

Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado



Metodología “Reporte de caso”

**“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para**

**A .J. & J. S. Redolfi (James Craik, Córdoba)”**

Ivonne Aylén Catauro Nardella

DNI: 37.014.676

Legajo: VRHU11195

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tandil, Buenos Aires - Año 2021

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a mis hijos, Franco y Renata, perdón por aguantar durante estos años una madre ocupada, que muchas veces no pudo brindarles la atención que ustedes necesitaban, ni acompañarlos tanto como le hubiera gustado, por sufrir mi mal humor y cansancio luego de tardes enteras estudiando. Gracias por demostrarme siempre esa admiración y orgullo, todo esto fue por ustedes, para forjarles un mejor futuro y darles el ejemplo que pueden ser todo lo que se propongan.

A mi compañero de vida Gustavo, que siempre está apoyándome en cada nuevo proyecto que emprendo, brindándome su compañía y confianza, gracias por no dejarme bajar los brazos, todo el crecimiento y aprendizaje que adquirí durante estos años no hubiera sido posible sin vos.

A mis papas Raúl y Mari, por el apoyo incondicional, sin ustedes no podría haber llegado hasta donde estoy, gracias por darme la posibilidad de estudiar y estar al pie del cañón cuando los necesito.

A mi hermano Eliel, que estuvo ahí para ayudarme cuando no sabía cómo imprimir los libros o instalar las aplicaciones que necesitaba para estudiar, gracias por ser mi técnico y un gran apoyo.

A mi hermana Ayelen, por darme ánimo para seguir e incentivar me a ser mejor. Gracias por ser incondicional.

A Natalia, que a pesar de estar a cientos de kilómetros, fue compañera y tutora, lo que necesitara en el momento y a la hora que fuera, gracias por el aliento y la ayuda que siempre me brindaste.

A María Elena, encargada del Cau de Tandil. No importaba que fuera tarde, que hiciera frío ella siempre estaba con una sonrisa tratando de resolver nuestros problemas, Alentándonos cuando rendíamos y dándonos ánimo cuando las cosas no salían como esperábamos. Voy a estar eternamente agradecida por todo lo que hiciste por mí.

Por último a la Universidad Siglo 21, que me dio la posibilidad de cumplir el sueño de hacer una carrera de grado y a todos los compañeros que de forma virtual fueron mi compañía y soporte durante estos años.

## **Resumen**

A raíz del análisis de caso realizado a la empresa A .J. & J. S. Redolfi, luego del estudio tanto del entorno interno como externo, se llegó a la conclusión que la implementación de este plan de comunicación es necesaria para lograr un mejor desempeño entre las diferentes áreas de la organización y sus colaboradores. A través de la aplicación de distintos canales se busca fortalecer las relaciones laborales y el vínculo con la empresa.

Se propone la incorporación de profesionales que se encarguen de la aplicación del plan de comunicación, el cual por medio de la utilización de herramientas tecnológicas, se encargaría de mantener comunicadas las diferentes áreas de la empresa, además de detectar y dar una rápida respuesta a las necesidades del personal

Para el éxito del plan de comunicación interna es de suma importancia la capacitación de sus mandos medios. Necesitamos dotarlos de herramientas que les permita afrontar futuras contingencias y potenciar al máximo las capacidades del personal de la empresa. Por lo cual a través del liderazgo coach buscaremos que los mandos medios se conviertan en líderes capaces de dirigir equipos de alto rendimiento.

*Palabras claves*

Recursos Humanos - Comunicación interna - Líderes coach

## **Abstract**

As a result of the case analysis carried out on the company A .J. & J. S. Redolfi, after studying both the internal and external environment, it was concluded that the implementation of this communication plan is necessary to achieve better performance between the different areas of the organization and its collaborators. Through the application of different channels, the aim is to strengthen labor relations and ties with the company.

The incorporation of professionals is proposed to be in charge of the application of the communication plan, which, through the use of technological tools, would be in charge of keeping the different areas of the company communicated, in addition to detecting and giving a quick response to the staff needs

For the success of the internal communication plan, the training of your middle managers is of utmost importance. We need to equip them with tools that allow them to face future contingencies and maximize the capabilities of the company's staff. Therefore, through coach leadership, we will seek that middle managers become leaders capable of directing high-performance teams.

### *Keywords*

Human Resources - Internal Communication - Coach Leaders

# Índice

Introducción .....	6
Análisis de situación .....	9
<i>PESTEL</i> .....	10
<i>Las 5 Fuerzas PORTER</i> .....	14
<i>FODA</i> .....	16
Marco Teórico.....	19
<i>Comunicación organizacional</i> .....	19
<i>Comunicación interna</i> .....	19
<i>Comunicación 2.0</i> .....	20
<i>Coaching y Líderes coach</i> .....	20
<i>Inducción</i> .....	21
<i>Profesionales y administración de Recursos Humanos</i> .....	21
Diagnóstico .....	22
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	22
Plan de implementación .....	24
<i>Objetivos generales</i> .....	24
<i>Objetivos específicos</i> .....	24
<i>Alcance</i> .....	24
1° Acción- <i>Implementación de plan de comunicación interna</i> .....	24
2° Acción- <i>Formación de líderes coach</i> .....	26
3° Acción- <i>Diseño y aplicación del proceso de inducción</i> .....	27
4° Acción- <i>Incorporación de profesionales de Recursos Humanos</i> .....	28
<i>Marco temporal de implementación</i> .....	29
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	30
Conclusiones .....	32
<i>Recomendaciones</i> .....	32
Bibliografía .....	34

Anexos .....	36
<i>A – Servicio ofrecido por Estudio DMG.....</i>	<i>36</i>
<i>B - Formación de líderes coach .....</i>	<i>38</i>
<i>C- Manual de inducción. ....</i>	<i>40</i>
<i>D – Aviso de empleo para Jefe y Analista de Recursos Humanos. ....</i>	<i>46</i>
<i>E- Evaluaciones 360° y 90° .....</i>	<i>47</i>
<i>F- Encuesta de Clima Laboral. ....</i>	<i>48</i>

## Introducción

Para el siguiente reporte de caso analizaremos la empresa A. J. & J. A. Redolfi situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, que con una trayectoria de 50 años, se desempeña en el rubro mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su nacimiento data del año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacob y Miguel Ángel Redolfi fundaron “Redolfi Hermanos”; un negocio de cigarrería, bazar y librería. En 1975 los hermanos deciden tomar distintos caminos, Miguel continuo con la librería, Alonso decidió encarar el desafío de desarrollar un negocio de distribución mayorista. Con el apoyo de su hijo José, quien se convirtió en su socio y actual presidente de la empresa, fundaron Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1990 se constituyó Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., actual denominación. A través de los años ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios logrando conquistar nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. En la actualidad comercializa productos de grandes marcas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Johnson y Johnson, Fratelli Branca, entre otras. Para poder realizar un mejor proceso de distribución y servicio a sus clientes cuentan con una flota de 73 vehículos y un plantel de 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Analizando el caso y su historia observamos la ausencia de una oficina de recursos humanos y personal capacitado para desempeñarse en el área, que se encarguen de gestionar y administrar los procesos. La empresa no cuenta con canales de comunicación o los mismos son obsoletos. Teniendo en cuenta que vivimos en la era de las tecnologías, siguen realizando procedimientos utilizando métodos que datan desde sus inicios. La información con la que se realizan la gestión de personal se encuentra desactualizada, lo que no nos asegura que estos procesos sean realizados de forma correcta ni que contemos con personal idóneo. Vivimos en una sociedad cambiante, es menester contar con mandos medios capacitados que puedan desempeñarse en sectores

críticos de la organización como líderes coach y de esta forma poder dar una respuesta rápida a las diferentes necesidades del personal.

Para el desarrollo de este trabajo, basándonos en los datos obtenidos para el reporte de caso se realizó la búsqueda y análisis de estudios relacionados con el mismo para interiorizarse en el tema. Siendo los antecedentes elegidos:

Brusa Franco Agustín (2020) en su proyecto de aplicación “A.J. & J.A Redolfi SRL – Gestión de la comunicación interna para fortalecer y vincular el trabajo entre departamentos”, abordando los canales de comunicación enuncia:

La comunicación se constituye como la base fundamental en cualquier tipo de organización, siendo primordial para cumplir los objetivos que estas tienen, garantizando relaciones humanas duraderas dentro y fuera de las instituciones. El público interno es una parte fundamental de cada organización, son los que le dan vida a la organización, es su historia, su cultura y su identidad, sin ellos la organización no existiría, es por eso que es necesario conocer las variables comunicacionales que existen dentro de las instituciones y posteriormente poder implementar diferentes estrategias destinadas a orientar al público interno hacia los objetivos de la organización, logrando armonía en la misma. (pág. 35)

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

La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir se desarrolle un clima laboral saludable y debe reproducir la cultura organizacional. (pág. 5)

“Conceptos tales como liderazgo y Coaching asociados a la comunicación interna para gestión del capital humano, mejoraría los resultados en materia de rentabilidad, crecimiento y desarrollo.” (pág. 6)

Abordando la problemática de formación de mandos medios FABRISSÍN, Macarena (2016) en “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba”, expone los efectos producidos por los diferentes tipos de liderazgo:

Lo que concuerda con el hecho de generar conciencia del tipo de liderazgo que se ejerce, y de esta manera se podría realizar un aprovechamiento mayor de aquellas fortalezas y debilidades del líder como actor para un alcance más amplio con los colaboradores y de ellos con la misión empresarial. (pág. 106)

Considerar a los colaboradores como aspectos clave para el crecimiento empresarial mencionado es el eje que acompaña la reflexión de la presente investigación, no existe liderazgo sin personas que se dejen guiar y nunca podrá ser efectivo si no es aprobado por ellas. (pág. 108)

Analizando todo lo expuesto evidenciamos que una empresa de las dimensiones de A. J. & J. A. Redolfi necesita desarrollar canales de comunicación fluidos que permitan transmitir la información, no solo entre sus colaboradores, sino también entre sus diferentes plantas. Siendo la misma la base fundamental en el desarrollo de las relaciones humanas y la coordinación de acciones, generar canales de comunicación es una herramienta primordial para el logro de objetivos en todos los niveles de la empresa. De la mano del mismo encontramos la importancia de la formación de líderes coach que trabajen potenciando el capital humano e intelectual que la empresa pueda tener en su nómina. La suma de estos factores le daría a la organización una diferencia de valor frente a sus competidores, desarrollando procesos más eficientes, y aprovechando al máximo todos los recursos con los que puede contar.

