



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

**“Promover la Comunicación Interna y la formación de Lideres
Coach a través del área de Recursos Humanos en la empresa A.J & J.A
Redolfi S.R.L”**

Reporte de caso

Lucía Inés Escudero Montero

DNI: 38.275.182

Legajo: VRHU16512

Tutor: Natalia Gambino

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2021

Agradecimiento

Principalmente dedico este trabajo final a mi papá Alejandro, que partió de este mundo hace solo unos meses, estaba orgulloso de que faltase poco tiempo para ver a su hija más chica ser la profesional que deseaba, hoy no estará presente, de igual manera se lo dedico a él que me acompañó y festejó cada logro como si fuera suyo. Así mismo junto a mi papá estuvo mi mamá apoyándome y conteniéndome en el cursado de toda la carrera, a través de ella estarán los dos presentes sosteniéndome la mano hasta la última instancia, agradecida de los dos, por ser padres incondicionales en todas las aristas de la vida.

Por otra parte, agradezco el apoyo y contención de mi familia, especialmente a mi pareja por estar cada día animándome a seguir hacia adelante, proponiéndonos el objetivo principal de un futuro mejor para la hermosa familia que formamos con la llegada de nuestro pequeño Valentín, que con solo cuatro años entendió a la perfección los tiempos de estudio de mamá.

Por último, un agradecimiento especial a mi hermana Lourdes y a mi cuñado Leandro principalmente por confiar en mí y darme la oportunidad de seguir estudiando esta hermosa carrera. Así también por ser los guías a distancia, tanto en lo personal como en lo profesional, gracias por todo.

Lucía Escudero.

Resumen

La Gestión de Recursos Humanos surge como respuesta estratégica siendo trascendental en la optimización y formalización de los procesos, favoreciendo la organización interna de A.J & J.A Redolfi S.R.L. Se realizó un análisis de situación para conocer el estado actual de esta empresa y se obtuvo un diagnóstico, cuya conclusión llevó a proponer un plan de implementación que promueva la Comunicación interna y la capacitación en Lideres Coach a mandos medios y gerentes que acompañen y articulen ante la complejidad de los momentos de cambio. Las acciones mencionadas impactarán de manera positiva en la productividad, en la atención a los clientes y en el clima laboral de la empresa dando como resultado un aumento del 20% en la productividad de la empresa. Las propuestas presentadas se fundamentan en corrientes teóricas revisadas en éste trabajo, y de las que se tomaron conceptos de diversos autores.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Comunicación Interna, Lideres Coach, Productividad.

Abstract

Human Resources Management emerges as the strategic response with processes in the optimization and formalization being transcendental in favor of A.J & J.A Redolfi S.R.L. internal organization. A complete analysis was performed to acknowledge the company current situation and a diagnosis has been obtained. Its conclusion led to propose an implementation plan to promote Internal Communication and Coach Leadership training to managers and supervisors and articulate in the face of the complexity times of change. These actions will have a positive impact in productivity, customer service and working environment inside the company. The proposals presented in this work are based on well-founded theories and authors, from which many concepts are applied.

Keywords: Human Resources Management, Internal Communication, Coach Leadership, Productivity.

Índice

Introducción	6
Análisis de Situación	9
<i>Análisis PESTEL</i>	10
<i>Contexto Político</i>	10
<i>Contexto Económico</i>	10
<i>Contexto Social</i>	11
<i>Contexto Tecnológico</i>	11
<i>Contexto Ecológico</i>	12
<i>Contexto Legal:</i>	12
<i>Análisis “Las cinco fuerzas de Porter”</i>	12
✓ Poder de negociación con los clientes	12
✓ Poder de negociación con los proveedores	13
✓ Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	13
✓ Amenaza de nuevos productos sustitutivos:	14
✓ Rivalidad entre competidores	14
<i>Análisis FODA</i>	15
Fortalezas:	15
Oportunidades:	15
Debilidades:	16
Amenazas:	16
Marco Teórico	18
<i>Recursos Humanos</i>	18
<i>Comunicación Interna</i>	18
<i>Proceso de inducción</i>	19
<i>Liderazgo Coach</i>	20
Diagnóstico	21
<i>Conclusión diagnóstica</i>	22
Plan de implementación	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Acciones</i>	24

1. <i>Contratar un profesional de Recursos Humanos, a través de una consultora externa.</i>	24
2. <i>Implementar un plan de comunicación interna</i>	25
3. <i>Establecer y desarrollar el proceso de inducción de personal</i>	26
4. <i>Capacitar a mandos medios y gerentes en liderazgo y coaching con modalidad online.</i> .	27
<i>Diagrama de Gantt</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Evaluación del impacto de la implementación ROI</i>	29
Conclusiones	31
<i>Recomendaciones</i>	31
Bibliografía	32
Anexo 1: Confección de la descripción del puesto para “Jefe de Recursos Humanos”	1
Anexo 2: Evaluación de desempeño a especialista de Recursos Humanos.....	2
Anexo 3: Modelo de entrevista de comunicación interna al personal.....	3
Anexo 4: Modelo del Programa de Inducción	4

Introducción

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar con 50 años de experiencia en el rubro de la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina.

Iniciando su emprendimiento en el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik, un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo en la librería, Alonso decidió dedicarse a la tarea de distribución, viajando a localidades vecinas a vender tabaco entre otros productos.

En septiembre de 1975 los hermanos deciden separarse y tomar caminos diferentes. Miguel continuó con la librería y el bazar, en tanto Alonso encaró el desafío del negocio de distribución mayorista, asociándose con José, su hijo, de este modo queda conformado Alonso J. y José A. Redolfi, sociedad de hecho.

En la actualidad, la empresa comercializa productos de grandes compañías, y conocidas marcas. La línea de productos que ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Respecto a la planta de personal, el número de empleados fue incrementando con el paso del tiempo, actualmente trabajan 170 personas. La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik. Allí centralizan las compras a los proveedores y abastecen a las cuatro sucursales del interior (Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba).

