

Trabajo Final de Grado

Universidad Siglo 21



**“Plan de Incorporación de Área de Recursos Humanos y Líderes
Coach en A.J. & J.A Redolfi S.R.L”**

Nombre y Apellido del Alumno: Aybar, Lorena del Valle

DNI: 26.228.387

Legajo: VRHU14116

Profesora: Gambino, Natalia

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2.021

Agradecimientos

Gracias Franco y Candelaria, por estar en mi vida, por ser mis maestros, por enseñarme tanto, por comprenderme y apoyarme en tantos momentos difíciles. Hijos los amo.

Gracias papá y mamá por su apoyo incondicional, por los buenos ejemplos que recibimos con mis hermanos, son dos seres maravillosos.

Gracias a mi pareja Juan José, por ser buen compañero y apuntalarme, sin duda un pilar fundamental en muchos logros.

Gracias a la Universidad Siglo 21, por llegar al interior de nuestro país, y darnos la posibilidad de estudiar a distancia una diversidad de carreras.

Agradecer a Dios, al universo y a todo lo que hizo posible que hoy pueda cumplir uno de mis grandes sueños, entendiendo que todo llega a su tiempo, nunca hay que renunciar ni desistir....

Resumen

El reporte de caso fue realizado sobre la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en Jaimes Craik, provincia de Córdoba, dedicada a la venta y distribución de productos mayoristas de supermercado, la misma cursa inconvenientes de tipo estructurales y falta de políticas definidas debido a la ausencia de un departamento de recursos humanos, a una comunicación interna desactualizada y poco eficiente, a la falta de capacitaciones en mandos medios y jerárquicos.

Para lo cual se propuso implementar y llevar adelante un plan de trabajo, con la creación de un departamento de recursos humanos, que logre gestionar eficientemente todo lo referente al sector, diseñando un plan de comunicación interna digital que mejore el flujo de información, e instruir a los mandos medios en liderazgo coach, a los fines de potenciar las habilidades de cada colaborador, con el fin de lograr un incremento del 20% sobre sus ganancias totales, obteniendo un retorno sobre la inversión del 151,11 %.

Palabras claves: Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach.

Abstract

The case report was made on the company AJ & JA Redolfi SRL, located in Jaimes Craik, province of Córdoba, dedicated to the sale and distribution of wholesale supermarket products, the same has structural problems and lack of defined policies due to the absence of a human resources department, outdated and inefficient internal communication and the lack of training for middle and hierarchical managers.

For which it was proposed to implement and carry out a work plan, with the creation of a human resources department, which manages to efficiently manage everything related to the sector, designing a digital internal communication plan that improves the flow of information, and instruct to the middle managers in coach leadership, in order to enhance the skills of each employee, in order to achieve an increase of 20% on their total earnings, obtaining a return on investment of 151.11%.

Keywords: Human Resources, Internal communication, Leadership coach.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
<i>Análisis Pestel.....</i>	<i>9</i>
<i>Análisis Porter.....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis Foda.....</i>	<i>14</i>
<i>Matriz Foda.....</i>	<i>15</i>
Marco Teórico.....	18
<i>Área de Recursos Humanos.....</i>	<i>18</i>
<i>Comunicación Interna.....</i>	<i>18</i>
<i>Comunicación Interna Digital 2.0.....</i>	<i>18</i>
<i>Inducción.....</i>	<i>19</i>
<i>Liderazgo Coach y Coaching.....</i>	<i>19</i>
Diagnóstico y Discusión.....	21
Plan de Implementación.....	23
<i>Objetivo General.....</i>	<i>23</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>23</i>
<i>Alcance Geográfico.....</i>	<i>23</i>
<i>Alcance Temporal.....</i>	<i>23</i>
<i>Incorporación de Jefe de RRHH.....</i>	<i>24</i>
<i>Plan de Comunicación Interna Digital.....</i>	<i>25</i>
<i>Rediseñar y Formalizar el proceso de Inducción.....</i>	<i>26</i>
<i>Capacitación de Liderazgo Coach.....</i>	<i>27</i>
Diagrama de Gantt.....	29
Evaluación del Impacto de la Implementación	30
Conclusiones.....	31