## **Análisis de situación**

A través de los años Redolfi fue mostrando su capacidad de crecer y desempeñarse dentro de un contexto cambiante. Podemos ver reflejada su visión y misión fuertemente marcados, dirigidos a “un servicio orientado al cliente y con precios competitivos”.

### *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”.

(A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., Universidad Siglo 21, pág. 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”.

(A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., Universidad Siglo 21, pág. 16-17)

La empresa demuestra valores muy marcados entre los que encontramos respeto hacia el cliente, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, orientación al cliente., responsabilidad social y comunitaria. Analizando las últimas encuestas de satisfacción observamos que poseen valoración positiva de sus clientes,

que ayuda a posicionarla mejor frente a la competencia y demuestra cuál es su imagen en la sociedad en la que está inserta.

Haciendo un breve recorrido por la trayectoria de Alonso J. y José A. Redolfi podemos distinguir que, desde su constitución en 1990, continuó expandiéndose año a año, ganando lugar en el mercado. Dentro de los hitos más importantes, podemos destacar entre 1993 y 2009 la inauguración de 10 unidades nuevas de negocio.

La tasa interna de rentabilidad se vio afectada en el 2002 donde rondaba el 5%, debido a que los precios de compra fueron mayores que los de venta y la tasa fue bajando hasta un 2,5%.

Actualmente cuenta con más de 6000 clientes. En 2006 alcanzó un record en facturación de \$53000000 aproximadamente. La empresa cubre la distribución desde pequeños comercios como también los supermercados mayoristas propio, ofreciendo una variada línea de productos.

Teniendo en cuenta la situación epidemiológica que atraviesa el país, producidos por el Covid19, el mercado sea volvió inestable, obligando a las empresas a adaptarse a los diferentes cambios que surgieron con el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) el 20/03/20 dictado por el DNU 297/20 Art 1° y 5° (Boletín Oficial, 2020).

Es necesario, para analizar el contexto en el que opera, considerando todos estos aspectos. Con el fin de realizar un estudio de la situación externa utilizaremos la herramienta de estrategia empresarial PESTEL, analiza factores Políticos-Económicos-Sociales-Tecnológicos-Ecológicos-Legales. Para conocer el contexto organizacional usaremos Las 5 Fuerzas PORTER y con un FODA expondremos los puntos que la empresa tiene para crecer y cuales debe fortalecer.

#### *PESTEL.*

- *Factores políticos.*

Argentina se encuentra en un momento muy delicado políticamente. Está enfrentando la segunda ola de Covid19, obligando a los dirigentes a tomar diferentes medidas para no tener una saturación del Sistema Sanitario de Salud. A su vez estas medidas afectan en gran medida a las Pymes, que encuentra que su trabajo no puede

desarrollarse de forma habitual. Debiendo encontrar diferentes alternativas para acarrear los gastos fijos producidos por su actividad.

“Claramente se requiere un plan económico que fomente la creación de empresas y ataque los problemas macro que hacen muy difícil el desarrollo empresarial como: impuestos, inflación, burocracia, mercado deprimido, apertura al mundo” (Infobae 21 de abril 2021)

Por su parte el gobierno apelara a más controles sobre los precios de góndola, para contener subas de precios y garantizar el abastecimiento. (Telam 15 de Abril 2021)

Desde el ministerio de Desarrollo Productivo se lanzaron medidas para apalea los efectos del Covid19 entre los que encontramos Financiamiento para inversiones del Banco Nación, Créditos para capital de trabajo, Créditos del BICE para MiPyMEs, se prorrogó la moratoria para Pymes, monotributistas y entidades sin fines de lucro.

A mismo tiempo, el gobierno busca reactivar la economía implementando planes de financiación en cuotas sin interés para la compra de diferentes artículos. A esto se suma el lanzamiento del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) que destinará subsidios de hasta \$ 1,5 millones para 7000 pymes que presenten proyectos para aumentar la productividad. (El cordillerano 6 de Abril de 2021)

- *Factores económicos.*

A pesar de las ayudas económicas brindadas por el gobierno durante el 2020, las pymes tuvieron inconvenientes para poder hacer frente a sus obligaciones como contribuyentes. Por otra parte el consumo se ve cada vez más comprometido, ya que la situación epidemiológica y económica genera una baja en los ingresos percibidos por las familias que se ve fuertemente reflejado en las góndolas.

A pesar de los esfuerzo realizados por el gobierno para la reactivación económica el consumo masivo no repunta. “El primer bimestre cerró con una baja generalizada. En los dos primeros meses del 2021, la caída en ventas de consumo masivo fue de 4,5%.”(Ximena Casas 3 de Abril de 2021)

Por otro lado los empleados formales comenzarán a tributar a partir de un sueldo bruto de \$150.000 y los jubilados de un haber de \$ 165.000, lo que podría favorecer al bolsillo de los consumidores.

El gobierno a través de diferentes medidas se busca la recuperación de la actividad productiva y preservación de fuentes de trabajo. AFIP extendió hasta el próximo 31 de mayo la suspensión de embargos y ejecuciones fiscales para las pymes.

- *Sociales.*

El país se encuentra en una compleja situación epidemiológica, aunque no es su único problema, las medidas y restricciones de circulación presentan grandes inconvenientes para la pymes que ven afectada su actividad productiva, y también para los empleados que sortean distintas dificultades a la hora de concurrir a sus empleos.

“Argentina se acerca a los 64 mil muertos y los tres millones de contagios.” (Clarín 30 de Abril de 2021) El crecimiento acelerado de contagios además pone en riesgo la continuidad de las diferentes actividades como el comercio

Los datos obtenidos pre pandemia demuestras que en el segundo periodo de 2019 se registró un 35.5% de pobreza, según INDEC durante 2020 los índices treparon a 42%, atravesando la más abrupta recesión desde 2006. (El Cronista 4 de Abril 2021) A la par, la canasta básica en el mes de Marzo aumento un 5%, lo que acrecentó el costo de vida, y teniendo en cuenta que los salarios no presentaron grandes aumentos las familias se ven obligadas a minimizar sus consumos dejándolos solo y exclusivamente para los productos de necesidad básica.

- *Tecnológico.*

Es muy importante que la empresa pueda mantenerse actualiza y atenta a todas las oportunidades que el mercado tecnológico puede ofrecerle; estos avances representa un papel preponderante en la vida de las personas y la automatización es una excelente ventaja competitiva para las organizaciones; les permite optimizar tiempo y costos, volviéndolas más competitivas en el mercado.

Dentro de las ventajas que presentan es que el margen de error es mínimo, las maquinas ya saben que tiene que hacer cuando y donde, esto lleva a la organización un

mayor nivel de productividad. La implementación de este tipo de tecnología en los centros de distribución implica no solo un menor costo, sino además reduce las probabilidades de accidentes, y mayor control.

Encontramos, avances como unidades con Autopilot conectadas a el sistema que administra los depósitos (Alejo González Prandi 2019), la tecnología picking by light y el sistema de gestión de inventario Wamas, de la empresa alemana SSI Schafer, que permite a la empresa automatizar los procesos en los centros de distribución para agilizar el despacho de productos y detectar los faltantes de distintos productos manteniendo actualizado el inventario. Los números demuestran que se pueden realizar 3 veces más cantidad de pedidos que los que se realizaban de forma manual por personas. (Gabriela Rivera G 2019)

- *Ecológicos.*

Actualmente la responsabilidad ambiental tiene más relevancia entre las industrias. Siendo un aspecto esencial para la vida humana, el cuidado del medio ambiente se está volviendo bandera para las diferentes organizaciones, implementando diferentes modelos de negocio sustentable.

Las normas ISO de certificación garantizan el cumplimiento de estándares que permiten identificar a la empresa como ecológicamente amigable, impactando positivamente en la reputación e imagen de la organización, a su vez las mismas permiten la apertura a mercados, sobre todo internacionales, donde la empresa no podría desarrollarse sin este tipo de certificación.

Desde el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación se busca impulsar el apoyo de la producción y empleo sobre pilares sustentables que tengan como eje principal el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida. Por otra parte, en 2019, se presentó un proyecto de ley para Reducir el impacto adverso del plástico de un solo uso. Mientras que en algunas Provincias el uso del mismo ya se encuentra reglamentado.

- *Legales.*

Para analizar los aspectos legales debemos tener en cuenta el sector en el que opera Redolfi; el cual se ve golpeado por algunas medidas tomadas por el estado para

apalea los efectos producidos por la crisis económica y la inflación, como el congelamiento de precios. Otras dificultades que se desprenden del contexto de pandemia son la imposibilidad para trabajar en mayores de 60 años por estar dentro del grupo de riesgo, la reducción de horario laboral que puede afectar las ventas, sumado a la restricción de circulación y uso del transporte público.

