo de liderazgo de los mandos medios y directivos funcional a las necesidades organizacionales, a la vez que propiciará la implementación de un plan de comunicación interna, generando redes de conversaciones productivas y efectivas. En primera instancia, los beneficios inmediatos serán: el enfoque del potencial humano hacia una dirección común, la distribución de los recursos de manera racional y óptima, la delimitación de las áreas de responsabilidad y asegurar que los propósitos de las distintas unidades funcionales no entren en conflicto.

Desarrollar el liderazgo coach, es a tal punto de fundamental importancia, que excede el ámbito empresarial, debido a que gran parte de la sociedad trabaja dentro de las organizaciones o está vinculada a estos espacios. Dimensionar esta temática permite a la empresa interpelarse qué tipo de relaciones quiere construir y dentro de qué concepción de autoridad y qué valores quiere transmitir socialmente, teniendo presente que de la sociedad emergen los empleados que la constituyen en una simbiosis que contribuye a la identidad de la empresa. El liderazgo implica el incremento de las competencias laborales y de las cualidades humanas, que luego posibilitarán el destabe de los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción y en consecuencia del logro de los objetivos. De esta manera se puede concebir que un liderazgo eficaz está íntimamente ligado a la productividad y a la competitividad.

Una comunicación interna efectiva, sustentada en metodologías específicas y como un elemento transversal a toda la organización, plasmada en estrategias integradas, garantizará un clima laboral adecuado que redundará en acciones asertivas, ya sea en contextos estables, de crecimiento, de expansión, como en situaciones críticas por variables incontrolables. Las relaciones laborales son complejas y pueden generar grandes conflictos por ineficiencia, deficiencia o insuficiencia y es la razón por la que una comunicación interna conducente se constituye en un elemento estratégico para la organización.

#### *Conclusión diagnóstica*

Por todo lo enunciado se considera pertinente y altamente recomendable, abordar las áreas de mejora en el entendimiento que ello brindará a la empresa una estructura consolidada dentro de una cultura que propiciará su crecimiento exponencial y el alcance de sus objetivos organizacionales.

En síntesis, se propone la creación de un área de Recursos Humanos gestionando el capital más valioso de la organización -las personas que la conforma- estratégicamente alineado a las metas fijadas, la implementación de un programa de formación de líderes coach que junto a sus equipos concreten los planes de acciones establecidos, dentro de un Plan de comunicación interna eficiente, propiciando a la empresa la capacidad de sostener una visión poderosa, poniendo en juego su salto exponencial hacia un futuro promisorio, que le permita entre otros logros el crecimiento de la ganancia neta en un 15%.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar un Plan de Comunicación Interna para la empresa A. J.& J. A. Redolfi S.R.L., fortalecido a través del rol del Responsable de Recursos Humanos y la formación de líderes coach, con el propósito de mejorar la productividad de la empresa y el clima laboral, obteniendo una ganancia neta del 15%.

### *Objetivos específicos*

- Crear un area de Recursos Humanos para la gestión del Talento de la empresa, incorporando un Responsable de Recursos Humanos-
- Establecer canales formales de comunicación interna, a través de una red interna, carteleras y buzón de sugerencias.
- Formar a los mandos medios con competencias en liderazgo coach.

### *Alcance*

El presente trabajo es aplicable a la empresa A.J.& J. A. Redolfi S.R.L. radicada en la localidad de James Craick, en la Provincia de Córdoba.

Se estima un plazo de implementación de 12 meses, comprendido entre el 01 de julio del 2021 hasta el 30 de junio del 2022. El trabajo se hará de manera virtual, en caso de que el contexto de pandemia, siga constituyendo una barrera para la presencialidad.

### *Departamento de Recursos Humanos*

Para cubrir las deficiencias en esta área se incorporará un Responsable que tendrá a cargo la gestión y administración del departamento de Recursos Humanos conforme a políticas consensuadas con la Dirección.