Recomendaciones..... 31

Bibliografía..... 33

Anexos

Formulario Descripción de puesto..... *Anexo I.*

Formulario Encuesta Satisfacción de Personal..... *Anexo II.*

Formulario Evaluación de Inducción..... *Anexo III.*

Manual de Inducción..... *Anexo IV.*

Introducción

La empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina, su historia se remonta al año 1910, desde ese entonces la familia Redolfi empieza a ser reconocida y querida en la zona, surgiendo como dato muy importante la intendencia en esa localidad del abuelo de José Redolfi en el año 1993, los mismos se involucraron activamente en temas sociales como ser la creación del cuerpo Bomberos Voluntarios del lugar, quienes dada una serie de situaciones, por el año 1959 comenzarían una larga trayectoria en el área de la distribución, hasta el día de hoy.

Societariamente está compuesta por cuatro integrantes, todos ellos familiares, teniendo en su haber miembros de tercera generación familiar, la misma cuenta con una trayectoria de 50 años, con un notable y continuo crecimiento en el sector donde se desempeña, siendo una importante empresa mayorista que comercializa y distribuye una variedad de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos y de limpieza, entre otras variedades.

A nivel geográfico James Craik se localiza en el corazón de la llanura pampeana, en el departamento Tercero arriba de la Provincia de Córdoba de la República Argentina, y cuenta con 5326 habitantes sobre una superficie de 145.000 m², la cual cuenta con un gran desarrollo en el agro y ganadería. Tiene una ubicación estratégica la cual favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N°9 que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

A.J.& J.A Redolfi S.R.L cuenta con sede central en la provincia de Córdoba, con tres autoservicios mayoristas ubicados en el interior de la provincia, en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, y cinco distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Río Cuarto, haciéndose presentes también en provincias vecinas.

La empresa posee una dotación de 170 empleados, una flota propia de transporte, como ser: tres automóviles para supervisión, cinco utilitarios pequeños, veintitrés utilitarios de mayor tamaño, veinte camiones y cinco máquinas de carga.

Se observa que la organización no cuenta con un área de Recursos Humanos, lo cual genera grandes inconvenientes debido a que no existen procedimientos definidos de ningún tipo. El proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado por el gerente ante una demanda de una nueva vacante, carece de programas establecidos de inducción y planes de capacitación, lo cual lleva a que muchas veces las tareas se realicen de forma incorrecta debido a que el empleado no está bien informado sobre las funciones y responsabilidades que debe desempeñar.

En lo que respecta a la comunicación interna esta tiene una orientación horizontal, de tipo informal, no se mide el clima organizacional y la satisfacción de los empleados. Además, tienen problemas con la promociones ya que se basan solo en la antigüedad y confianza, siendo la causa de esto la falta de aplicación de evaluaciones de desempeño.

El coaching organizacional se encuentra ausente, siendo positivo contar con esta herramienta poderosa y personalizada para mejorar la eficacia profesional, así de esta manera todos los colaboradores podrían desplegar todas sus potencialidades, cada uno en su rol laboral.

Citando trabajos anteriores, los mismos muestran la importancia de tener implementado un departamento de gestión de recursos humanos, según la investigación realizada por Calviño Pueyrredón, Ignacio (2020), “Plan de formación interna y formación de líderes coach, en empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L”, trabajo final de grado, reporte de caso de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, señala:

Actualmente, el área de recursos humanos aún no es profesionalizada por lo cual se están dejando de lado algunos de los procesos formales más importantes como ser la inducción, reclutamiento, selección de personal, capacitación y formación de líderes coach, promoción y evaluación de desempeño. Esto genera inconvenientes entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, afectando en la productividad, repercutiendo de manera directa en su economía (pág. 2).