El Decreto 39/2021 establece la prórroga de prohibición de despido sin justa causa, suspensión, y el derecho del trabajador a percibir una doble indemnización en cualquiera de los casos antes citados. Recordemos también que desde el primer trimestre 2021 comenzará a regir la Ley de Góndolas N°27.545 que establece que el precio de los productos de necesidad básica sean competitivos y transparentes, y que no se lleven a cabo prácticas comerciales que perjudiquen o distorsionen el mercado ni la competencia. A esto se le suma la Resolución 340/21 donde se estableció un “Código de Buenas Prácticas Comerciales” de cumplimiento obligatorio, como norma complementaria. (Boletín Oficial de la República Argentina 2021).

*Las 5 Fuerzas PORTER.*

- *Rivalidad entre Competidores.*

Considerando el rubro al que se dedica Redolfi encontramos dos grandes competidores, por un lado mayoristas con salones comerciales y empresas preventistas con entrega a domicilio. Siendo un sector de consumo masivo, los precios competitivos son una ventaja en el mercado, además de destacarse por el tipo de servicio que brindan, orientado a la satisfacción del cliente. En la Provincia de Córdoba podemos distinguir una amplia gama de competidores que se dedican al mismo rubro que Redolfi ofreciendo servicios parecidos.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

La industria de distribución y autoservicio mayorista posee gran cantidad de competidores establecidos, lo cual dificulta que nuevos rivales puedan ingresar a este mercado. Hay que tener en cuenta el costo que conllevaría montar un negocio de dicha magnitud, que pudiera competir contra empresas como Redolfi que está afianzada en el mercado y cuenta con una amplia trayectoria y prestigio.

Si sería una amenaza que alguna de las grandes cadenas mayoristas existentes en otros lugares decidiera expandirse a las mismas zonas que abarca Redolfi, produciendo así una posible pérdida de clientes.

- *Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.*

A pesar de que Redolfi tiene convenios y representación de las primeras marcas que se comercializan en el país, el crecimiento de la crisis económica que atraviesa la región, impulsa a segundas marcas a posicionarse en el mercado por ser más económicas al bolsillo del consumidor, generando una amenaza para los productos que la empresa comercializa, que tienen un costo más elevado para el cliente.

Sumado a esto, debemos destacar la facilidad con la que los consumidores a través de distintas plataformas pueden acceder a productos en diferentes puntos del país sin moverse de su casa.

- *Poder de negociación de los proveedores.*

El poder de negociación en esta industria es elevado, Redolfi podría lograr precios competitivos con la compra de mayor volumen de productos, que le da la posibilidad, de obtener luego un mayor margen de ganancia o poder ofrecer este beneficio a sus clientes incrementando el volumen de compra y venta. Además al tratarse de primeras marcas, la empresa, se ve forzado en cierto punto a respetar los plazos y precios establecidos por las mismas.

- *Poder de negociación de los consumidores.*

Sus clientes en general son supermercados, farmacias, kioscos, bares y confiterías, restaurants, librerías, comedores y perfumerías, de escasos recursos y volúmenes de venta reducidos, en su mayoría no cuentan con medios para transportar mercadería, ni tiempo para realizar el proceso de compra. La suma de estos aspectos hace que sea reducido su poder de negociación en lo que respecta a precio y financiación.

Sin embargo tenemos que recordar que Redolfi posee altísima cantidad de competidores, siendo una opción para nuestros consumidores cambiar de proveedor fácilmente, optando por otras marcas, precios, facilidades de pago, entre otras cosas.

## FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Amplia trayectoria en el mercado mayorista, autoservicios.</li> <li>-Comercialización de primeras marcas.</li> <li>-Valoración positiva por parte de sus clientes.</li> <li>-Valor agregado por servicios que la diferencias de la competencia (tiempo acotado de entrega, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos)</li> <li>-Gran variedad de productos.</li> <li>-Plantas propias.</li> <li>-Ubicación geográfica de sus diferentes plantas y autoservicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Continuar con la expansión a otras provincias y localidades.</li> <li>-Comercialización de segundas marcas.</li> <li>-Automatización de las plantas de almacenaje.</li> <li>-Implementación de canales de venta virtuales.</li> <li>-Planificación de estrategias de publicidad.</li> <li>-Incorporación a planes estatales de empleo joven.</li> <li>-Planes de alimentación gubernamentales (tarjeta alimentar).</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de capacitación para la gestión de personal.</li> <li>-Falta de canales comunicacionales.</li> <li>-Falta de mecanismos de control y seguridad.</li> <li>-Poca capacitación del personal.</li> <li>-Falta de análisis de siniestralidad y procedimientos de seguridad e higiene.</li> <li>-La información no se encuentra informatizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Restricciones producidas por la segunda ola de COVID19.</li> <li>-Posibles contagios dentro del personal.</li> <li>-Competidores sólidos.</li> <li>-Crisis económica, baja en el consumo.</li> <li>-Volatilidad cambiaria.</li> <li>-Inestabilidad económica a nivel país.</li> </ul>

Tabla 1: Fuente- Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas encontramos que Redolfi es una empresa que cuenta con amplia trayectoria en el mercado, además comercializa gran variedad de productos dentro de los que se destacan primeras marcas en casi todos los rubros. Debido a su compromiso con la sociedad que integra, la calidad del servicio que brinda y el trato a sus empleados tiene una valoración muy buena por parte de sus clientes y colaboradores.

Por otra parte la organización presenta algunas debilidades que es necesario corregir, una de ellas es la falta de capacitación del personal, no presentan mecanismos de control, no cuentan con información actualizada para realizar sus procedimientos, ni tampoco tiene establecidos canales de comunicación. Estos factores juegan de forma negativa para su crecimiento y el desempeño de sus empleados.

Fuera de la empresa, distinguimos aspectos que están dificultando la subsistencia del comercio, algunos provocados por las propias políticas económicas del país, sumado al alto nivel de inflación y volatilidad cambiaria. A estos factores además debemos agregarle todas las medidas tomadas por causa del COVID19.

Considerando la trayectoria que tiene en el rubro mayorista, deben aprovechar las oportunidades que el contexto actual presenta, que le permitiría afrontar los efectos de la inestabilidad económica del país y además conquistar otros mercados brindando mayor comodidad a sus clientes. Incorporar nuevos servicios como la venta online, que se encuentra en auge gracias al aislamiento provocado por la pandemia. Otra posibilidad es la incorporación de segundas marcas en sus locales comerciales. Además puede empezar a integrar planes gubernamentales como empleo joven y tarjeta alimentar.

Redolfi tiene que desarrollar un papel activo en los procesos de comunicación formal o informal, ya que estos atraviesan todos los niveles del organigrama. Aprovechar los beneficios que aporta a la empresa para minimizar tiempo y efectivizar el trabajo, implementar procesos de inducción permite que cada colaborador sepa cuál es su rol dentro de la organización, reforzar su vínculo y lograr un mejor desarrollo.

El diseño de un plan estandarizado e igual para todas las sucursales de la empresa es una ventaja competitiva, que complementaríamos formando a los mandos medios para desempeñarse como líderes coach, ayuda a la organización a aprovechar el talento de sus colaboradores, alineados con los objetivos organizacionales y evitar

disonancia entre sus acciones. El liderazgo coach transforma a los mandos medios en colaboradores capacitados para establecer metas y determinar herramientas necesarias para lógralas, fomenta el desarrollo y crecimiento continuo, con habilidades e inteligencia emocional que colabora en la resolución de conflictos, son una excelente herramienta para mejorar el clima laboral, y generar sentido de pertenencia en los colaboradores, sin descuidar los objetivos de la organización.

Si bien Redolfi es una empresa que está establecida en el mercado y cuenta con muchos años de experiencia, este cambio le daría un valor agregado no solo a nivel competitivo en cuanto a ventas, sino también a nivel de las personas que conforman la organización.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado abordaremos conceptos clave como: Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Comunicación 2.0, Coaching y líderes coach, procesos de inducción, Profesionales y administración de Recursos Humanos.

### *Comunicación organizacional.*

Los seres humanos son seres lingüísticos, desde que nacen, es con la comunicación, como se relacionan con sus pares, el lenguaje le da relevancia a los sentimientos, con el dan sentido a las acciones. Siguiendo a Brandolini, Frígoli, Hopkins (2008) existen diferentes formas de comunicar, los autores planean que la comunicación está formada por verbal, que utiliza palabras y lenguajes como código, y no verbal en la cual se encuentran la corporalidad y los gesto, ligada a la cultura y no es intencional. La comunicación organizacional son los diferentes canales utilizados dentro de la empresa para la transmisión y recepción de mensajes entre nuestros colaboradores. Chiavenato (2007) expone “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes”. (p. 59) Ritter (2008) la destaca como indispensable para mantener una coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la organización y la realidad del entorno.

### *Comunicación interna.*

Son el conjunto de mensajes que se transmiten en el interior de la organización. Hay dos tipos, por un lado los canales formales que son exclusivamente para el flujo de información relativo al trabajo y baja de línea, y por otro la comunicación informal que es la que se produce cara a cara entre los colaboradores. Ritter (2008) dice que el mayor problema dentro de la organización es que descuidan los canales de comunicación informales porque desconocen en grado de penetración que este tiene. (p. 16) Señala que “La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones”. (p.17)

La comunicación descendente es la que se utiliza para bajar línea a los colaboradores, se usa para dar instrucciones sobre el trabajo; comunicación ascendente es por la cual los colaboradores se comunican con sus superiores y suelen ser contenido

detallado y específico, y por último comunicación horizontal o transversal que es la que se desarrolla entre personas de un mismo nivel, tiene como objetivo la integración y coordinación.