Según el Portal de referencia Glassdoor, un sueldo en Argentina para un Analista de Recursos Humanos promedia \$98.000. Para su selección e incorporación se contratará una Consultora que cobra honorarios por \$98.000,00 (un sueldo del recurso a incorporar). Además corresponde agregar un sueldo anual complementario de \$98.000,00 más las contribuciones patronales (24%) 23.520 mensuales.

Las acciones comprendidas son Reclutamiento, Selección e Inducción y comprenderán un lapso de tres meses para su finalización.

En Anexo I y II se exponen los organigramas actualizados y la descripción del puesto a incorporar. En Anexo IV un modelo sugerido de evaluación de clima laboral.

#### *Canales formales de comunicación interna*

El Plan de Comunicación interna consiste en la implementación de un sistema digital de comunicación que interconecte a todo el personal, la instalación de carteles que enuncien la Misión, Visión y Valores de la empresa y la colocación de buzones de sugerencias para incentivar la comunicación ascendente.

La incorporación de una herramienta digital permitirá optimizar la comunicación interna brindando la posibilidad de mantener conectados e informados en todo momento al personal de la empresa. De esta intranet participará el Analista de Recursos Humanos, para velar por uso correcto del Software, a fin de que sea un instrumento práctico y útil, a la vez que aprovechará para saludar a los empleados en días especiales como cumpleaños y aniversario de permanencia en la empresa, como así también para compartir temas de interés general.

Para ello se deberá contratar la licencia de un software adecuado, informar a todo el personal a través de mails la implementación, contratar a un profesional informático para su instalación y capacitación al personal.

Usando eficientemente el software se podrá compartir documentación, realizar video llamadas, mandar mensajes instantáneos individuales o a grupos previamente definidos, intercambiar opiniones acerca de las tareas. Con la creación de un directorio de documentos, administrado con niveles de seguridad, se podrá agilizar el trabajo accediendo a documentación pertinente a cada área.

Para cumplir con la finalidad propuesta se eligió el programa Bitrix24 porque es una plataforma de colaboración empresarial en línea, que ofrece a los usuarios gestión de documentos, tareas, gestión del tiempo y gestión de proyectos integradas en un entorno de estilo social que incorpora perfiles de usuarios, gustos, comentarios, mensajería instantánea y uso compartido de contenido. La versión Standard tiene un costo de suscripción de USD (valor del dólar oficial al 07/06/2021, según Banco de la Nación Argentina equivale a \$94,00), o sea \$7.426 mensuales y brinda 1024 GB de almacenamiento y canales ilimitados. Requiere una conexión a Internet, las computadoras y los dispositivos móviles que se van a conectar.

El valor de la implementación más la capacitación, presupuestada por una empresa informática asciende a \$ 62.000,00.



En otro orden, una acción de comunicación muy importante es la transmisión de la Misión, Visión y Valores de la empresa a todos los empleados y para ello, es importante que estén muy visibles. Estos conceptos rectores deben ser reforzados de manera continua, para que se internalice en el personal. Para ello es de vital importancia las acciones que el departamento de Recursos Humanos y los mandos medios puedan propiciar en ese sentido.

Se propone la instalación de un cartel de acrílico de tamaño 70cm x 100cm donde estén grabados los conceptos mencionados. El mismo debe estar diseñado con los colores institucionales y serán expuestos en la entrada de la Casa Matriz y cada una de las cuatro sucursales, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

El costo de las cinco carteleras grabadas de 70 x 60 cm, asciende a \$ 27.500 -

Finalmente, con la intención de mantener un canal de comunicación ascendente, de carácter permanente, dentro de un espacio confiable y protegido, se implementará un buzón de sugerencias que estará ubicado en un lugar accesible para el personal, donde pueda volcar quejas, dudas o cualquier aporte que desee hacer sin exponer la identidad o identificándose. Por cualquiera de las maneras que elijan los empleados será el Departamento de Recursos el responsable de canalizar las soluciones viables y agradecer e incentivar a aquellos que se identificaron por su actitud participativa.