Dentro del funcionamiento de la empresa se destaca entre las problemáticas relevantes visibles la ausencia del área de Recursos Humanos, considerando que las personas son los elementos principales de cualquier compañía y en donde una adecuada gestión de los recursos humanos es la clave para el éxito empresarial. Seguido a ello y en consecuencia de la problemática anterior, no se realizan procesos de reclutamiento, selección e inducción, por ende, los nuevos empleados que ingresan aprenden mientras están trabajando, y son

seleccionados por el encargado de área cuando se producen vacantes de modo tal que el grado de error es alto lo que se traduce en pérdidas de costo y tiempo. A su vez, debido a la falta de profesionalización y de formalidad en los procesos, se sobrecargan otras áreas de la empresa. Un ejemplo es el área de administración que debe encargarse de las liquidaciones de sueldos. Otra consecuencia que desprende la problemática principal es la falta de capacitaciones, ya que los empleados ascienden de cargo por antigüedad dándose inconvenientes pese a no tener la preparación o conocimientos necesarios para el trabajo requerido. Por último, en general la empresa posee buena relación con sus empleados, lo que se traduce en confianza, sin embargo, esto no significa que se cumpla con el esquema organizacional de comunicación, dado que es de suma importancia ya que forma parte de la cultura organizacional y la misma atraviesa todas las áreas de la empresa.

Respecto a la problemática y las consecuencias que atrae, se detallan antecedentes relacionados a los temas particulares de cada una. Como refiere Carrasco Hernández (2014) en su trabajo titulado “El capital humano en la empresa familiar: un análisis de tipo exploratorio en empresas españolas”. El propósito de este trabajo es el de analizar cómo la empresa familiar identifica, desarrolla y protege su capital humano. Desde una perspectiva exploratoria con base en la teoría de recursos y capacidades. “La relación propiedad/familia/empresa genera un escenario peculiar y único al de cualquier otra empresa, en donde se crea un vínculo común y un conjunto de expectativas que impregnan al funcionamiento de la empresa y a sus prácticas de recursos humanos.” (Hernández 2014, pp.20-21).

A su vez se toma como valiosa la perspectiva de Sánchez Borghi (2016) en su trabajo final de grado para la Universidad Siglo 21, Argentina, titulado “Comunicación interna para farmacias Líder SA”. Es una investigación de tipo exploratoria donde expone:

Actualmente, la Gestión de la Comunicación Interna es un importante factor a tener en cuenta en el plan estratégico de las Organizaciones. Cada vez más crece la necesidad de crear estrategias innovadoras para que el empleado se convierta en un emisor válido dentro de la empresa, otorgando herramientas para promover la participación activa de los mismos.(p.9).

Gestionar la comunicación interna en A.J & J.A Redolfi resulta importante, para que toda la empresa tenga un mensaje claro y cada uno de los integrantes esté al tanto de lo que debe hacer en su respectivo puesto de trabajo, generando motivación en cada uno de ellos, así luego obtener un feedback del trabajo realizado.

Para desarrollar el sentimiento de pertenencia, fomentar la cohesión interna, potenciar el talento y las cualidades de las personas y equipos, se necesita la formación de un líder coach. En cuanto a liderazgo, se analiza el estudio de tipo investigativo realizado por Santini, Patricia y Marshall Diego (2014) para la universidad de Villa María, Córdoba, Argentina titulado “Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales” donde exponen:

El coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen al crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto este puede entenderse como un proceso integral, que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios. (Santini, P. y Marshall, D. 2014, pp. 2-3)

En relevancia del caso, se analiza que la comunicación interna es una herramienta estratégica para A.J & J.A Redolfi y forma parte de la cultura de la misma. Es así que, mediante un buen empleo de la información, se puede transmitir correctamente a los empleados los desafíos estratégicos a los que se enfrenta la empresa, lo cual crea sentido de pertenencia en todos los miembros de la organización y generándose así que el talento humano se sienta valorado.

Se deberá tener conciencia de la necesidad de implementar una política sólida, continua y dinámica de gestión de la comunicación por medio de perfiles de líderes, donde se involucre a todos los integrantes de la empresa, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios de esta. Lo que dará como resultado que se logren todos los objetivos y se mantenga un clima laboral óptimo, para ello es importante que esta área sea manejada por un profesional de Recursos Humanos.

Análisis de Situación

Luego de destacar la problemática y las consecuencias que atraviesa A.J & J.A Redolfi S.R.L. se podrá visualizar la posición en la que se encuentra actualmente dando la posibilidad de aplicar estrategias de mejora.

En principio 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. Esto es factible gracias a que brinda productos variados y a precios bajos. El objetivo principal es mejorar esa competitividad que amenaza, desarrollando economías de escala, para ofrecer buenos precios y lograr una posición optima dentro del mercado. Se destaca que el error cometido, es que la empresa no mide el comportamiento de compras de sus clientes, de lo que resulta evidente que la información es necesaria para detectar posibles falencias en dicho proceso para poder cumplir con el objetivo principal.

En la visión que plantea la empresa indica que desea ser líder en el mercado, por lo que está abierta a nuevas oportunidades de negocios, desea distinguirse por brindar calidad en sus servicios a los clientes y proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa y ofrecer una contribución positiva a la comunidad. Deja entrever otra falencia: dicha empresa no cuenta con un área responsable del manejo y organización del talento humano, por ende, deja de lado la importancia de la profesionalización de los procesos de selección, capacitación e inducción, siendo de suma importancia dichas herramientas para poder ofrecer a sus empleados lo que ellos proponen, tanto en el desarrollo personal como profesional de los mismos. No cuentan con un plan de comunicación interna por el cual se determinen las interacciones y órdenes entre el personal jerárquico y colaboradores de cada área, donde se genere una alineación con el personal y la visión de la empresa.

En el marco de la planificación estratégica, toda empresa debe conocer las condiciones en las que se encuentra actualmente, lo que permitirá planificar a largo plazo. Es así que se realizará un análisis PESTEL, en donde se logrará detallar el macroentorno en el cual se desenvuelve la empresa, y por consiguiente se realizará el análisis del microentorno

utilizando “Las cinco fuerzas de Porter” herramienta de gestión que puede analizar y medir los recursos, para que a partir de ella se expresen las circunstancias en las que estará la empresa, para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades y fortalezas, afrontando de esta manera amenazas y debilidades, realizando análisis FODA.

Análisis PESTEL

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año.