A los fines de entender la significativa función de líderes coach en cualquier organización conozcamos que dice Abrego, Gastón Ariel (2019), en su tesis de grado, “Plan integral de Gestión en Recursos Humanos, formación en líderes coach y comunicación

sostenible en la empresa Redolfi S.R.L”, de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21, quien realiza un reporte de caso indicando que:

Hay que entender al líder coach como aquel que es capaz de transformar, transformándose, lo primero que tiene que ocurrir es que el colaborador tenga el deseo de cambiar adquiriendo herramientas no solo de gestión sino también en el ámbito de las emociones, que sea un transmisor de valores y de la cultura de la compañía. (pág.15)

La Lic. Victoria Massaro (2015), en su tesis final: “Maestría en dirección estratégica de Recursos Humanos”, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, realiza una investigación cualitativa en donde aporta una definición muy completa del concepto de gestión del desempeño por competencias, diciendo que:

La evaluación de desempeño es una metodología de recursos humanos que debe contar con un encuadre preestablecido, estando el mismo constituido por elementos de la cultura organizacional, y que con cada comienzo de año, debe ser definido nuevamente para lograr una adaptación a los cambios imperantes en la organización (pág.24).

Resulta importante trabajar esta temática en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, debido al hecho que la misma no cuenta con un área de recursos humanos y procesos definidos. Como podemos ver hoy en día el entorno es competitivo y cambiante, sumado a la escasez de recursos talentosos, con lo cual es importante atraer y retener a los mejores. Sería acertado implementar liderazgo motivacional, lo cual actúa como gran motor de crecimiento, mejora y rendimiento, siendo esto primordial al momento de reducir costos, como ser de contratación, promoviendo el compromiso y la motivación de los empleados se obtienen beneficios económicos relacionados a la productividad y rentabilidad de la empresa; objetivo principal de cualquier organización que aspire a crecer económicamente y organizacionalmente en un entorno globalizado y muy cambiante.

Análisis de Situación

A.J & J.A Redolfi es una empresa que apuesta a una constante búsqueda de valor y de crecimiento para mantenerse entre las mejores del mercado, la misma posee una amplia variedad de productos para ofrecer a sus clientes, con precios competitivos generando que la marca cuente con un buen posicionamiento, esto le ha permitido seguir siendo una empresa líder en su rubro en su zona de influencia.

La visión de la empresa es la de ser una empresa líder en su rubro, estar abiertos a nuevas oportunidades de negocio, contar con una amplia diversidad de proveedores, tener solvencia, credibilidad y rentabilidad. Siendo su misión atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, variedad de productos de primeras marcas. Los valores que tiene la empresa se basan en el respeto hacia el cliente, proveedor y equipo de trabajo, cumpliendo con sus compromisos, lo cual redundará en que vean a la organización confiable, además de tener honestidad, responsabilidad social y comunitaria orientándose a la satisfacción de sus clientes.

Se puede decir que posee un estilo de dirección de tipo familiar, concentrando gran parte de las decisiones en su presidente donde la estructura vigente exhibe un alto nivel de centralización en la toma de decisiones, por parte del socio gerente, quien aprueba los ingresos de capital humano a la organización.

Se observa que la organización no cuenta con departamentos de RRHH, Marketing y Seguridad e Higiene, lo cual es necesario desarrollar para poder alinear cada una de las ellas, de esta manera sistematizar procedimientos, aplicar herramientas básicas como políticas de capacitación, implementación de canales de comunicación y de seguridad laboral.

En el área de RRHH se puede resaltar que la organización no posee un procedimiento estandarizado de selección de personal debido a que cuando se necesita cubrir un nuevo puesto los candidatos surgen por recomendaciones, por ser conocidos de gerentes, empleados o cuando cada uno de los responsables de las distintas áreas evalúa los C.V que fueron recibidos en la empresa, siendo que para aquellos puestos que requieran una mayor responsabilidad, se recluta a los candidatos por medio de comunicación, como ser diarios

locales. Actualmente carecen de un proceso de inducción, de manual de puestos para los ingresantes, tampoco cuentan con evaluaciones de desempeño, en consecuencia, las promociones internas están basadas en la antigüedad del empleado, no se observan estrategias concretas para la implementación de un proyecto que permita el desarrollo profesional del personal, el cual pueda brindarles a los colaboradores la posibilidad de capacitarse y así desarrollar un plan de carrera en la empresa. Existen varias herramientas importantes que se deberían implementar en la organización, uno es el coaching empresarial el cual es una metodología capaz de modelar el papel o rol del líder de una organización, con el fin de convertirlo en más efectivo para los intereses de la empresa a la que pertenece, además de consolidar el feedback interno entre las áreas que conforman a la organización y de esta manera motivar todo tipo de comunicación entre los diversos departamentos, lo que permitirá la optimización de resultados mediante el trabajo en equipo con el fin de mejorar el clima laboral, difundir su política y su identidad empresarial.