Comprar un buzón para la Casa Central y cada una de las sucursales tiene un costo de \$ \$10.000 en total.

#### *Formación de Líderes Coach*

El objetivo de la capacitación en coaching y liderazgo es ofrecerles a los ejecutivos de A.J y J.A Redolfi, las herramientas de dominio emocional, para la gestión del trabajo, promoviendo una delegación de tareas más eficiente, acelerando los procesos y optimizando las soluciones a las contingencias diarias. Con repercusión en la productividad, nivel de desempeño y desarrollo. Lo realizará un Centro de entrenamiento de Coaching Ontológico Profesional. Se comenzará la capacitación luego de implementar el plan de Comunicación Interna y durará tres meses. Al final concluirá con una evaluación, que se repetirá cada seis meses, de modo de sostener el cambio propiciado.

Para la capacitación de las cuatro personas que constituyen los mandos medios de la empresa, se propone 4 sesiones quincenales intensivas de 8 horas por 2 meses. A razón de \$4.380,00 (IVA incluido) por persona por sesión, lo que haría un monto mensual de \$42.398,40.

En Anexo III se expone el programa que se desarrollará.

Por la situación particular de pandemia, las clases serán virtuales, a través de Zoom.

*Medición de Implementación*

**Marco de tiempo para la Implementación**

Etapas	Meses desde 07/2021 al 04/2022									
	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
Incorporación de un Responsable de RRHH - Contratación a través de Consultora Externa (Reclutamiento, Selección e Inducción)										
Canales de Comunicación Interna - Implementación de la Intranet - Carteleras de Misión, Visión y Valores - Buzón de Sugerencias										
Liderazgo Coach - Contratación del Centro de Capacitación - Entrenamiento - Evaluación de la Capacitación										
Evaluación										

- Evaluación de Clima Laboral										
-										

Estimación de Ganancias de Redolfi SRL a la fecha

Ganancia Neta al 31/12/2018      \$10.417.452,07

Índice inflacionario 2019 (53,8%)    \$16.022.041,28

Índice inflacionario 2020 (36,1%)    \$21.805.998,19

Índice inflacionario 2021 (17,6%)    \$25.643.853,87

Ganancia Neta Estimada (15%)      \$3.846.578,08

*Evaluación de la inversión*

Inversión a realizar		Mensual	Anual
Responsable de Recursos Humanos	Diseño de propuesta (20Hs)	1.500,00	30.000,00
	Honorarios Consultora	78.800,00	78.000,00
	Sueldo del ingresante	78.000,00	936.000,00
	SAC	6.500,00	78.000,00
	Contribuciones Patronales (24%)	18.720,00	224.640,00
Comunicación Interna	Costo de Licencia	7.426,00	89.112,00
	Instalación e Implementación	42.000	42.000,00
	Cartelería	5.500,00	27.500,00
	5 buzones	10.000,00	10.000,00
Liderazgo Coach	4 sesiones de 8 hs cada una Por cuatro integrantes (2 meses)	42.398,40	84.796,80
	Total		1.600.048,80

A continuación, se realiza el cálculo del retorno de inversión:

*Formula*

$$\frac{\text{Beneficio por obtener} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$3.846.578,08 - \$1.600.048,80}{\$1.600.048,80} \times 100 = 140,40 \%$$

El resultado obtenido de 140,40% permite inferir que para la empresa A. J.& J. A. Redolfi S.R.L. por cada 100 pesos que invierta en la incorporación de un personal en Recursos Humanos, en la mejora de la comunicación interna y la formación de líderes coach obtendrá \$140,40 siendo un plan de implementación rentable.