### *Comunicación 2.0.*

Las organizaciones como sistemas abiertos constantemente están relacionándose con el medio que las rodea. Al encontrarse insertas en entornos cambiantes, deben adaptarse a estos y comenzar a amigarse con las nuevas tecnologías para no quedar desactualizadas. Dentro de estos cambios en el entorno, se encuentra el desarrollo de la comunicación 2.0. Alejandro Formanchuk (2010) plantea que “Implementar una comunicación interna 2.0 es un desafío, y de los grandes, porque implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización.” (p. 43) implica “Comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red.”(p. 30). La adopción de nuevas tecnologías le brinda una solución innovadora y de bajo costo, que en general son amigables con el medio ambiente, para poder mantenerse comunicada hacia el interior y exterior de la organización.

### *Coaching y Líderes coach.*

Muradep (2012) explica que Coaching es acompañar a otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella, también expone que el Coaching organizacional se puede ver como una clara intención por parte de la empresa en lograr no solo sus propios objetivos, sino también permitirles a sus colaboradores desarrollarse y crecer.

Flores (2012) plantea un cambio en la concepción de la formación de equipos de trabajo, en la que el liderazgo es planteado como la capacidad de crear equipos a través de cultivar las conversaciones correctas en los momentos adecuados. (p75) “La autoridad de un líder es otorgada por la institución en la que participa y por la comunidad liderada” (p. 82) Los líderes coach desarrollan habilidades que les permite motivar a su equipo para lograr un desempeño superior. Una coordinación efectiva en la cual las acciones de los colaboradores este alineada con los objetivos de la organización es esencial para el éxito de la organización.

### *Inducción.*

Chiavenato (2007) lo define como programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización, a través del cual además de familiarizarlos con los servicios y productos, misión, visión, valores, su cultura organizacional, áreas, departamentos y objetivos, su finalidad es que el nuevo integrante aprenda cual es la conducta deseada por la organización. (p. 197) Este procesos ayuda a minimizar los errores.

### *Profesionales y administración de Recursos Humanos.*

Mondy (2010) dice que la administración de recursos humanos “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 4). La implementación y desarrollo de los diferentes sistemas de recursos debe ser administrada por personal capacitado. Mondy señala que estos profesionales deben ser un “socio estratégico de la empresa, en vez de desempeñar un papel de recursos humanos transaccional y de cumplimiento” (p.15). Es importante que sean parte del diseño de metas en la organización, deben participar del cambio y delinear las estrategias para hacerlo funcionar.

El éxito de toda organización depende de cuan motivados e involucrados estén sus colaboradores, ya que estos son el alma de la empresa. Para poder lograrlo las organizaciones debe implementar diferentes procesos en pos de un mejor desempeño. Hay que pensar, a la empresa, como un conjunto de acciones orientadas hacia un mismo fin, entonces pensar cada proceso en función de los efectos que tienen uno sobre otro y del objetivo que se desea lograr.

A través de la inducción se logra que los colaboradores que ingresan a la empresa estén alineados con la organización, conozcan todo sobre ella y además su puesto de trabajo. Para que este proceso sea efectivo hay que pensar en el tipo de liderazgo que tienen los mandos medios en sus equipos. Implementar el liderazgo coach ayuda no solo al aprendizaje sino a potenciar a los empleados. Todos los procesos complementado un plan de comunicación, que atraviesa a toda la organización y le da vida, es la que se encarga de unir, motivar, controlar, expresar inquietudes, coordinar acciones y orientarlas hacia un fin común

## Diagnóstico

Una vez analizado el contexto externo de Redolfi, se observa que el sector del comercio atraviesa por diferentes dificultades ocasionadas por la economía, política y contexto de pandemia a nivel mundial. No obstante es una empresa que se encuentra establecida en el mercado y cuenta con una amplia trayectoria, si bien el Covid19 trajo muchísimas complicaciones a las organizaciones, también abrió la puerta al desarrollo de nuevas formas de comercio, como la venta online, presentando una gran oportunidad para las empresas.

Es una organización que fue creciendo a través de los años de forma acelerada y descuido algunos aspectos que no solo mejoraría el rendimiento de sus empleados, sino que también la volvería más competitiva en el mercado. Las organizaciones no son nada sin sus colaboradores, y para que estos puedan desempeñar sus actividades necesitan inevitablemente una comunicación fluida y sin ruidos.

Redolfi no presenta canales de comunicación diseñados o los mismos son deficientes. No se puede distinguir como se transmite la información dentro de la planta (entre pares y bajada de línea) pero tampoco entre sus diferentes sucursales. Además tienen deficiencia en la metodología de contratación que utiliza, el personal que ingresa a la organización no recibe ningún tipo de formación previa, ni tampoco tiene conocimiento sobre la empresa o el mercado en el cual se desarrolla. Sus empleados no reciben ningún tipo de capacitación, ni al ingreso, ni durante el desempeño en sus puestos. Tampoco hay capacitación de mandos medios que permitan una respuesta más eficaz a los conflictos que pudieran ocasionarse en las áreas críticas.

### *Conclusión diagnóstica.*

Redolfi cuenta con potencial para afrontar estos cambios y seguir creciendo en el rubro. La incorporación de un plan de comunicación interna formal, compartido por todas sus sucursales, minimizaría la incertidumbre entre sus colaboradores. Que se complementaría con la formación de mandos medios como líderes coach, que desde su lugar, aporten las habilidades y el apoyo necesario para que los colaboradores puedan logro de objetivos organizacionales, mejorar el clima laboral, la motivación, minimizar la posibilidad de error por disonancia y ayudaría a generar sentido de pertenencia.

Para reforzar el plan de comunicación la formación de líderes coach es una excelente herramienta, dentro de los beneficios que aporta, se destaca que facilita el aprendizaje. Tener mandos medio con habilidades para potenciar a nuestros colaboradores, en busca del cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.

La incorporación de herramientas digitales para las diferentes áreas de la empresa, que faciliten la comunicación no solo entre las distintas sucursales sino también entre los distintos sectores de la organización. Estas herramientas son una opción rápida para lograr un cambio efectivo, ya que aportan por un lado innovación y por otro agilizan todos los procesos.

Todos estos aspectos repercutirían de manera positiva en Redolfi, mejoraría la atención al cliente que es parte de su estrategia para diferenciarse de sus competidores y generaría cambios positivos en sus colaboradores, originando un incremento estimativo de la rentabilidad del 10% sobre las ganancias netas.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos generales.*

Desarrollar un plan de comunicación interna y capacitar a los mandos medios de la diferentes plantas en Coaching, para aumentar un 10% las ganancias totales de A. J. & J. A. Redolfi.

### *Objetivos específicos.*

- Implementar un plan de comunicación por medio de intranet y herramientas de comunicación 2.0, para agilizar los procesos y generar mayor sentido de pertenencia.
- Capacitar a los mandos medios en Coaching para tener líderes formados, capaces de dirigir a sus colaboradores, potenciando sus habilidades, motivados y alineados con los objetivos organizacionales.
- Diseñar e implementar el proceso de inducción, para que los empleados que ingresen estén alineados la cultura de la organización.
- Incorporar de Jefe y Analista de recursos humanos a través de una consultora, que se encargue de organizar y gestionar los procesos.

### *Alcance.*

Respecto al alcance geográfico abarcaría las localidades en las cuales A. J. & J. A. Redolfi tiene plantas, centro de distribución en James Craik y los autoservicios ubicados en Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Villa María (Córdoba). Su proyección temporal sería de 6 meses, iniciando en Agosto 2021 al mes de Enero 2022 inclusive.

### *1° Acción- Implementación de plan de comunicación interna.*

Se llevara a cabo la implementación de un plan de comunicación, el cual estará a cargo del profesional de Recursos Humanos. La finalidad del mismo es lograr una comunicación fluida entre las diferentes plantas y todos los niveles dentro de la organización. Se busca que la comunicación sea accesible para todos los empleados, para que puedan estar actualizados sobre temas relevantes para la organización.

Entre los canales que desarrollaremos tenemos:

- *Intranet.* Es una red informática interna de la empresa que utiliza protocolos de internet para compartir información, dentro de las ventajas que presenta es que todos los integrantes de la organización pueden tener acceso a la misma. A través de este servicio lograríamos que todas las sucursales puedan comunicarse de forma fluida. En ella se compartirá el manual de inducción, reglamento interno, calendario de reuniones, información de capacitaciones y acceso a charlas informativas para todos sus colaboradores. También podremos encontrar los productos que se comercializa, la información sobre proveedores y sucursales. En la misma plataforma se tendrá un botón de acceso directo a un chat vía Whats App con el profesional de recursos humanos, junto con los números de contacto de la empresa. El costo del diseño de la página tendrá un costo de \$69.225 y el mantenimiento mensual tendrá un valor de \$2.925 con una contratación obligatoria de un año, el mismo estará a cargo de Estudio DMG. (Ver [Anexo A](#))

- *Incorporación de Whats App Business.* El mismo será para que cada empleado pueda tener una vía de comunicación directa con el área de RRHH. A través de la que podrán realizar consultas, solicitar certificados, recibir copia de los recibos de haberes, notificación de vacaciones, licencias, entre otras. Además se gestionara la formación de grupos en cada área de la empresa, para poder realizar de forma más eficaz difusión de información importante, como reuniones y capacitaciones. Se realizara la compra de 9 celulares corporativos por un valor de \$40.000 por unidad, y un abono mensual de \$1.000 cada uno.