Contexto Político: el presidente Alberto Fernández; que asumió en diciembre de 2019, fue electo con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo periodo de recesiones económicas. En 2020 el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones de UDS de la deuda con el exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación represento para Fernández un riesgo político. No obstante, el acuerdo les dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo. Aunque la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia por COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas.” (Banco Santander SA, 2021, <https://santandertrade.com>)

Contexto Económico: en 2020, el país tubo una baja estimada del PBI de 11.8%, debido a la pandemia de COVID-19, aunque la pandemia no cobro vidas como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la lucha contra el virus. Desde el mismo año se produjo una baja en las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales. Asimismo, el gobierno debe afrontar una difícil renegociación de la deuda por lo que no deja espacio para encargarse de implementar un estímulo fiscal. (Banco Santander SA, 2021, <https://santandertrade.com>)

El gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia que incluyeron un mayor gasto en salud, soporte financiero a trabajadores y grupos

vulnerables, apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de la seguridad social, subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas con la construcción, implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos, otorgó ciertas ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos.

A.J & J.A Redolfi, frente al contexto político-económico, apostó al crecimiento sostenido del volumen de ventas invirtiendo en la construcción de un nuevo centro de distribución. Existen distintas fuentes de financiamiento que hicieron posible afrontar las inversiones del proyecto. La primera está compuesta por la venta de su estructura actual, otra fuente de ingresos está representada por el loteo y venta de un predio de 84 hectáreas, y la última fuente de financiación es un crédito bancario, amortizando la tasa nominal en diez años. Asimismo, la empresa aprovechó ciertos beneficios en materia legislativa que ofreció el gobierno como medida de expansión para la producción de pymes.

Determinar cuánto es el daño económico causado por la pandemia resulta complicado, lo cierto es que Argentina está atravesando una caída económica mayor a la del 2001-2002.

Contexto Social: debido a la situación económica que atraviesa el país, con caídas y crecimientos a lo largo de la historia, se puede observar la diferencia que se genera entre las clases sociales, siendo la clase baja la más afectada. Desde la llegada del COVID-19, ya se atravesaba casi dos años de recesión, sosteniendo una deuda impagable, cuando el presidente Fernández decretó el aislamiento preventivo, por lo que muchos negocios se vieron obligados a cerrar por meses. Si bien la decisión de prohibir los despidos, decretada en abril del 2020, permitió que gran parte de los trabajadores sigan cobrando sus sueldos, ayudados por el estado. A su vez el gobierno también lanzó una ayuda económica para trabajadores informales o monotributistas de las primeras categorías, el Ingreso Familiar de Emergencia, (IFE) lanzado con el propósito de proteger a las familias argentinas ante la pérdida o disminución de sus ingresos por la situación de emergencia generada.

Contexto Tecnológico: los mercados mayoristas en América Latina, afectados por la pandemia, los cuales fueron adoptando una amplia gama de medidas para prevenir y combatir

el COVID-19. Es así que en cuanto un análisis tecnológico, los mercados mayoristas se han sumado al uso de aplicaciones y plataformas digitales como alternativa para comercializar sus productos y garantizar el abastecimiento durante la pandemia (FAO, 2020, <http://www.fao.org>)

Contexto Ecológico: Una de las paradojas que nos puede traer esta crisis mundial provocada por el COVID-19 es su efecto en el medio ambiente. La cuarentena está provocando una reducción drástica de las emisiones contaminantes en las ciudades más pobladas del planeta.

Contexto Legal: en agosto de 2003 se sanciona la ordenanza N°1564/07 que exigió, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras, fuera del territorio urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2019, se dispuso beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados. Por lo cual la empresa concluyó la construcción del nuevo centro de distribución sobre la ruta provincial N°10.

Debido a la pandemia, la Asistencia de Emergencia Trabajo y Producción (ATP) impulsó mediante el decreto 332/20 el pago del salario complementario, una de las medidas tomadas por el gobierno, por el cual ANSES paga a todos los trabajadores en relación de dependencia, los salarios correspondientes o parte de ellos. (ANSES, 2021, <http://anses.gob.ar/ATP>)

Análisis “Las cinco fuerzas de Porter”

✓ Poder de negociación con los clientes: Según Porter cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios.

A.J & J.A Redolfi cuenta con aproximadamente seis mil clientes, los cuales son en general despensas de barrios, minimercados, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidas. Por lo general no cuentan con medios para transportar la mercadería, tampoco cuentan con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características, hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación refiere, sin embargo, la altísima competencia deriva en que los clientes no tengan la capacidad de

negociar un descuento con el proveedor, pero sí tienen la libertad de cambiar de distribuidor fácilmente en productos no exclusivos del mismo.

Las ventas se realizan sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos de compras, solamente requisitos tributarios. La empresa no cuenta con planes de financiación para sus clientes. A su vez, los conoce bien, sin embargo, no tiene una clasificación de ellos, por volumen y comportamiento de compra. Su sistema actual para captarlos es a través de las redes sociales, fan Page en Facebook, por 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.

✓ Poder de negociación con los proveedores: Organizar a los proveedores dentro de su sector, en condiciones de precios y tamaño de pedido, es cuando se obtiene un mercado atractivo. Cuando hay menos proveedores, menor será la posibilidad de negociación”.

La empresa cuenta con un centro de distribución principal donde se centralizan las compras a proveedores y de ahí surge el abastecimiento a las cuatro sucursales restantes. Poseen un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deben comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra llevándose de la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra podrá modificar este estimativo teniendo en cuenta la oferta por parte de los proveedores.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tienen inconvenientes ya que un 80% de sus ventas son de contado y el resto es a plazos de cobranza los cuales no son superiores a los 21 días, de esta manera no se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfases por la no disponibilidad de fondos.

El cuidadoso manejo de las finanzas le permite a Redolfi tener una excelente relación con sus proveedores.

✓ Amenaza de nuevos competidores entrantes: para que el mercado resulte interesante, las barreras de entradas deben ser viables, la amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que tomen esa parte del mercado. Es así que, las barreras más importantes para preservar la postura en el mercado son:

- Economías de escala: como es un sector de consumo masivo para A.J & J.A Redolfi S.R.L., el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores y se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.
- Diferenciación del producto: la empresa se diferencia al resto de sus competidores ofreciendo los siguientes servicios: Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas. Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y el 3% por el pago de contado, y la financiación es a 30 días. Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los 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. Mix de productos.
- Inversiones de capital: se está realizando un centro de distribución de una inversión de \$3.000.000 aproximadamente, cuyo objetivo es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo.