## Conclusión

A partir del análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se puede determinar que la empresa se desarrolla en un ambiente muy competitivo, donde a pesar de tener ventajas diferenciales, deberá desarrollar estrategias que le permitan continuar con su crecimiento de una manera sostenida y para ello es necesario que el capital más valioso que tiene, que son sus Recursos Humanos, estén gestionados de manera eficiente, a fin de poder alcanzar sus objetivos organizacionales. La incorporación de un personal con las competencias técnicas y genéricas para desarrollar el potencial humano posibilitará a la empresa contar con un diferencial muy significativo para su expansión.

La implementación de un plan de comunicación interna propiciará el uso de herramientas colaborativas interconectando toda la empresa, posibilitando proyectos en red y en equipo, consolidará el concepto de comunidad virtual garantizando la inmediatez, la interacción y la difusión de contenidos y documentos útiles para el desempeño de las tareas, creando espacios de encuentro, participación y conocimientos intra e inter-áreas. El fomento de una cultura cooperativa contribuirá a mejorar el clima laboral, minimizando conflictos internos por comunicación deficiente, incrementando la motivación, el compromiso y el desempeño laboral. El uso de carteles promoverá el conocimiento y la adhesión a la Misión, Visión y Valores de la empresa, ejes rectores que marcan la identidad de la empresa e indican una dirección orientativa para todas las acciones. Finalmente los buzones de sugerencias brindaran al personal la posibilidad de expresarse dentro de un espacio protegido y confidencial, siendo fuente de retroalimentación constante al sistema comunicativo.

A fin de que el esquema de comunicación interna cumpla las funciones para las que fue concebida, es pertinente que los mandos medios tengan competencias de liderazgo, que les permitan la gestión del flujo de información de manera eficiente, conduciendo a sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales, promoviendo la escucha activa, la motivación y la empatía entre el personal. Acciones que redundarán en el rendimiento laboral de manera natural, contribuyendo a un ambiente de trabajo saludable.

Este trabajo pretendió brindar a la organización herramientas y acciones estratégicas, que gestionadas eficientemente les proporcionará una base de desarrollo sustentable, basada en una cultura organizativa comunicativa, participativa y alineada a las metas de la empresa; en este sentido la formación del profesional en Gestión de Recursos Humanos puede aportar una mirada integral, sistémica y práctica para el desarrollo de la empresa.

### *Recomendaciones*

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, se propuso una primera intervención, a fin de sentar la base de una cultura que posibilite el crecimiento y expansión de la empresa. Sin perjuicio de ello, en lo inherente a la gestión de los recursos humanos se sugiere continuar el desarrollo del área hacia una gerencia con departamentos especializados en las distintas funciones, especialmente en lo que hace a la evaluación de desempeño, determinación de necesidades de capacitación y definición de políticas de recursos humanos.

También es importante que la empresa invierta en avances tecnológicos e informáticos, lo que le facilite mantener el liderazgo, a través de la innovación, bajo premisas estratégicas claves.

Por último, otra sugerencia es, que se avance con la implementación de un Plan de comunicación Externa, que posibilite un reposicionamiento de la marca en el mercado, potenciando la capacidad de expansión. Desarrollar la marca, para que sea un vehiculizante de identidad y del crecimiento del negocio, aportando valor y preferencia. Esta estrategia va a contribuir a maximizar las oportunidades de la compañía, rentabilizando las inversiones a través de mejores prácticas.

## Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. *La Marca Recursos Humanos*. 1º Edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica, 2014.
- Alles, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. 3º Edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica, 2015.
- Ámbito Financiero. <https://www.ambito.com/politica/elecciones-2021/elecciones-legislativas-2021-que-se-vota-y-quienes-se-les-vence-el-mandato-n5111251>
- Anzorena, Oscar. *Lider-Coach. Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. 1º Edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica, 2018.
- Bühler, Erich R. *Lidera el cambio exponencial*. 2º Edición, USA Columbia, SC. Agosto 2020.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), (15 de mayo de 2020). *Ventas minoristas pymes: resultados del mes de marzo de 2020*. Recuperado de <https://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-pymes-br-resultados-del-mes-de-marzo-2020.1735.html>
- Chiavenato, Idalberto. *Administración De Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9º Edición. The McGraw-Hill Companies, Inc, 2011
- Cucchi, Daniel. Coordinador. Baidés, Raúl; Cucchi, Juan; Esquembre, Juan Francisco; Gnazzo, Liliana E.; Moretti, Carlos González; Pérez, Fabián; Rabouin, Roberto; Schefer, Raymond; Trapé, Alejandro; Varela, Fabián; Waisman, Alberto. *Herramientas de Management para enfrentar la incertidumbre*. 1º Edición. Cengage Learning Argentina, 2011.
- Flores, María José (2019). *El nepotismo y la falta de profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares de Córdoba* (Trabajo Final de grado). Universidad Empresarial Siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12765>
- Fundación Observatorio PYME - Unión Industrial Argentina (UIA). (14 de mayo de 2020). *Coronavirus IV: Acciones empresariales para enfrentar la crisis y riesgo ocupacional*. Buenos Aires. Recuperado de [https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/05/Informe-FOP\\_Coronavirus-IV\\_Acciones-empresariales-para-enfrentar-la-tesis-y-riesgo-ocupacional.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/05/Informe-FOP_Coronavirus-IV_Acciones-empresariales-para-enfrentar-la-tesis-y-riesgo-ocupacional.pdf)

Hawkins, Peter. *Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. 1º Edición, 4º reimp. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica, 2019.

La Nación, (9 de mayo de 2020). *Redes, gasto y ansiedad. Cómo cambiaron los hábitos de los argentinos en la pandemia*. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/estudio-cuales-comportamiento-consumidores-argentinos-durante-nid2363221#comentarios>

Martinetti, Gustavo Raúl (2019). *Profesionalización de la Empresa Familiar Su Influencia Sobre los Miembros No Familiares* (Trabajo Final de grado). Universidad Empresarial Siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12765>

Organización Internacional del Trabajo, OIT. Argentina: *Los retos en las respuestas a la pandemia y sus impactos socioeconómicos*. Christoph Ernst, Elva López, Mourelo Michela Pizzicannella, Sofía Rojo, Carlos Romero. Septiembre, 2020

Petrocco, Nicolás Alfredo (2019). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?* (Trabajo Final de grado). Universidad Empresarial Siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12765>

Rabouin, Roberto. *El sentido del liderazgo*. 2º Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Prentice Hall – Pearson Educación 2011.