- *Reuniones.* Se implementaran semanalmente, entre los mandos medios para mantenerlos actualizados de los asuntos relevantes para la organización. Teniendo en cuenta el contexto de aislamiento las mismas se realizaran mediante la plataforma Zoom.

- *Capacitaciones.* Las mismas serán diagramadas de forma semestral o anual, según las necesidades del personal. La finalidad de estas es mantener al personal actualizado y sirven para fomentar el compromiso, ayudar a arraigar valores, cultura, misión y visión organizacional. Se destinara un gasto anual de \$200.000 para diferentes capacitaciones según necesidades.

En este caso se requieren 25 horas de profesional a cargo del Analista en RRHH Ivonne Aylén Catauro Nardella. El costo total de implementación del plan de comunicación será:

Concepto	Costo	TOTAL
Diseño página Web	\$ 69.225	\$ 801.075
Mantenimiento Anual de pagina	\$ 35.100	
Celulares mandos medios	\$ 360.000	
Abono corporativo anual	\$ 108.000	
Capacitaciones	\$ 200.000	
Honorario profesional	\$ 28.750	

Tabla 2: Fuente - Elaboración propia.

#### 2° Acción- Formación de líderes coach

El objetivo de la siguiente capacitación es darle a través del Coaching, habilidades a los mandos medios, para poder desempeñarse de forma proactiva, logrando desarrollar equipos de alto rendimiento. La formación será dictada por Capacitarte, tiene una duración de 13 horas reloj, la misma será de forma virtual a través de la plataforma del instituto. Esta modalidad tiene la ventaja que los empleados podrán acceder durante las 24hs. al material del curso, brindando gran flexibilidad en el horario de cursada. La formación consta de 4 módulos en los que trabajan:

Información obtenida de Capacitarte, sitio web dedicado a los cursos y programas ejecutivos de forma virtual o presencial, orientados a la formación de líderes coach. (Capacitarte, 2021)

Módulo 1	Gestión de procesos y liderazgo de personal
Módulo 2	Feedback como herramienta directiva
Módulo 3	Modelos que funcionan VS Modelos contraproducentes. Patrones transculturales.
Módulo 4	¿Por qué no se logran los objetivos?

Tabla 3: Fuente - Elaboración propia.

La certificación será emitida una vez finalizada la cursada. Los mandos medios que realizaran la formación son gerentes general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, gerentes de las 4 sucursales y jefe de recursos humanos. (Ver [Anexo B](#))

Valor capacitación	Cantidad	Duración	Recursos	TOTAL
\$ 4.770	9 Jefes	13 Horas reloj.	Virtual	\$ 42.930

Tabla 4: Fuente - Elaboración propia.

### 3° Acción- Diseño y aplicación del proceso de inducción.

La finalidad de este proceso es minimizar la disonancia entre el ingresante y el puesto. Es una excelente herramienta para bajar la rotación dentro de las empresas, además ayuda a que facilitar el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación. Las empresas que implementan este tipo de capacitación inicial logran tener mayor compromiso por parte de sus colaboradores. El proceso consta de tres etapas, inducción general, inducción específica y por último la evaluación del nuevo integrante. (Ver [Anexo C](#))

*Inducción general.* La primer parte será llevada a cabo por el profesional de recursos humanos, quien dará una bienvenida afectuosa al nuevo integrante. Se realizara un recorrido por la empresa, para que el nuevo integrante conozca las instalaciones y se entregara un manual simplificado, donde figura información sobre:

- Historia de la empresa. Misión, visión y valores de la organización.
- Organigrama
- Políticas y normas de seguridad.
- Reglamento interno
- Jornada laboral, sistema de retribución y beneficios.

*Inducción específica.* En esta etapa se enseñara todo lo que es propio del puesto. La misma estará a cargo del jefe directo, quien le brindara información específica de su función, la ubicación del mismo, las tareas a realizar, herramientas a utilizar, normas de seguridad, a quien debe reportar y cuál es el desempeño esperado.

*Evaluación del nuevo empleado.* La primera será a los 30 días de la incorporación, se realizara a través de una entrevista con el supervisor directo, quien será el encargado de determinar si es necesaria una nueva inducción o si hay aspectos que se necesiten profundizar. Pasados 45 días de esta entrevista, se volverá a realizar una reunión para determinar la continuidad del empleado finalizado el periodo de prueba.

Para asegurarnos de que el proceso de inducción sea eficaz es importante tener en cuenta que no debemos abrumarlo de información, no empezar por las actividades más desagradables del puesto y no mandarlo a hacer tareas para las que aún no esté preparado. El costo de este proceso sería el diseño del manual de inducción es de \$20.000 por única vez, más la impresión de 20 ejemplares a \$500 cada uno. En este caso se requieren 17 horas de profesional a cargo del Analista en RRHH Ivonne Aylén Catauro Nardella. El costo total de la implementación es:

Concepto	Costo	TOTAL
Diseño de manual de inducción	\$ 20.000	\$ 49.500
Ejemplares	\$ 10.000	
Honorarios profesional	\$ 19.500	

Tabla 5: Fuente - Elaboración propia.

#### *4° Acción- Incorporación de profesionales de Recursos Humanos.*

Lo primero que se realizara será la incorporación de dos profesional del área de Recursos Humanos, para esto se le solicitara a la consultora Estudio Rocha & Asociados ubicado en San Francisco (Córdoba), que se encargue de realizar el perfil profesional que la empresa necesita. Los mismos deberán contar con competencias como liderazgo, trabajo en equipo, orientado al logro de objetivos, comprometidos con la empresa y que puedan llevar a cabo la implementación del plan de comunicación interna en A. J. & J. A. Redolfi.

La consultora será la encargada de diseñar los perfiles y requerimientos de los puesto y luego el reclutamiento y selección de los mismos. (Ver [Anexo D](#))

Los profesionales trabajaran en conjunto con los gerentes de cada área, para poder identificar las necesidades en cada sector. Sus objetivos a corto plazo serán alinear los procesos de recursos humanos con las metas de la organización, dentro de los que se destaca la implementación del plan de comunicación interna, realizar procesos de reclutamiento, selección e inducción, diseño e implementación de evaluaciones de desempeño 90° para colaboradores no jerarquizados y 360° para mandos medios y puestos jerarquizados, control de ausentismo. (Ver [Anexo E](#))

Los objetivos a largo plazo serán realizar descripción de puestos, planificar capacitaciones anuales y semestrales, formación de líderes coach y realizar encuestas de clima laboral. (Ver [Anexo F](#))

El costo del reclutamiento y selección por parte de Estudio Rocha & Asociados es de un salario y medio más IVA (21%) del sueldo bruto de la persona a contratar. El costo de las incorporaciones será:

Concepto	Costo anual	TOTAL
Sueldo Jefe de Recursos Humanos	\$ 2.056.152	\$ 3.043.333,43
Plus vacacional (14 días)	\$ 15.992,30	
Sueldo Anual Complementario	\$ 171.346	
Contribuciones Patronales (26.4%) anual.	\$ 542.824,13	
Consultora Estudio Rocha & Asociados	\$ 257.019	
Sueldo Analista de Recursos Humanos	\$ 966.720	\$ 1.430.853,04
Plus vacacional (14 días)	\$ 7.518,94	
Sueldo Anual Complementario	\$ 80.560	
Contribuciones Patronales (26.4%) anual.	\$ 255.214,10	
Consultora Estudio Rocha & Asociados	\$ 120.840	
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 4.474.186,47</b>

Tabla 6: Fuente-Elaboración propia. Información obtenida de Adecco Group 2021.

#### *Marco temporal de implementación*

Por medio del Diagrama de Gantt se realiza la proyección de cómo se implementara la propuesta en el periodo de tiempo establecido para la misma. La aplicación de este plan llevara 6 meses.

Acciones	Cant. días	Ago-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22
Reclutamiento y selección jefe y analista de RRHH	30	■	■	■			
Incorporación jefe y analista de RRHH	15		■	■			
Diseño de página web	15			■			
Implementación de página web	15				■		
Incorporación de Whats App Business, Reuniones y capacitaciones	30				■	■	
Formación de líderes coach	45					■	■
Diseño e implementación de proceso de inducción	30						■

Tabla 7: Fuente - Elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para analizar la viabilidad de la propuesta se calculara el ROI (Retorno de Inversión), esta herramienta mide la eficiencia de la inversión realizada por su impacto financiero.

Para la realización del cálculo se tomó como base la situación financiera de A. J. & J. A. Redolfi al 12/2018, en el cual el resultado financiero fue \$68.959.226,30. Este monto se actualizara con el índice de inflación de los años 2019, 2020, y el acumulado hasta Abril de 2021.

Ajuste por año	Valor
Resultado financiero 2018	\$ 68.959.226,30
2019 Índice de inflación: (Télam, 2020)	%53,8 \$ 106.059.290,05
2020 Índice de inflación: (Made For Minds, 2021)	%36.1 \$ 144.346.693,76
2021 Índice de inflación acumulado hasta Abril: (El Economista, 2021)	%16.4 \$ 168.019.551,54

<b>Resultado financiero a Abril de 2021</b>	<b>\$ 168.019.551,54</b>
---	--------------------------

Tabla 8: Fuente - Elaboración propia.

El costo total de la implementación de la propuesta es:

Costo del proyecto	
Incorporación de profesional de Recursos Humanos	\$ 4.474.186,47
Implementación de plan de comunicación interna	\$ 801.075
Formación de líderes coach	\$ 42.930
Diseño y aplicación del proceso de inducción	\$ 49.500

<b>Inversión</b>	<b>\$ 5.367.691,47</b>
------------------	------------------------

Tabla 9: Fuente - Elaboración propia.