✓ Amenaza de nuevos productos sustitutivos: se supone una amenaza, ya que estos productos pueden delimitar el precio a cobrar por los mismos. Es así que el cliente tendrá la decisión de elegir entre el producto sustituto por ser más barato o de mayor calidad. La empresa por su parte comercializa una variedad de productos de diversas marcas, generando una amplia posibilidad de elección a sus clientes, ofreciendo servicios de distribución y asesoramiento personalizado a cada uno de ellos.

✓ Rivalidad entre competidores: Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que va a proporcionar a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que podrá destacarse ante los demás; una fuerte rivalidad se traduce en una mayor cantidad de estrategias, y la misma aumenta si los competidores son muchos, están bien posicionados en el mercado o tienen costos fijos.

Los competidores para A.J & J.A Redolfi S.R.L. se dividen en dos grandes grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio. Existen diversos competidores, es por ello que es fundamental la aplicación de economías de escala, la diferenciación del producto, inversiones en marketing y proporcionar valor agregado al cliente a través de la comunicación con el mismo.

Análisis FODA

Se analizarán, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al interior de la empresa.

Fortalezas:

- 50 años de experiencia en comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos.
- Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.
- Cartera de proveedores diversificada, ofreciendo importantes marcas y teniendo la exclusividad de estos.
- Buena relación con proveedores, debido al delicado manejo de las finanzas no cuentan con problemas de endeudamiento.
- Buena relación con los empleados, se basan en la confianza.
- Crecimiento sostenido del volumen de ventas.
- Economías de escala, diferenciación de producto e inversiones, destacándose así de sus competidores.

Oportunidades:

- Conquista nuevos clientes
- Se encuentra abierta a nuevas oportunidades de negocios, a partir de la creación del nuevo centro de distribución por el cual dispondrá de más espacio físico.
- Se diferencia de sus competidores por los servicios que presta.
- Exclusividad en venta y distribución de primeras marcas.

Debilidades:

- Falta del área de recursos humanos, por lo cual no están profesionalizados los procesos necesarios para reclutar, seleccionar y familiarización del empleado cuando ingresa.
- Falta de administración organizacional.
- Falta de profesionalización del personal
- Ausencia del área de higiene y seguridad, no cuentan con registros de siniestralidad
- Ausencia de sistemas informáticos con los que puedan recaudar información del volumen de compras de los clientes y así clasificarlos.
- Comunicación interna ineficiente.
- No cuentan con estrategias de marketing.

Amenazas:

- Escenario político, económico y social, incierto debido a la inestabilidad causada por la pandemia de COVID-19.
- Mucha competencia dentro del mercado, donde cada empresa propone sus estrategias, diferenciación y sus precios.
- Aparición de nuevos mayoristas.

Luego de analizar la información mediante la visión de Recursos Humanos, resulta importante hacer hincapié en la importancia de la organización del personal, ya que, sin ella será imposible llevar adelante la empresa, sin que tenga traspies en su trayectoria.

Debido al plan de expansión e inversión de A.J & J.A Redolfi, la gestión del cambio podrá generar presión y estrés a los trabajadores que deben apoyar dicha transformación. Ante esta situación la comunicación surgirá para acompañar los procesos de cambio. Es así que la falta de actualización de los canales para brindar información, no permiten atraer los beneficios necesarios para la resolución de conflictos, afectando el sentido de pertenencia de los empleados dejando de lado la importancia del feedback sobre sus actividades.

La ausencia del área de personal contribuye además a que el ambiente laboral sea frágil en cuanto a la falta de profesionalización en los procesos. Resulta importante que las

estrategias comunicacionales sean eficientes, para reducir las debilidades, obteniendo provecho de las fortalezas como la buena relación entre jefes y empleados.

En definitiva, A.J & J.A Redolfi deberá hacer frente a las amenazas y debilidades en conjunto con la posibilidad de expansión de la infraestructura, donde hará falta la capacitación de líderes para el apoyo a todo el personal, para guiar y acompañar ante estas circunstancias y para el futuro de la organización.

Marco Teórico

En el presente apartado se brindará información sobre diferentes autores que abordan la importancia de la creación del departamento de recursos humanos, la necesidad de la comunicación en las organizaciones, el proceso de inducción y el liderazgo coach como una herramienta de gestión.

Recursos Humanos

La adecuada gestión de los recursos humanos genera beneficios y ventajas, ya sea aprovechando capacidades y habilidades, para aumentar el rendimiento y calidad del trabajo, como también contribuye a la relación interpersonal entre trabajadores, por lo que se obtendrá buen clima laboral y motivación de los miembros de la empresa.

En el sentido expuesto Lacalle, (2016) afirma:

El departamento de recursos humanos (RRHH) es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores. Las empresas han ido valorando el factor humano y la inversión en RRHH, y ha surgido la necesidad de implantar en la organización un departamento específico para encargarse únicamente de este factor productivo. (p.11)

En relación con lo expresado anteriormente Aquino, J. et. al. (2001) propone que “no debemos olvidar que las organizaciones son el reflejo de las acciones de quienes la componen.” (p.29)

Comunicación Interna

Fernández Collado, (1999) define a la comunicación organizacional como:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas

de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.22)

La comunicación dentro de las organizaciones surge de la necesidad de dar respuesta a la complejidad de su estructura. “La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1993, p.238)

Una organización con problemas en su comunicación probablemente no cumpla con los objetivos que se plantea. Para lograr, y cumplir sus metas, deberá contar con la suma de esfuerzos de todos sus integrantes y en caso de que desarrolle incomunicación, no podrá darse la identificación con tales objetivos y, por tanto, tampoco se podrán aunar energías. “Las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucrados con el bienestar y las metas de aquella” (Avilia Lammertyn, 1999, p.207)

Comunicación Digital: La comunicación digital es el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico.

Proceso de inducción

Según Koontz (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

Al elaborar un programa de inducción, las empresas deben tomar en cuenta los siguientes objetivos básicos según William y Davis (2003): Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo al que se exponen las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo, ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz, ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización, facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-

laboral propios de la organización, promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.

Liderazgo Coach

El líder coach es aquel que se preocupa por planificar y promover el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo dirigente de una organización y del suyo propio.