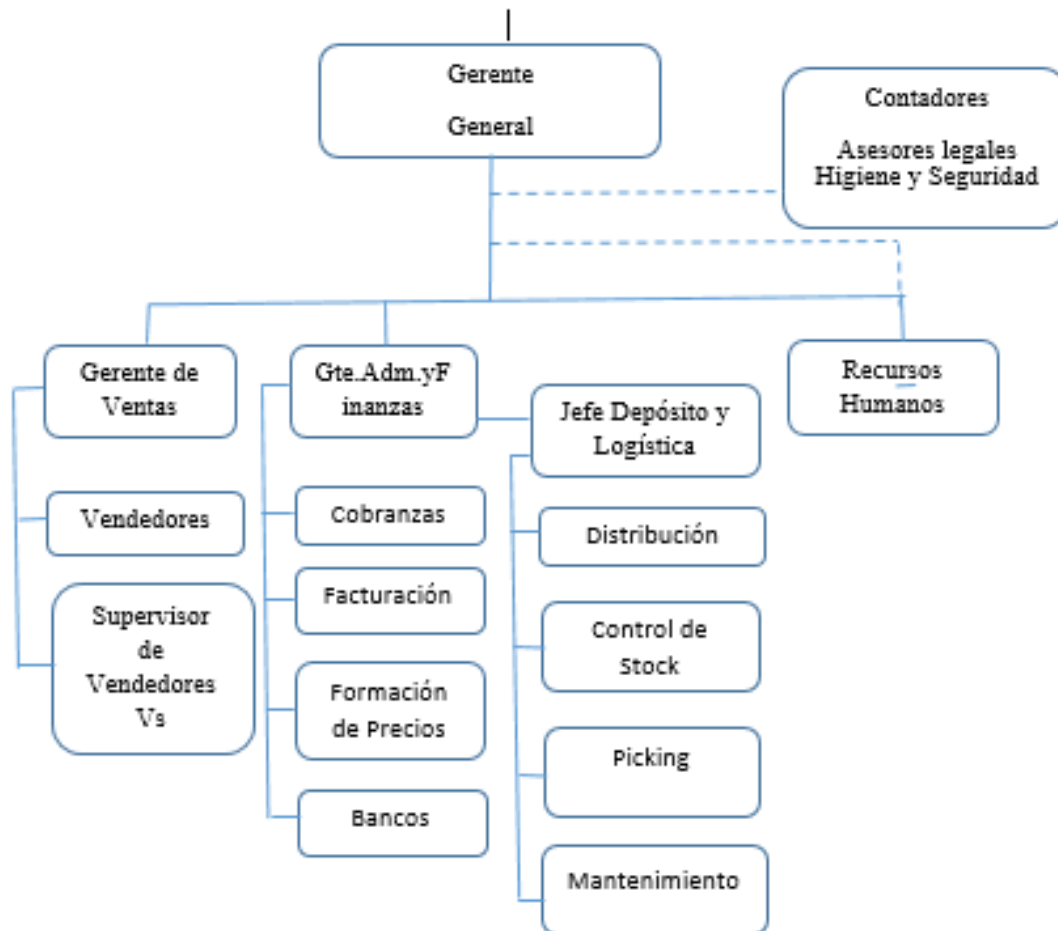
Rabouin, Roberto. Coordinador. Álvarez Rivero, Gustavo; Gnazzo, Liliana; López Lecce, Pablo; Moll, Liliana Martínez; Pérez, Fabián; Rabouin, Roberto; Tomas, Víctor; Urdaniz, Fernando. *Líderes de alto impacto*. 1º Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Artes Gráficas Buschi S.A. 2013.

Tessi, Manuel. *Comunicación Interna en la práctica*. 1º Edición, 4ª. reimp. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Granica, 2017.

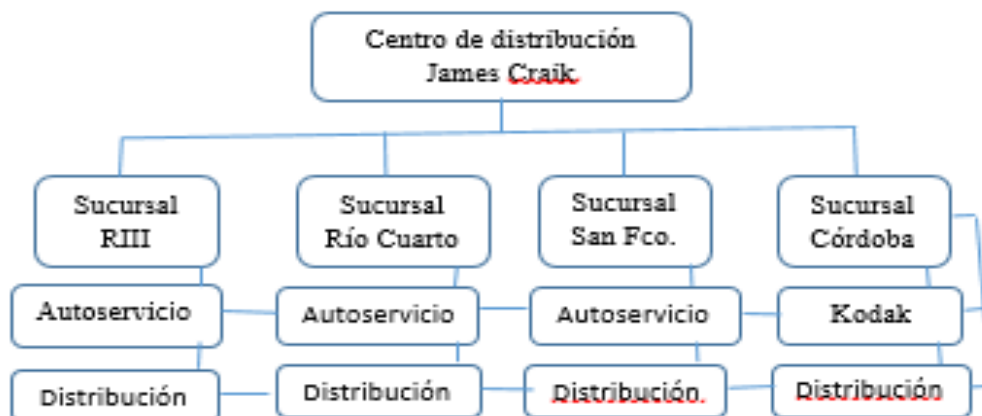


## ANEXO I

## ORGANIGRAMA CENTRO DE JAMES CRAIK



## ORGANIGRAMA DE LAS SUCURSALES



## ANEXO II

### MODELO SUGERIDO DE DESCRIPCION DE PUESTO

#### DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

#### *DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO*

Nombre del Puesto:	Jefatura de Recursos Humanos
Dpto. o Sección:	Recursos Humanos
Es Supervisado por:	Gerencia General
Supervisa a:	Su equipo de trabajo