Se espera la compañía incremente sus ganancias un 10% de acuerdo con la proyección realizada con la implementación esto sería un total de \$16.801.955,20.

**ROI**

$$\left( \frac{\text{Utilidad} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right) * 100$$

$$\left( \frac{\$16.801.955,20 - \$5.367.691,47}{\$5.367.691,47} \right) * 100$$

**213,02%**

Elaboración propia

El beneficio calculado es de \$16.801.955,20, y la inversión para la implementación del plan \$5.367.691,47, luego de aplicar la fórmula de ROI, el resultado obtenido es 213,02 %, lo que significa que cada \$100 que invierta en la aplicación de la propuesta, tendrá \$213 de ganancia.

## **Conclusiones**

La empresa A .J. & J. S. Redolfi tiene un crecimiento muy acelerado que llevo a descuidar algunos procesos entre los que se destaca la comunicación interna, que afecta de forma negativa el desempeño de sus colaboradores, siendo la falta de información unos de los mayores enemigos que la empresa enfrenta.

Estratégicamente se piensa la implementación de un plan de comunicación interna, ya que todo lo que sucede dentro de la organización depende de ella. Se propone la incorporación de profesionales de recursos humanos que estén a cargo de la implementación del mismo.

Para lograr complementar la comunicación interna además se formara a los mandos medios en liderazgo coach, utilizando el Coaching como herramienta para incentivar y potenciar a los empleados, además de buscar una mejor forma de afrontar los futuros cambios dentro de la organización.

Este reporte de caso busca demostrar como la comunicación interna suma beneficios a las empresas, que constantemente, están adaptándose a los cambios del entorno en el cual se encuentran y adoptando los beneficios que brindan las nuevas tecnologías. Se evidencia la necesidad de capacitar los mandos medios para que ayuden a afrontar esta transformación, utilizando el liderazgo coach para motivar a crecer y mejorar el rendimiento de los colaboradores.

### *Recomendaciones*

Es importante que la empresa comience a plantearse la creación de un departamento de Recursos Humanos, que se encargue de diseñar, planificar y desarrollar todos los procedimientos del área. Además debería trabajar para posicionarse como marca empleadora en el mercado laboral.

A la hora de efectuar un reclutamiento y selección, la información que se utiliza es escasa u obsoleta. Es necesario que se realice el análisis y descripción de los puestos para dar una respuesta más acertada a las necesidades de personal que puedan surgir en un futuro.

Aplicar procedimientos de control y evaluación, ya que por un lado encontramos que la empresa no conoce cual es realmente el desempeño de sus colaboradores y para realizar ascensos o rotación de personal, los mismos se hacen teniendo en cuenta la antigüedad y no sus habilidades ni los requerimientos que está vacante necesita. Implementar un plan de carrea sería bueno para motivar y retener talentos en la empresa.

## Bibliografía

- Adecco Group 2021 Obtenido de <https://adeccogroup.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Gu%C3%ADa-Salarial-Regional-Argentina-2021-Grupo-Adecco.pdf>
- Alejo González Prandi (26 de Diciembre de 2019) Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/automatizacion-una-oportunidad-para-la-logistica-nid2319220/>
- Boletín Oficial (19 de Marzo de 2020) Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Boletín Oficial de la República Argentina 2021 Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123> Y <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240141/20210128>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins N. (2008). Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa, La Crujía
- Capacitarte Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-mandos-medios-a-distancia>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, Octava edición. McGraw-Hill Interamericana
- Clarín (30 de Abril de 2021) Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-reportan-22-420-casos-argentina-quedo-paso-millones-contagios\\_0\\_WcXlW8mUH.html](https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-reportan-22-420-casos-argentina-quedo-paso-millones-contagios_0_WcXlW8mUH.html)
- El cordillerano (6 de Abril de 2021) Obtenido de <https://www.elcordillerano.com.ar/noticias/2021/04/06/106554-precios-cuidados-y-beneficios-para-pymes-las-medidas-contra-la-inflacion>
- El Cronista (4 de Abril 2021) Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Pobreza-en-Argentina-trepo-a-42-y-ya-afecta-a-19-millones-de-personas-en-el-pais-20210404-0051.html>
- El Economista (6 de Mayo de 2021) Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-05-la-inflacion-del-primer-cuatrimestre/>
- Estudio DMG Obtenido de <https://www.wnestudio.com.ar/disenio-web-de-pagina-institucional>

- Flores, F. (2012), Conversaciones Para la Acción y Ensayos Seleccionados, Inculcando una Cultura de Compromiso en Nuestras Relaciones de Trabajo, CreateSpace Independent Publishing Platform
- Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Gabriela Rivera G (15 de Agosto 2019) Obtenido de <https://manufactura.mx/quimica-y-farmaceutica/2019/08/15/la-tecnologia-que-mueve-el-nuevo-cedis-de-natura>
- Infobae (21 de abril 2021) Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/21/ocho-de-cada-10-empresarios-temen-mas-por-la-economia-que-por-la-pandemia/>
- Made For Minds (14 de Enero de 2021) Obtenido de <https://www.dw.com/es/argentina-cerr%C3%B3-2020-con-una-inflaci%C3%B3n-de-36/a-56229478>
- Mondy W. (2010) Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. Pearson educación, México.
- Muradep, L. (2012). Coaching para la transformación personal. Buenos Aires: Granica.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires, La Crujía
- Telam (15 de Abril 2021) Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/550905-el-gobierno-lanza-medidas-para-contener-subas-de-precios-y-garantizar-abastecimiento.html>
- Telam (15 de Enero de 2020) Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202001/424035-indec-inflacion-diciembre-2019.html>
- Ximena Casas (3 de Abril de 2021) Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/03/el-consumo-masivo-no-repunta-y-arrastra-varios-anos-en-caida-podra-ser-2021-el-ano-de-la-recuperacion/>

## Anexos

### A – Servicio ofrecido por Estudio DMG

<https://www.wnestudio.com.ar/disenio-web-de-pagina-institucional>

¿Qué es un **sitio web institucional**?  
¿A quién va dirigido?



Una **página web institucional** es una web que da la posibilidad de mostrar todo el contenido completo de una empresa, desde sus valores (*misión & visión*) hasta un listado detallado de sus servicios o productos, informando además, la totalidad de sus medios de contacto (*emails, teléfonos, whatsapp, minimapa googlemaps con la ubicación específica*), como así también sus perfiles sociales y sus últimas noticias.

Este tipo de sitio web es ideal **para profesionales, PyMes u ONGs** y brinda a **grandes empresas** una alternativa simple y económica cuando su único requisito es tener una buena presencia digital.

**Estar online.**

El servicio de **web institucional** consta de:



#### Diseño web personalizado.

Contamos con experiencia en distintos rubros. Trabajamos con clientes nacionales e internacionales.

Éstos operan dentro de las siguientes áreas:

Turismo, Cine, Gastronomía, Diarios de opinión, Organizaciones políticas, Traductorados & profesionales del rubro, Canales de venta online, Empresas de Organización de eventos, Escuelas & Institutos, Inmobiliarias & Privados (*alquileres temporarios*), Fabricantes de artículos de marroquinería, Talleres mecánicos, Estudios de abogacía, Sitios de contactos, Programas radiales, Bares, Fotografía & profesionales del rubro, entre otras.



#### Asistencia personalizada durante el proceso.

¡Todo nuestro know-how a su disposición! Procuramos mantener un estrecho vínculo con el cliente durante todo el proceso de diseño y desarrollo web.



#### Links a redes sociales.

Además incluirá, por supuesto, los links a las diferentes redes sociales que se utilicen para distribuir y compartir todos tus contenidos, productos y/o servicios.



#### Googlemaps con ubicación específica.

El servicio contempla la posibilidad de incluir un minimapa de googlemaps con la chincheta de ubicación de tu negocio/ emprendimiento o evento en caso que el cliente lo requiera.



#### Velocidad de respuesta a consultas.

Consultas resueltas por nuestras vías de comunicación en un plazo no mayor a 24hs.



#### Diseño de sitio web moderno, elegante y con personalidad.

Todo sitio WN Estudio contiene las últimas tecnologías del mercado: HTML5, CSS3, JAVASCRIPT, Bootstrap (*entre otras*).

¡Simplemente un buen diseño, una buena elección!



### 7 Secciones específicas a medida del cliente

Dentro de tu sitio web institucional se puede normalizar y organizar la información de acuerdo a las necesidades que tu emprendimiento, empresa u ONG lo requiera.

Dando lugar a distribuir de forma armónica y agradable:

- Toda la información institucional. (*Misión & visión, valores, objetivos, etc.*).
- Listado completo y detallado de cada uno de los servicios que se ofrecen.

- Productos que la empresa distribuya o fabrique.

En caso de precisar un muestrario online visitar el siguiente link: **diseño web autoadministrable**

- Galerías de imágenes necesarias con sus respectivos detalles.
- Listado con logo de sus principales clientes y/o partners.
- Documentos en formato PDF que se requieran tener online.

¡En resumen, toda la información pertinente ordenada de forma orgánica e intuitiva!



### Inclusión de todos tus datos de contacto.

Tus clientes podrán tener acceso a todos tus datos de contacto que desees suministrar: teléfono, celular, whatsapp, email, skype, etc.



**Costos de registro de dominio [com ó com.ar] + un año de hosting incluidos dentro del servicio.**

*¡Sin sorpresas y sin trámites engorrosos!*

Contratando nuestro servicio obtenés sin cargo el alojamiento web hosting y la tramitación del dominio de tu sitio web.