Pestel

El Pestel es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos, la razón del análisis respecto de la aplicación de este es hacer una descripción del contexto o ambiente donde opera una empresa, para ello se consideran aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización, puesto que facilita la toma de decisiones importantes, especialmente cuando se trata de desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Factores Políticos

Este viernes vence el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) dictado por el Gobierno nacional el pasado 9 de abril, que estableció una serie de restricciones en el AMBA por quince días, tales como la suspensión de las clases presenciales, la prohibición de circular entre las 20 y las 6 de cada día, y la realización de todo tipo de eventos culturales, sociales, recreativos y religiosos. (Minuto Uno, 2021)

No sería conveniente ser ajenos a la situación actual, dado que el mundo se encuentra atravesando un contexto particular, producto de una pandemia generada por el virus

coronavirus (COVID-19). Como consecuencia de esto se observan, cambios en los hábitos de consumo, en las tendencias y las prioridades entre lo más relevante. Esto ha repercutido significativamente tanto en la economía, en la vida social y como consecuencia de ello en ciertas actividades comerciales.

Factores Económicos

Las implicancias de que la sociedad tolere tanta inflación tan mansamente deberán un día ser abordadas por los psicólogos (como también el hecho de que tantos economistas en la Argentina sigan creyendo que bajar la inflación es el problema y no la solución).

Quizás para poder tomar perspectiva de este problema durante la semana nuestro ministro de Economía, después de hacer una reestructuración de la deuda que pulverizó la reputación del país comprometiendo seriamente nuestras posibilidades futuras de crecimiento, ha retomado su cruzada en la que pareciera querer argumentar que la mejor política para el país es la de no cumplir nunca con ningún compromiso previo. Ni siquiera aquellos firmados por funcionarios de la misma extracción política de quienes hoy cumplen responsabilidades de gobierno. (Perfil 2021)

En cuanto al nivel económico, el contexto influye mucho en la toma de decisiones y lo que pase en los mercados nacionales e internacionales tiene un fuerte impacto en el funcionamiento de las empresas. En nuestro país, las malas decisiones económicas de los últimos años, sumados a un excesivo gasto público, y los altos niveles de impuestos, mantienen a la macroeconomía de nuestro país a niveles críticos. Sumado a ello la recesión por la caída en actividades no permitidas o restringidas por el confinamiento sanitario, el incremento en la inflación, el difícil mantenimiento de empleos formales. Estas situaciones generan impacto negativo, disminuyendo la rentabilidad de la empresa.

Factores Sociales

La pandemia que paralizó al mundo, y también a la Argentina, tuvo impactos visibles y otros invisibles. Algunos de ellos, todavía ni siquiera son evidentes. Lo que sí se sabe es que el aislamiento social obligatorio vino a profundizar las desigualdades ya existentes en dimensiones tan básicas como la alimentación, la educación y la salud física y mental, entre

otras. En particular, en los hogares más pobres. Según una encuesta del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA las consecuencias más graves fueron el aumento de la pobreza, la pérdida de clases y la explosión de la violencia familiar. (La Nación 2021)

El aislamiento de las personas, restricciones, enfermedades y demás situaciones acarreadas por la pandemia inciden de lleno en nuestra vida diaria, son cambios en los estilos de vida que impactan en la manera en la cual las personas consumen productos, repercutiendo sobre todo en los que no son de primera necesidad, como ser artículos de belleza, como maquillaje, perfumes, viajes, etc.