#### *DATOS PARA CONTROL*

Analista de puesto:	
Fecha última revisión	

#### *CONTEXTO DEL PUESTO*

Horarios:

Horario habitual: De 00:00 a 00:00 hs. y de 00:00 a 00:00 hs. Fijo:  Rotativo:   
 Jornada: Continuada  Discontinua

Condiciones Ambientales:

- Modalidad: Presencial – Semipresencial - Virtual
- Ventilación:
- Iluminación:
- Ruidos:
- Riesgos:      Físicos                      Químicos                      Biológicos  
    Ergonómicos Psicosociales Ambientales  
    Mecánicos
- Esfuerzo Físico y/o Mental:

## *CONTENIDO DEL PUESTO*

### *OBJETIVOS DEL PUESTO*

- Fortalecer las relaciones entre los empleados y el empleador.
- Ofrecer experiencia, criterio y soluciones en aspectos como compensaciones laborales, beneficios, seguridad, contratación y despidos, formación y capacitación, evaluación y promoción.
- Contribuir a mejorar la comunicación interna usando los canales disponibles.
- Promover el trabajo en equipo y participar en la resolución de conflictos.

### *FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO*

- Supervisar las liquidaciones de haberes
- Investigar y recomendar métodos de evaluación de desempeño
- Diseñar y ayudar a implementar políticas de recursos humanos
- Revisar y actualizar descripciones de puestos
- Realizar encuestas de clima laboral
- Controlar métricas como tasas de rotación y retención
- Atender solicitudes de empleados y posibles problemas

### *FUNCIONES SECUNDARIAS*

- Participar en acciones de capacitación del equipo de trabajo
- Presupuestar y controlar los costos del sector

### *ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:*

Competencias Genéricas: Buena predisposición a los cambios, confidencialidad, compromiso, ética profesional, honestidad y solidaridad.

Competencias Técnicas: Dominio de la legislación laboral, experiencia práctica en software de gestión de recursos humanos y conocimientos en administración de personal

### *RESPONSABILIDADES:*

Por decisiones de otros: de su equipo de trabajo

Por el trabajo de otros: de su equipo de trabajo

Por materiales y/o equipos: por materiales y/o equipos que la empresa le proporciona

Por dinero y/o valores: por dinero y/o valores para pagos traslados y capacitaciones que la empresa le solicite.

Por información de tipo confidencial: por toda la información personal del plantel y estratégica de la empresa.

Por la Seguridad de las personas: por cumplimiento de las normas básicas de seguridad.

### *RELACIONES LABORALES*

#### Relaciones Internas

Con quién	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con otros sectores</li> <li>• Con Gerencia General</li> <li>• Con Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para coordinar tareas</li> <li>• Para asesoramientos laborales</li> <li>• Para consultas administrativas</li> </ul>

#### Relaciones Externas

Con quién	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> <li>• Instituciones educativas</li> <li>• Mercado laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer imagen</li> <li>• Para fortalecer vínculos</li> <li>• Para captar talentos</li> </ul>

### *ESPECIFICACIONES DEL PUESTO*

#### *REQUERIMIENTOS OBJETIVOS*

Edad mínima: 30      Edad máxima: 50      Sexo: Indistinto  
 Lugar de Residencia: James Craik      Estado Civil: Indistinto  
 Disponibilidad para viajes: Requiere, eventualmente.  
 Disponibilidad de vehículo: No requiere.