Por lo tanto, en cuanto a liderazgo Oscar Anzorena (2019), afirma:

Conducir desde el liderazgo supone convertirse en un facilitador del desempeño, implica contribuir al desarrollo de las personas y a mejorar la efectividad colectiva. El liderazgo tiene que ver con la gestión del factor humano en la tarea de la conducción organizacional y se centra en los individuos y en las relaciones inter- personales. (Anzorena, 2019, p.56)

A modo de cierre conceptual, teniendo en cuenta que las empresas son entidades en donde interviene el capital y el trabajo es producido por el esfuerzo humano, resulta importante la gestión de los recursos humanos como respuesta estratégica, ya que colabora a alcanzar los objetivos y a mejorar su eficacia y efectividad.

Por otra parte, crear sistemas de gestión de calidad resulta un beneficio para asegurar la optimización de los procesos, siendo necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. A su vez se debe hacer de la comunicación una herramienta primordial y a través de esta, lograr interiorizar a los trabajadores creando sentido de pertenencia y sumando líderes coach con conocimientos en competencias conversacionales que articulen y acompañen ante momentos de cambio.

Diagnóstico

La problemática analizada en la introducción del presente trabajo hace hincapié en la ausencia de gestión de los recursos humanos, lo que atrae como consecuencia la falta de la comunicación interna en A.J & J.A Redolfi, todo ello generando diversos errores en los procesos realizados.

Dada la ausencia de gestión del capital humano la empresa presenta consecuencias negativas en su funcionamiento, como la informalidad en los procesos de reclutamiento y selección, la ausencia de comunicación interna en el proceso de inducción, falta de capacitaciones y evaluaciones de desempeño, ascensos dados por antigüedad y encuestas de clima laboral sin registros. A su vez debido a la falta de control se generan dificultades a nivel operativo, como ser pérdidas de ventas por falta de stock, altos índices de rotura y robo de mercadería, pérdidas de tiempo en preparación de pedidos y descarte de productos por vencimiento.

En sentido de lo expresado, dichas problemáticas repercuten de manera directa en la rentabilidad de la empresa debido a que los costos operativos y de los insumos aumentan a una tasa mayor que la de los precios de ventas. Para alcanzar la competitividad dentro del mercado, la empresa debe absorber dicho incremento y enfrentar una pérdida económica, la cual podría evitarse a través del uso de recursos necesarios y gestionando adecuadamente cada proceso; todo ello abordado desde el departamento de recursos humanos que aplicara un plan de comunicación estratégica y proponga capacitaciones de líderes que siembren el compromiso de los empleados hacia la organización y brinde el acompañamiento ante la gestión del cambio.

La empresa deberá disponer la información a favor de todos sus miembros utilizando herramientas de comunicación digital como la intranet, para transmitir de forma clara y precisa los objetivos y estrategias institucionales que vislumbren fallas, logros y así generar alineación con lo que sucede internamente, tomando la posibilidad de aportar ideas, sugerencias o impedir inquietudes.

Conclusión diagnóstica

Contratar un profesional de Recursos Humanos repercutirá de manera positiva, dado que será quien se encargue de la gestión y administración del capital humano siendo esto significativo para mejorar y mantener a los empleados motivados, dando lugar a la formalización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, para cumplir de manera tal, con las expectativas de todo el personal y los objetivos empresariales. La gestión del talento incluye que todos los miembros estén involucrados y se sientan parte del éxito de la empresa.

Asimismo invertir en un plan de comunicación interna y capacitaciones de líderes para mandos medios y gerentes resultan de gran importancia, ya que A.J & J.A Redolfi podrá obtener resultados económicos positivos, lo que genera mejora en la productividad y en el funcionamiento general obteniendo así, motivación, buen clima laboral, claridad en las tareas y actividades de cada puesto, disminución de pérdidas y errores operativos, y en conjunto mejorar el servicio al cliente con la oportunidad de incrementar las ventas.

El recurso humano es el principal capital de toda organización y será fundamental retener el talento y motivarlo con la ayuda del apoyo de los líderes que acompañen y guíen los momentos de cambio para un futuro mejor de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo General

Crear el área de Recursos Humanos, a partir de la contratación de un profesional con experiencia en la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, para gestionar y formalizar los procesos y aportar herramientas para obtener mejoras y atraer beneficios en la forma de comunicar e informar, valiéndose de líderes entrenados y así obtener un aumento del 20% de la productividad.

Objetivos Específicos

1. Contratar un profesional de Recursos Humanos, a través de una consultora externa.
2. Implementar un plan de comunicación interna por medio del desarrollo de Intranet.
3. Establecer y formalizar el proceso de inducción del personal.
4. Capacitar a mandos medios y gerentes en liderazgo y coaching con modalidad online.

Alcance

- Tiempo estimado de duración: 6 meses, dado el inicio en el mes de julio del 2021 y finaliza en diciembre del 2021, en la localidad de James Craik, Ciudad de Córdoba, Argentina.
- El alcance será para toda la planta de personal, tanto como para la sucursal central y las restantes.
- Debido al contexto actual de pandemia por COVID-19, se presentan limitaciones debido al aislamiento obligatorio. Por lo cual las capacitaciones serán a distancia a través de los medios brindados por consultoras, ya sea plataforma Zoom o la que dispongan las mismas.

Acciones

1. Contratar un profesional de Recursos Humanos, a través de una consultora externa.

La acción estará a cargo de la consultora Adecco Argentina, la cual realizará la búsqueda de un perfil idóneo. Es menester que se contemplen todas las especificaciones que requiere el puesto de manera tal que la consultora tenga en cuenta las características necesarias para seleccionar a la persona correcta. Será determinante que el profesional cuente con competencias en comunicación interna y liderazgo, esté enfocado en los resultados y se encuentre facultado para planificar, organizar y dirigir las actividades del capital humano con el fin de fomentar el compromiso, crecimiento y capacitación de todas las personas que conforman la empresa.

Las acciones por desarrollar para la selección del nuevo profesional en conjunto con consultora serán:

- Confección de la descripción del puesto para “Profesional de Recursos Humanos”. (Anexo 1)
- Publicación de vacante en portal web de Adecco.
- Reclutamiento de candidatos.
- Preselección y entrevistas.
- Presentación y la entrevista con los dueños de la empresa.
- Selección definitiva del candidato a cargo del gerente general.
- Realización de los exámenes pre-ocupacionales y psicotécnicos.
- Firma de contrato del profesional seleccionado.