Factores Tecnológicos

El teletrabajo: Una alternativa para las empresas en tiempos de Coronavirus. La pandemia del Coronavirus ha obligado desde hace semanas a muchas empresas a optar por el teletrabajo. Si bien la idea del Teletrabajo surgió hace 50 años, durante la crisis del petróleo, como una forma de reducir el uso de recursos no renovables, ha sido en los últimos años, con el boom de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, cuando realmente ha empezado a implantarse de una forma más horizontal en todos los sectores. Uno de los grandes beneficios de este sistema es el ahorro de hasta 30 % en infraestructura y aumento del nivel de satisfacción del trabajador, gracias a la mayor autonomía, flexibilidad, y facilidad para conciliar la vida laboral y la personal.

En el pasado ya hablamos de cómo este tipo de trabajo podía suponer una herramienta para uno de los que, hasta la fecha, había sido una de las principales preocupaciones de la sociedad española, la despoblación rural. Sin embargo, su implantación en España es muy escasa, con apenas un 8% de empresas utilizando esta modalidad de trabajo.

En el contexto de la crisis actual, incluso antes de la declaración de estado de alerta en España, el teletrabajo ayuda a continuar con la actividad de la empresa, si poner en riesgo de contagio a toda la plantilla, pero con el cierre total y las últimas medidas adoptadas que aumentan el nivel de confinamiento, son muchas las empresas que se han visto forzadas a aplicar este modelo o cesar la actividad. (Tic Negocios 2020, <https://ticnegocios.camaravalencia.com>).

Es indudable el avance de la tecnología en estos tiempos, teniendo un fuerte impacto sobre las empresas, sobre la productividad, los costos y los tiempos de producción. Las empresas tienen que estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, a los fines de estar un paso delante de la competencia, adaptando sus procesos a programas informáticos que permitan darle más nivel de automatización. Además es importante utilizar la misma en redes sociales para ampliar la red de ventas. Como se pudo observar en esta época de pandemia, algunos empleados pudieron trabajar desde su casa, logrando de esta manera mitigar el ausentismo de los mismos en sus puestos de trabajo, y de esta manera cumplir con los objetivos que les asignan sus empleadores.

Factores Ambientales

En los últimos años, en el sector logístico ha crecido la preocupación por fomentar iniciativas de Logística Verde como consecuencia, entre otras, de que el sector del transporte sea el responsable del 10% de las emisiones de CO₂ a nivel mundial. Entre las iniciativas, podemos destacar las siguientes:

1. Repartos y recogidas en bicicletas, vehículos ecológicos o autónomos.
2. Taquillas para centralizar las entregas.
3. Mini Hubs urbanos (mini almacenes donde se deposita toda la mercancía que se va a entregar en un área determinada).
4. Backhaul, tendencia en logística inversa y colaborativa, consiste en planificar la ruta de vuelta para aprovechar el espacio de carga y no realizarla en vacío. (Mas Container, 2020, www.mascontainer.com).

Hablando de ecología y medio ambiente, las empresas deben responder a la demanda de una sociedad cada vez más consciente sobre el impacto ambiental que generan las organizaciones sobre nuestras comunidades, sobre todo en otros países donde se encuentran más conscientes de la naturaleza y el medio ambiente. Para garantizar que se cumplan ciertas normas ambientales, podemos citar las normas ISO de certificación que garantizan el cumplimiento de estándares que permiten identificar a la empresa como ecológicamente amigable, impactando positivamente en la reputación e imagen de la organización.

Factores Legales

La Sala I Civil y Comercial y de Familia del Superior Tribunal de Justicia resolvió en autos “RECURSO LEY 5992/16 ART. 27 (DERECHOS DEL CONSUMIDOR). CENCOSUD S.A. c/ ESTADO PROVINCIAL” no hacer lugar al recurso de inconstitucionalidad interpuesto por Jumbo Retrail Argentina S.A, confirmando una multa de \$500.000 impuesta a la firma por publicidad engañosa.

En la sucursal se constató la falta de 96 productos incluidos en el “programa precios cuidados”, infringiendo el artículo 3 de la ley 24.240.