### Casillas de email personalizadas.

Diseñando tu web con WN Estudio contás con la creación de hasta **10 (diez)** casillas de email a tu elección con el nombre del sitio.

(Ej: *info@tusitio.com*).



### Diseño web adaptable a tablets y smartphones

[Responsive Design].

Todo diseño web realizado en WN Estudio cuenta con sus respectivas adaptaciones a diferentes medios de visualización: PCs celulares y tablets.

El costo por un diseño web de sitio institucional de carácter profesional es de **69225 AR\$**. Y posee un mantenimiento mensual de **2925 AR\$**. (*Contratación mínima por un año*).

El mantenimiento se corresponde a las siguientes tareas: resolución de consultas vía email o telefónicas, ajustes de código, modificación de textos o imágenes.

Se contempla 1 hora de diseño al mes para tales tareas. No está contemplada la modificación del diseño del sitio.

Costo anual final de **104325 AR\$** (*Precios actualizados a 11/08/2021.*)

El precio no varía dependiendo de los contenidos o dificultad en cuanto a su diseño.

El mismo contempla:

1- El costo y los trámites del registro del .com ó .com.ar (*dirección web, porejemplo: "http://tusitio.com.ar"*).

2- El alta del servicio de hosting (*espacio físico de internet para alojar tu sitio*); además te permite poseer los emails personalizados con tu dominio. (*info@tusitio.com.ar*).

En caso de que el cliente ya posea dominio o hosting. El valor del mismo no es descontando del costo por el servicio de landing page, debido a que el registro y alta de ambos ítems es gratuito a nivel promocional con la contratación del servicio.

[Volver.](#)

## B - Formación de líderes coach

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-mandos-medios-a-distancia>

# Curso de Liderazgo para Mandos Medios a Distancia

Código: 763

## FECHA SELECCIONADA

INICIO  
INMEDIATO

Sede A Distancia -  
Online 24hs

 **Días**  
Habilitado durante las 24 hs.

**Duración**  
13hs

 **Dictado por**  
Equipo Docente de Capacitarte Directora  
Prof. Lucía Calomino

VALOR TOTAL DEL CURSO (HASTA 6 CUOTAS SIN INTERÉS CON  
TARJETA DE CRÉDITO)

**\$ 4770**



## FORMAS DE PAGO

## PROGRAMA COMPLETO

### DURACIÓN DEL CURSO

El **tiempo promedio de duración del curso** y el que será emitido en tu certificado es de **13hs**. Dependiendo de la dedicación y de la cantidad de veces que reveas las clases, podrás tardar más o menos tiempo que el establecido por Capacitarte.

Podrás ingresar al curso durante **2 años** contando desde tu primer acceso, pudiendo así rever las clases y revisar el material las veces que quieras.

\*Conocé más características sobre la cursada al pie del programa.

## Curso de Liderazgo para Mandos Medios (A Distancia)

### INTRODUCCIÓN

Es un hecho, que la figura del mando intermedio es la que más presión recibe en una organización. Debe por un lado acatar las órdenes de sus superiores y por otro recibir las demandas de los subordinados, tarea que en numerosas ocasiones genera conflicto debido a que resulta complicado contentar a las dos partes y actuar de mediador en los casos en los que las demandas que provienen de uno y otro lado no son compatibles entre sí. Es por esta razón, que el mando intermedio debe desarrollar una serie de habilidades, capacidades, conocimientos y conductas específicas, que le permitan no solo satisfacer las demandas de los dos grupos con los que trabaja estrechamente, sino guiar a su equipo de trabajo hacia la culminación exitosa de un proyecto.

## PROGRAMA COMPLETO

### DESTINATARIOS

El presente curso está destinado a todas aquellas personas que, independientemente de que se desempeñen o no en un mando de tipo intermedio, deseen desarrollar habilidades y conocimientos de liderazgo de equipos con los siguientes objetivos:

### OBJETIVOS

- Identificar y analizar las dinámicas de los equipos de trabajo.
- Optimizar procesos con el objetivo de optimizar el tiempo.
- Entrenar en técnicas de comunicación bidireccional para aumentar la eficacia de las instrucciones sobre las tareas
- Mejorar el clima laboral mediante el uso de la motivación.

**CURSADA**

El curso puede hacerse desde cualquier computadora con conexión a Internet en donde, registrado con tu usuario y contraseña, irás avanzando con las clases.

La cursada se adapta 100% a tu disponibilidad: se puede cursar las 24 hs. del día, sin límite máximo de clases por día.

La totalidad del curso es a distancia. No tenés que presentarte en ningún momento físicamente en ningún domicilio de cursada.

Tendrás a tu disposición un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consultar al docente.

Este curso cuenta con material de descarga, chequeos de lectura y videos.

Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares.

**CERTIFICADO**

Una vez finalizado el curso, podés descargar tu certificado de realización dentro del campus.

<b>Contenido</b>
------------------

<p style="text-align: center;"><b>Módulo I.</b></p> <p style="text-align: center;">Gestión de procesos y liderazgo de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución y rol de los líderes a lo largo de la historia</li> <li>- Características, comportamientos y valores</li> <li>- Paradigma del líder en la sociedad</li> <li>- Estilos de personalidad</li> <li>- Estilos de liderazgo, descripción</li> <li>- Modelo de Liderazgo Situacional: Hersey – Blanchard</li> <li>- Estilos de liderazgo según Daniel Goleman (Inteligencia Emocional)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Módulo II.</b></p> <p style="text-align: center;">Feedback como herramienta directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación horizontal y vertical</li> <li>- Comunicación verbal y no verbal</li> <li>- Manejo de Críticas, uso de la inteligencia emocional- Empatía</li> <li>- Trabajo en equipo: aspectos clave para su formación; etapas de formación; ¿Porque fallan los equipos?</li> <li>- Normas, límites y cohesión de equipos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Módulo III.</b></p> <p style="text-align: center;">Modelos que funcionan VS Modelos contraproducentes. Patrones transculturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ladrones de tiempo. Optimización de reuniones eficaces</li> <li>- Gestión del conocimiento. Opacidad vs transparencia en la transmisión de información.</li> <li>- Acceso a la información compartida, métodos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Módulo IV.</b></p> <p style="text-align: center;">¿Por qué no se logran los objetivos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional</li> <li>- Porque las personas no ejecutan- Motivación</li> </ul>

Elaboración

propia.

Información

obtenida

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-mandos-medios-a-distancia>

[Volver.](#)

C- Manual de inducción.



## **Bienvenida**

Desde A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tenemos el agrado de darte la bienvenida, es un honor que puedas formar parte de nuestra gran familia.

Cada una de las personas que integran esta organización es una parte vital de ella. Por eso para nosotros es de suma importancia que cada colaborador encuentre en nuestra compañía la oportunidad de desarrollar y acrecentar sus conocimientos y habilidades.

Estamos seguros que tu incorporación implicará un beneficio tanto para el departamento donde te desempeñarás como para nuestra empresa en su conjunto. Esperamos que este sea el comienzo de una relación muy fructífera para todos.

Con la intención de que puedas integrarte rápido y eficazmente, te acercamos el siguiente Manual de Inducción en el que encontrarás toda la información referida a la organización

*“Encuentra un grupo de personas que te desafíen y te inspiren, pasa mucho tiempo con ellas y te cambiarán la vida”.*

*-Amy Poehler-*

Nuevamente te damos la bienvenida y esperamos que tengas un cálido comienzo.

Saludos Atte.

La Dirección.

## *Historia*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, cuenta con una trayectoria de 50 años en el rubro mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su nacimiento data del año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacob y Miguel Ángel Redolfi fundaron “Redolfi Hermanos”; un negocio de cigarrería, bazar y librería. En 1975 los hermanos deciden tomar distintos caminos, Miguel continuo con la librería, Alonso decidió encarar el desafío de desarrollar un negocio de distribución mayorista. Con el apoyo de su hijo José, quien se convirtió en su socio y actual presidente de la empresa, fundaron Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1987 les propuso instalarse en Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores. En 1990 se constituyó Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., actual denominación. Para 1993 constituían Distribuidora Redolfi S.R.L. destinada a la distribución de helados Montevideana y productos congelados McCain.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Para poder realizar un mejor proceso de distribución y servicio a sus clientes cuentan con una flota de 73 vehículos y un plantel de 170 empleados, Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

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

***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.***

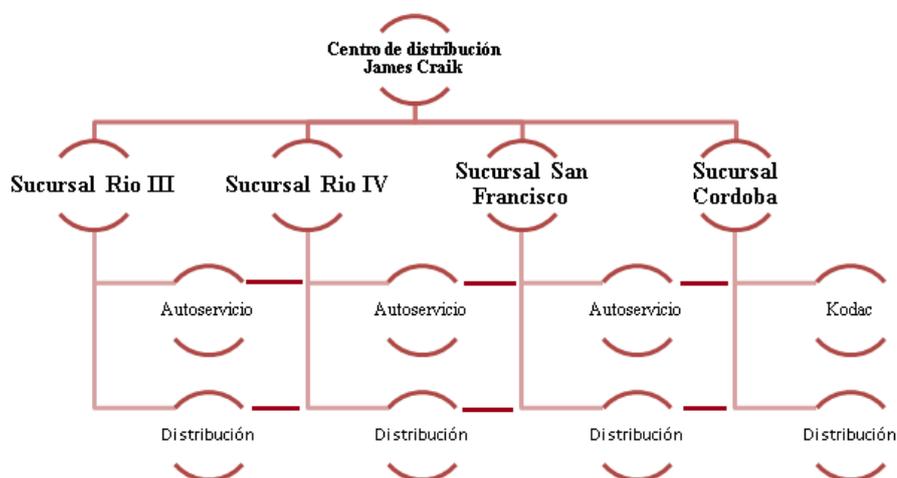
“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar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