Se expresa a continuación los cálculos necesarios para obtener el costo anual de contratación de un Profesional de Recursos Humanos:

Liquidaciones	Factor	Costo	Total
Salario Básico	12	\$ 71.418,00	\$ 857.016,00
Contribuciones patronales	19,80%	\$ 14.140,76	\$ 14.140,76
SAC	2	\$ 35.709,00	\$ 71.418,00
Cont. Pat/ Sac	19,80%	\$ 7.070,38	\$ 14.140,76
Vacaciones	SB/25*14	\$ 39.994,08	\$ 39.994,08
Cont.Pat./Vacaciones	19,80%	\$ 7.918,83	\$ 7.918,83
		Total	\$ 1.004.628,44
Contratación Consultora	1 Salario +21%	Total	\$ 71.418,21
		Total contratación anual	\$ 1.076.046,65

Por último, concurridos 3 meses iniciales de contratación, se realizará una evaluación de desempeño al especialista. (Anexo 2)

2. Implementar un plan de comunicación interna

Se implementará este plan como hoja de ruta lo que proporcionará una guía clara para la comunicación entre los miembros de la empresa. Se combinará la experiencia del profesional en recursos humanos y el conocimiento del gerente general, siendo los encargados de ejecutarlo con el fin de motivar y alinear a toda la organización.

De manera inicial deberán medir como se encuentra la empresa en relación con la comunicación interna a través de entrevistas al personal (Anexo 3). Los resultados permitirán conocer el estado actual, de allí obtener una base sobre la cual empezar a trabajar. El segundo paso será medir la efectividad a través de índices de medición, como KPI's de comunicación interna que recopilará datos a intervalos regulares. Luego las acciones que podrán realizar serán: desarrollar auditorias y diagnósticos de comunicación interna, proponer canales, aplicar encuestas, entrevistas en profundidad, focus group y realizar análisis de relevamiento.

El plan comunicacional desarrolla herramientas con el propósito de generar mayor alcance en todos los sectores de la compañía.

Las herramientas que se utilizarán son:

- ❖ Intranet corporativa: servidor privado dentro de la empresa que usa protocolos de internet y aplicaciones como correos electrónicos y estándares www. La banda ancha que utiliza permite comunicaciones y accesos más rápidos que internet, lo que dará a la empresa mayor control y gestión del equipo de trabajo manteniendo a todas las áreas de todas las sucursales conectadas.

El desarrollo de intranet posee diversas aplicaciones que la empresa podrá aprovechar.

- Publicación de documentos corporativos online.
- Manuales de procedimientos y políticas dentro de la web.
- Enlaces a bases de datos.
- Cargas de formularios en línea.
- Directorio telefónico online.

La empresa deberá contar con un profesional en desarrollo web, será el encargado de llevar el día a día del programa como la actualización de nóminas, diagramación y armado de web y acciones especiales, envío de comunicados y reportes. Los colaboradores podrán despejar sus dudas, obtener asesoramiento técnico y sugerir nuevos beneficios.

❖ **Workplace:** es una herramienta de comunicación que conectará a todos los miembros de la empresa, incluso si trabajan de manera remota. Usa funciones conocidas, como grupos, chat, salas y la transmisión de videos en vivo, para que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto.

Será necesario realizar capacitación a todos los miembros de la organización la cual durará diez días, donde se enseñará las funciones principales y uso de Workplace. El precio por persona es de \$1240 y el total de empleados es de 170 personas, el total de la capacitación será de \$210800.

A continuación, se detallarán los cálculos para el costo total del objetivo de implementación:

- Honorarios desarrollador web: \$62.418 mensual. Anual = \$749.016
- Costo capacitación Workplace: \$210.800
- Costo total: \$959.816

3. *Establecer y desarrollar el proceso de inducción de personal*

El objetivo de este proceso será el de familiarizar a los nuevos trabajadores ingresantes con la empresa. Por el cual obtendrán el conocimiento de la filosofía, la cultura, la historia, las políticas y patrones de conducta a través del manual de inducción (Anexo 4).

El fin será lograr una óptima adaptación al puesto que ocuparán, a las funciones que deban desarrollar y a su equipo de trabajo.

El proceso de inducción generará motivación en los trabajadores lo que proporcionará resultados positivos dentro del cumplimiento de metas y objetivos empresariales. Dicho proceso estará a cargo del profesional de recursos humanos, jefes de áreas y consta de tres etapas:

- ✓ Inducción general, llevada a cabo por el profesional de recursos humanos donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas, el procedimiento de la organización y la información del trabajo a realizar.
- ✓ Inducción específica, debe ser realizada por el jefe de área correspondiente a cada una. Se expondrá lo que se realiza en el puesto, las medidas de seguridad como también la presentación de áreas y equipos de trabajo, organigramas.
- ✓ Seguimiento de inducción, esta etapa de evaluación estará a cargo del área de recursos humanos, donde se realizarán entrevistas a los 30 días de haber ingresado, para estar al tanto si se comprendió la información brindada y a su vez consigan evacuar sus dudas.

Los beneficios que atrae este proceso para A.J & J.A Redolfi serán:

- Mejora sustancial en el rendimiento de los trabajadores.
- Disminución de dudas de los nuevos colaboradores.
- Facilidad en el proceso de adaptación y aprendizaje de funciones a desempeñar.
- Disminución de margen de error.

4. *Capacitar a mandos medios y gerentes en liderazgo y coaching con modalidad online.*

Al enfrentarse a cambios y nuevos desafíos, el liderazgo y el coaching se instalan como habilidades blandas imprescindibles para los colaboradores de la empresa. Desde esta perspectiva se ve la necesidad de crear nuevos espacios para entender al coaching como una alternativa necesaria en la práctica.

La propuesta está orientada a formar líderes coach a través de la plataforma virtual de Capacitarte, sitio especializado en capacitaciones a distancia. Se realizará un abordaje teórico

práctico de conceptos, asimismo técnicas para liderar proyectos, llevar adelante un trabajo en equipo, acompañar ante gestión del cambio y desarrollar habilidades para coaching.

El curso será dictado por los profesionales que provea la plataforma de Capacitarte.org. El programa del curso contiene los siguientes ejes temáticos:

- Fundamentos del coaching.
- El lenguaje y su influencia.
- Relación coach – cliente.
- Comunicación efectiva.
- Coaching y liderazgo organizacional.