#### *INSTRUCCIÓN FORMAL*

	Secundario	Terciario	Universitario
Completo	Obligatorio	Obligatorio	Altamente deseable
Incompleto	No aceptable	No Aceptable	

### *CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA*

Planilla de Cálculos      ●      Procesador de Textos      ●      Base de Datos      ●  
 Herramientas Gráficas      ●      Correo Electrónico      ●      Internet      ●

#### *IDIOMA INGLES*

Nivel Requerido: Avanzado

*EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA*

El postulante debe tener experiencia mínima de 3 años en puestos similares

## ANEXO III

### PROGRAMA DE CAPACITACION LIDERAZGO COACH

#### *MODULO I*

- La escucha. Distinción de la escucha. Herramientas de la escucha efectiva
- El observador. Noción del observador. Distinción de la distinción
- Enfoques del observador. Enfoque único y enfoque múltiple
- Equilibrio entre los dos enfoques
- Emocionalidad. Emociones y estados de ánimo. Tipo de emociones
- Rasgos básicos de las emociones

#### *MODULO II*

- El aprendizaje. Distinción de aprendizaje y saber. El aprendizaje y su vinculación con la vida
- Ontología del lenguaje. Introducción a la ontología del lenguaje. Aplicación desde la ontología del lenguaje. Conversaciones públicas y privadas.
- Sobre las redes conversacionales. Conversaciones públicas y privadas

#### *MODULO III*

- Hablar es actuar. Actos lingüísticos básicos
- Afirmaciones y Declaraciones. Declaraciones básicas. Los juicios
- Distinción de juicios. Juicios positivos y negativos. La retroalimentación
- Fundamentación de juicios. El arte de dar y recibir juicios
- Modalidades del habla. Modalidades del habla: indagación y proposición
- El balance entre proponer e indagar

#### *MODULO IV*

- Pedir y ofrecer. Las promesas como base de la convivencia humana. Peticiones y ofertas
- Ciclo de coordinación de acciones. El corazón del ciclo de coordinación de acciones
- Cuatro fases del ciclo de coordinación de acciones. Culturas de impecabilidad
- Distinción de impecabilidad, La impecabilidad en las diferentes etapas del ciclo de la promesa
- La confianza y las conversaciones. La construcción de confianza. El flujo de tus conversaciones.

## ANEXO IV

### CONTENIDO SUGERIDO EN ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

#### *EVALUACION DE VALORES Y ETICA*

- Los valores de la empresa son comprendidos y compartidos por los empleados
- Los empleados confían en sus compañeros
- Los empleados tratan a sus compañeros con respeto
- Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados
- Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección
- La empresa valora a sus empleados
- No existen prácticas discriminatorias en la empresa

#### *EVALUACION DE TRABAJO EN EQUIPO*

- Tengo la cooperación y el apoyo de mis compañeros de departamento
- Tengo la cooperación y el apoyo de personas de otros departamentos
- Los recursos y equipos de la compañía son compartidos por todos los empleados
- La Dirección alienta a que los empleados trabajen en equipo.

#### *EVALUACION DE LIDERAZGO*

- La administración se hace responsable de sus acciones
- La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados
- La Dirección tiene expectativas realistas con respecto a los resultados del trabajo
- La Dirección es accesible para preguntas y sugerencias de cualquier empleado
- Los empleados confían en cualquier decisión tomada por la Dirección

#### *EVALUACION DE INNOVACION*

- Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas
- La Dirección es abierta a las sugerencias y consejos de los empleados
- La empresa aprecia y valora las ideas
- La empresa no le teme al cambio
- La empresa está buscando hacer cambios para mantener su competitividad

#### *EVALUACION GENERAL*

¿cómo califica el clima laboral en esta empresa?

¿La empresa va en la dirección correcta?

#### *ESCALA DE VALORACION*

**Insatisfactorio - Poco Satisfactorio – Satisfactorio - Muy satisfactorio - Excelente**