***Valores***

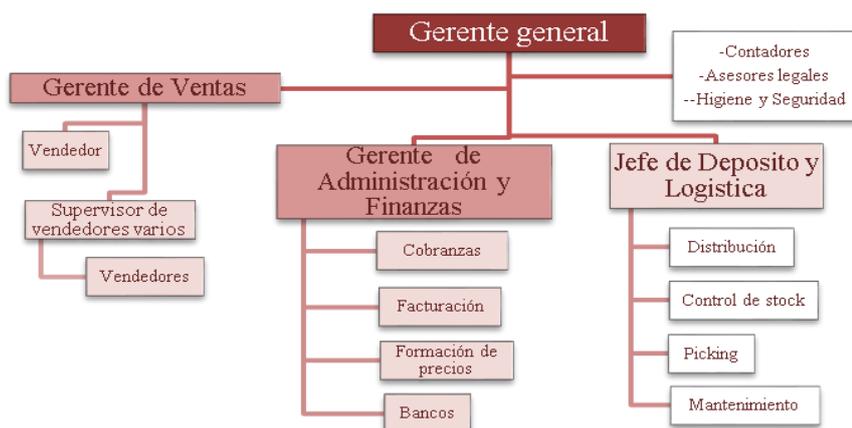
- Respeto
- Confianza
- Esfuerzo
- Dedicación
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social y comunitaria

## Organigrama

### SUCURSALES



### CENTRO DE JAMES CRAIK



### Políticas y normas de seguridad.

Para la empresa es fundamental el servicio al cliente, ganar su confianza y lealtad, brindando constantemente un servicio eficaz, eficiente y de alta calidad, lo cual se logra con la cooperación de todo el personal.

Para lo que desde la dirección de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L establece:

- Todos los empleados que ingresen a trabajar a la organización recibirán su primer semana de trabajo una pequeña inducción que les permita conocer a la organización es en su amplitud y los productos que comercializa.

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.

- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Nuestra marca diferenciadora se encuentra en:

- Mantener tiempo acotado en las entregas a nuestros clientes.
- Asesoramiento comercial, nuestros colaboradores cuentan con herramientas para poder guiar y solucionar problemas que nuestros clientes pudieran tener.
- Gran variedad de productos de alta calidad.

Está a disposición de cada empleado el temario de seguridad e higiene. Todos los colaboradores deben darse por notificado del contenido del mismo.

### ***Reglamento interno***

Se adjunta al manual de inducción el reglamento interno general a toda la organización y específico del sector en que se desarrollara el colaborador.

### ***Jornada laboral, sistema de retribución y beneficios.***

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

•	Turno mañana: 09:00 hs. a 13:30 hs. De lunes a sábado.
•	Por la tarde: 16:30 hs. a 20:30 hs. De lunes a viernes.
•	Sereno: 21:00 hs. a 09:00 hs. De lunes a lunes.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra bajo el convenio de Convenio Colectivo de Empleados de Comercio.

*Los haberes serán depositados en las cuentas sueldos, en el banco que A. J. & J. A. Redolfi establezca, el 5 día hábil de cada mes.*

[Volver.](#)

*D – Aviso de empleo para Jefe y Analista de Recursos Humanos.*

**¡TRABAJA CON NOSOTROS!** 

## JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**Requisitos:**

- Licenciado/a en Gestión de Recursos Humanos
- De 5 a 10 años de experiencia en el área de Recursos Humanos. (Preferentemente consumo masivo)
- Manejo de todos los subsistemas de Recursos Humanos.
- Experiencia en desarrollo de comunicación interna
- Experiencia en diseño de capacitaciones.
- Experiencia en manejo de personas
- Excelente manejo de herramientas informáticas.

**HABILIDADES**

- Innovador - Habilidades interpersonales
- Responsable - Liderazgo
- Buena comunicación - Trabajo en equipo

**ENVIANOS TU CV A:**  
 info@estudiorochayasoc.com.ar  
 Referencia:  
 "Jefe de Recursos Humanos"



**¡TRABAJA CON NOSOTROS!** 

## ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

**Requisitos:**

- Licenciado/a en Gestión de Recursos Humanos
- De 3 a 5 años de experiencia en el área de Recursos Humanos. (Preferentemente consumo masivo)
- Experiencia en implementación de plan de comunicación interna, diseño de capacitaciones.
- Excelente manejo de herramientas informáticas.

**FUNCIONES**

Elaborar y actualizar descripción y análisis de puestos - Evaluación de clima laboral- Evaluación de personal - Control de ausentismo - Bonos y compensación

**HABILIDADES**

- Innovador - Habilidades interpersonales
- Responsable - Proactivo - Buena comunicación - Trabajo en equipo

**ENVIANOS TU CV A:**  
 info@estudiorochayasoc.com.ar  
 Referencia:  
 "Analista de Recursos Humanos"

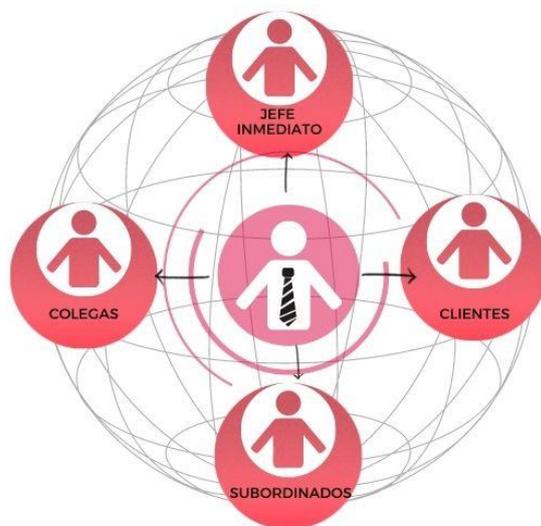


Elaboración propia.

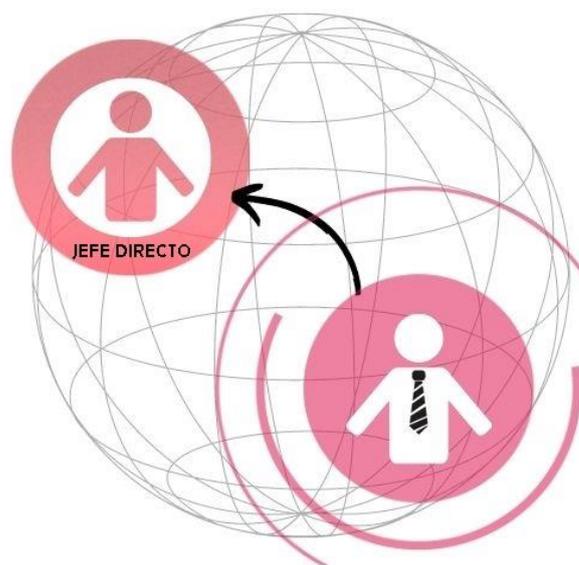
[Volver.](#)

E- Evaluaciones 360° y 90°

### EVALUACION 360°



### EVALUACION 90°



Elaboración propia.

[Volver.](#)

## F- Encuesta de Clima Laboral.

	Encuesta de clima laboral
	Fecha: <span style="float: right;">Cargo:</span> Apellido y nombre: <span style="float: right;">Edad:</span>

**Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera con la colaboración de todos podremos mejorar nuestro entorno laboral**

### Instrucciones

La serie de preguntas que vera a continuación presentan una escala de 1 a 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X.

- 5 - TOTALMENTE DE ACUERDO.  
 4 - DE ACUERDO.  
 3 - NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO.  
 2 - EN DESACUERDO.  
 1 - TOTALMENTE EN DESACUERDO.

<b>LA EMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- ¿Le gusta su empresa?					
2- ¿Se siente integrado en ella?					
3- ¿Conocía la empresa antes de incorporarse?					

<b>INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Cuando ingrese a la empresa, recibí capacitación.					
2- Conozco las políticas de la empresa.					
3- Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo.					
4- Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores.					
5- Recibí el apoyo y confianza de mis supervisor inmediato					
6- Recibí el apoyo y confianza de mis compañeros de trabajo.					

<b>RELACION CON EL SUPERIOS INMEDIATO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Es una persona con la que se puede conversar temas laborales.					
2- Es una persona con la que se puede conversar temas personales.					
3- Acepta opiniones.					

4- Reconoce sus errores.					
5- Separa situaciones personales de las laborales.					
6- Reacciona de buena manera frente a situaciones inesperadas.					
7- Fomenta una relación positiva con los compañeros de trabajo.					
<b>LIDERAZGO SUPERVISOR INMEDIATO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo.					
2- Estimula el desarrollo de mis capacidades.					
3- Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo.					
4- Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento.					
5- Cuando cometo un error recibo orientación de forma adecuada.					
6- Tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades.					
7- Reconoce cuando alguien no se encuentra bien, se muestra comprensivo y dispuesto a colaborar.					
8- Planifica y organiza de forma adecuada las actividades del grupo.					
9- Se involucra en la ejecución de actividades.					
<b>RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo.					
2- Existe un trato respetuoso entre mis compañeros de trabajo.					
3- Existe unión en el grupo.					
4- Me siento a gusto con mi grupo de trabajo.					
5- Los compañeros de trabajo son colaboradores.					
6- Los compañeros de trabajo son personas confiables.					
<b>¿Qué aspectos coincidieras que se podrían mejorar o cambiar en la empresa?</b>					

Elaboración propia.

[Volver.](#)