El alcance de esta capacitación abarcará tanto casa central como el resto de las sucursales, siendo en total ocho mandos medios y gerentes que participarán de la misma: Gerente general y comercial, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística y los cuatro gerentes de sucursales restantes.

Duración total de 12hs. Las clases se dictarán a través de la plataforma virtual de Capacitarte.org, los días martes de 19hs. A 22hs.

El costo de este objetivo será de \$4.770 por persona.

Costo total \$4.770* 8 gerentes = \$38.160

Marco de tiempo para la implementación

Acciones por realizar	Julio 2021	Agosto 2021	Septiembre 2021	Octubre 2021	Noviembre 2021	Diciembre 2021
Contratación de consultora	■ ■ ■ ■					
Publicación de vacante en portal web		■ ■				
Preselección y entrevista con dueños		■ ■				
Contratación Final del profesional en RR. HH		■ ■ ■				
Inducción del profesional en empresa y plan		■ ■				

Entrevistas al personal para comunicación interna																					
Medición KPI's comunicación interna																					
Implementación de intranet corporativa																					
Capacitaciones Workplace																					
Diseño e implementación de plan de inducción a nuevos trabajadores																					
Capacitación Coaching y liderazgo																					

Las acciones por realizar se expresarán en detalle en el siguiente diagrama de Gantt.

Evaluación del impacto de la implementación ROI

ROI es una métrica usada para saber la eficiencia y efectividad de la inversión realizada. En este sentido se propuso el logro de un objetivo general, cuatro objetivos específicos y cuatro acciones concretas a desarrollar en el transcurso de seis meses obteniendo un total de plan de implementación de \$2.074.022,65

El total del balance de A.J & J.A Redolfi al 31/12/2018 fue de \$10.417.452,07 este precio será actualizado con respecto a las inflaciones según Indec de los años 2019, 2020 y el acumulado a junio del 2021.

Actualización Inflación por año	\$
Balance diciembre 2018	\$10.417.452,07
Inflación 2019 53,8%	\$16.022.041,28
Inflación 2020 36,1%	\$21.805.998,18
Acumulado junio 2021 17,6%	\$25.805.998,18
Total 20% de aumento en productividad	\$5.128.770,77

Se espera obtener con el plan de implementación un aumento del 20% de la productividad, por lo tanto, se espera un incremento de \$5.128.770,77.

A continuación, se detallará los cálculos para el ROI

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$5.128.770,77 - 2.074.022,65}{2.074.022,65} \times 100$$

$$\text{ROI} = 147,28\%$$

En definitiva, por cada \$1 peso invertido se obtendrá una ganancia de \$1,47 y cada \$100 invertidos se obtendrá \$147 de ganancias, se manifiesta que el plan será rentable para la empresa.

Conclusión

La falta de un área responsable de organizar, dirigir, planificar las actividades y formalizar los procesos en Redolfi SRL, repercutió negativamente en la productividad dejando un alto grado de error a nivel operativo y en la organización interna de la misma.

En conclusión, se propuso un plan de implementación como solución viable a las problemáticas que presenta la empresa. Se espera que la correcta ejecución de la propuesta brindada atraiga beneficios económicos transversales, será evidente la conexión necesaria entre la Comunicación Interna y los Recursos Humanos, lo que aumentará la eficiencia en la productividad. Se consideró importante apoyar a la comunicación con capacitaciones en Líder Coach con competencias conversacionales a mandos medios y gerentes para generar conversaciones eficientes y acompañen ante la ambigüedad, lo que aumenta la posibilidad de alcanzar los beneficios expresados. La gestión de recursos humanos delimitará cada proceso necesario para planificar, organizar y administrar las actividades de todas las personas que conforman la organización.

Recomendaciones

Gestionar los Recursos Humanos y promover una mejora en la Comunicación Interna son propuestas transformadoras para la empresa, el margen de incertidumbre que generan estos aspectos imponderables pueden no ser suficientes para alcanzar las expectativas deseadas en un mediano plazo. Se recomienda poner énfasis en los recursos humanos y a cada una de sus áreas tanto en las *soft skills* como en las *hard skills*, será importante que los empleados cuenten con esas habilidades que les permitan adaptarse mejor a la cultura de la empresa y al resto de los empleados en búsqueda de ventaja competitiva para la misma.

Ligado a la búsqueda continua de mejoras, se sugiere profesionalizar la marca, emplear marketing digital sería una opción correcta para que en conjunto al esfuerzo de los empleados puedan captar nuevos clientes, por lo tanto, serán de ayuda sistemas operativos que clasificaran a los mismos por comportamiento de compras y volumen de ventas, de esta manera podrán acceder fácilmente a la información evitando pérdidas de tiempo.

Bibliografía

Carrasco Hernández, et al, (2014) “El capital humano en la empresa familiar”. International Review, Vol.3 N°5. pp 19-29. Revista FIR.

Sánchez Borghi, (2016) “Comunicación interna, para Farmacias Líder SA. Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Santini, P. y Marshall, D (2014) “Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales”. Universidad Nacional de Villa María, Córdoba.

Política y economía actual <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.

Los Mercados mayoristas ante la pandemia <http://www.fao.org/3/cb0218es/CB0218ES.pdf>

Porter, M (1979), The structure within industries and companies' performance. p. 214-227.

Guillermo Lacalle García, (2016) “Operaciones administrativas de Recursos Humanos” Ed: Editex.

Aquino, J. et. al. (2001) “Recursos Humanos” 2° edición. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Machi.

Harold Koontz (2004), “Administración, una perspectiva global”, 12° edición, México: McGraw Hill.

William y Davis (2003), “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 5° edición, México: Mc Graw Hill.

Carlos Fernández Collado, (1999) “La comunicación en las organizaciones” México. Ed: Trillas.

Villafañe, J. (1993) “Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.” Barcelona. Es: Pirámide.

Avilia Lammertyn, R. (1999). “RR. PP Estrategias y tácticas de comunicación integrada.” 1º edición. Barcelona.


Oscar Anzorena (2019) “Líder-Coach Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional”. Argentina. Ed: Garnica.

Leonardo Wolk (2007) “Coaching el arte de soplar brasas. Buenos Aires, Ar: Gran Aldea.

Guía Regional Salarial, Adecco, 2021 <https://www.adecco.com.ar/informes-adecco//guía-regional-salarial.com>

Anexos

Anexo 1: Confección de la descripción del puesto para “Jefe de Recursos Humanos”

 Identificación de puesto			
Nombre	Jefe de Recursos Humanos		
Departamento	Recursos Humanos		
Superior del cargo	Gerente General		
Contexto del puesto	Horario laboral de lunes a viernes de 8:00hs. a 13:00hs. y de 16:30hs a 20:30hs.		
Objetivo del puesto	Generar e introducir una cultura de moderna gestión del personal, atracción y retención de talentos. Se inaugura esta posición para en un futuro la empresa logre la implementación total del área de Recursos Humanos y asimismo se puedan introducir conceptos, metodologías y tendencias modernas de capital humano, lo que logrará generar sentido de pertenencia y cambios de comportamiento.		
Requerimientos	Conocimientos: Licenciado en recursos humanos, con experiencia mínima de 5 años y conocimientos en Líder Coach y comunicación interna.	Sexo: Indistinto	Edad: entre 30 y 45 años.

Anexo 3: Modelo de entrevista de comunicación interna al personal.

El propósito de esta entrevista es encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar la comunicación dentro de la organización. Las respuestas estarán basadas en experiencias personales.

La escala utilizada es 1= totalmente en desacuerdo, 4= totalmente de acuerdo y NA= no aplica si así lo considera.

Datos: _____ Hombre: Mujer:

Área de trabajo: _____

Nº	Preguntas	1	2	3	4	NA
1	Mi Jefe Directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.					
3	Me parece que la forma de comunicación a través de e-mail es efectiva.					
4	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
5	Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.					
6	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.					
7	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro jefe directo.					
8	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.					
9	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
10	Para tomar decisiones importantes se tomó en cuenta mis sugerencias.					
11	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)					
12	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					

Anexo 4: Modelo del Programa de Inducción



Bienvenida.

Bienvenido a A.J & J.A Redolfi SRL. esperamos que la empresa sea tu segundo hogar y familia durante muchos años. Juntos lograremos mucho éxito, tus cualidades. Habilidades y conocimientos agregaran valor y puntos positivos al grupo.

Muchas de las horas de nuestro día están dedicadas al trabajo, por lo que siempre tratamos de hacer que el tiempo en la empresa sea productivo y muy agradable, siempre creando un ambiente saludable y amigable.

Queremos que te sientas bien entre nosotros, que formes parte de nuestras experiencias, que encuentres oportunidades y condiciones para aprender y crecer.

Esperamos sinceramente que tu experiencia con nosotros sea excelente y duradera. Siéntete bienvenido, muchos logros y éxitos en este nuevo esfuerzo. ¡Buena suerte y buen trabajo!

Saludos,

La Dirección.



Sobre la empresa

Datos

Razón social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

CUIT: 30-56783883-4

Dirección: James Craik, Provincia de Córdoba.

Fecha de Contrato Social: 31/07/1997

Empleador: Si

Ganancias: SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto.

Sector Institucional: Privado.

Rubro: Distribuidor mayorista de productos alimenticios refrigerados, bebidas,

cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Rama de actividad: Comercio.

Productos y servicios: Comercialización y distribución de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, variedad de marcas, exclusividad.

Historia

J. & J. A. Redolfi, es una empresa con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista con la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros, en el interior de país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona y muy querida. Se creó en el año 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi al cual denominaron Redolfi Hermanos.

Con el tiempo ambos hermanos decidieron seguir su camino, por el año 1975 y Alonso Jacobo Redolfi encaró el desafío de desarrollar un negocio mayorista, que con el tiempo une como socio a su hijo José. El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que Masalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas. En octubre del año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados. Ese mismo año, tras sufrir la pérdida del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, comienza un duro y conflictivo proceso de sucesión. Desde el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión hacia otras localidades. En el año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad. Actualmente se encuentra dirigida por José y sus 3 hijos, Pablo,

Ignacio y Lucas. Y en el año 2002, se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba, incorporándose Ignacio Redolfi en el año 2006. Lucas Redolfi se incorporó a trabajar en la administración de la empresa en el año 2001. En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose además un autoservicio mayorista. En mayo del año 2009, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Masalin Particulares. Terminado un proceso de sucesión, la sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. La Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi. Actualmente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. está constituida por cuatro socios, José Redolfi (presidente), Pablo Redolfi, Lucas e Ignacio Redolfi.

Visión, Misión y Valores

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”

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”.

Valores: Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa; Confianza; esfuerzo y dedicación; honestidad; sentido de equipo; responsabilidad social y comunitaria; y orientación al cliente.

Políticas de la empresa

- Horario laboral: se establece el horario de trabajo siguiente de acuerdo con cada sector:

- ✓ Por la mañana: 08:00 hs. a 12:30 hs.
- ✓ Por la tarde: 15:30 hs. a 19:30 hs.
- ✓ Sereno: 19:30 hs. a 08:00 hs. de lunes a viernes.
- ✓ Sábados y domingos 12:30 hs. a 08:00 hs. – 08:00 hs. a 24:00 hs.

- Remuneración: Se abona a todos los empleados mensualmente entre el primer y el décimo día de cada mes siempre que sea día hábil.
- Beneficios.

Beneficios Sociales: pago de % de la mutual elegida descontando el restante del recibo de sueldo. Pago de seminarios y capacitaciones.

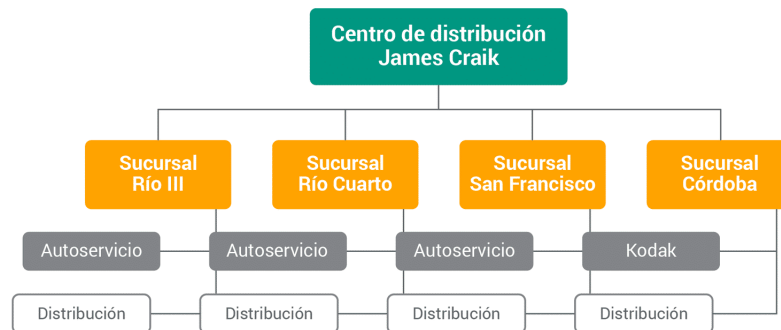
- Capacitaciones y desarrollo: Para la empresa será importante el crecimiento

personal y profesional dado que se brindarán capacitaciones, cada vez que se lo requiera.



Organigramas

Organigrama de sucursales



Organigrama Sucursal
James Craik