El tribunal de primera instancia consideró que ante la carencia en góndola de las mercaderías allí contempladas para el expendio, debía informarse a la autoridad de aplicación, hecho que no sucedió por parte de la sumariada. Por su parte la empresa interpuso recurso de inconstitucionalidad denunciando “arbitrariedad” en la sentencia por cuanto concluye que existió un convenio vigente. (Diario Judicial 2021).

Por último, en el factor legal se tienen en cuenta las normas, leyes y ordenanzas que pesan sobre la organización en cuestión, para que su funcionamiento esté dentro de los parámetros de la ley. Siendo quizás una norma de las más importantes, en este contexto de pandemia, la norma reglamentada por parte del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/20 del 19 de marzo de 2020, para asegurar que baje la afluencia de personas en el transporte público y lugares de trabajo sin afectar la producción y el abastecimiento de bienes y servicios necesarios, manteniendo el personal calificado de “esencial” para disminuir el nivel de exposición de los trabajadores y trabajadoras y contener la propagación de la pandemia.

Cinco Fuerzas de Porter

Es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos, nos enseña a estar siempre alerta sobre lo que sucede en el mercado y poder reaccionar de manera adecuada a lo que haga nuestra competencia.

* Poder de negociación de los clientes: Los principales clientes son farmacias, restaurantes, supermercados, etc, quienes tienen la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia, para poder negociar Redolfi puede mejorar y aumentar los canales de venta, aumentar la inversión en marketing y publicidad, reducir el precio del producto, proporcionar nuevos servicios, añadir valor a nuestro cliente.

* Poder de negociación de los proveedores: Se refiere al poder que tienen los proveedores, aquí se mide lo fácil que es para los proveedores de la empresa variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación. En el caso de la empresa podrían negociar aumentando el volumen de compras, aumentando la cartera de proveedores, estableciendo alianzas a largo plazo con los mismos.

* Amenaza de nuevos competidores: Se tomarán como competidoras a las empresas con los mismos productos o similares características, se deberá trabajar y potenciar barreras para preservar el mercado, por ejemplo, menores costos en productos, fácil acceso a los canales de distribución, marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, publicidad estratégica, como ser campañas agresivas.

* Amenaza de productos sustitutos: Se refiere a los productos y/o servicios que suponen una amenaza cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad, una estrategia sería diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos o segundas marcas. .

* Rivalidad entre los competidores: Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, es fundamental estar atentos para superar o reaccionar ante ellas lo antes posible, para mitigar esta rivalidad la organización podría asociarse con otras organizaciones, rebajar costos fijos, aumentar la inversión en marketing y en publicidad.

Análisis Foda

Como bien mencionamos la problemática de la organización Redolfi, resulta imperioso realizar análisis situacionales de la misma, con lo cual recurrimos a una de las

herramientas más conocidas, el FODA, donde descubriremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que suceden en la empresa, este instrumento posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una organización en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de la empresa, dicho estudio se basa en la confección de un examen interno, a través de la identificación de fortalezas y debilidades, y un estudio externo, sobre amenazas y oportunidades. Estas particularidades y recursos permiten la diferenciación del resto de los competidores, siendo las debilidades desventajas causadas por problemas internos, que corrigiéndose refuerza las posibilidades para alcanzar, mejorar en eficiencia y eficacia para así poder seguir en continuo crecimiento y persiguiendo los objetivos propuestos.

Matriz FODA

Fortalezas

- * Ubicación estratégica.
- * La empresa se encuentra establecida, con prestigiosa trayectoria.
- * Se expandió continuamente durante los últimos años.
- * Posee la representación y exclusividad de la mayoría de las grandes marcas que comercializa.
- * Sus precios son altamente competitivos.
- * Tiene logística propia, con tiempo acotado de entrega de los productos.
- * Presenta amplia variedad de productos.
- * Financieramente no asienta endeudamiento.
- * Se encuentra inserta en un sector de consumo masivo, con venta de productos de primera necesidad.
- * Brinda asesoramiento, seguimiento comercial y venta personalizada.

Oportunidades

* Incorporación de nuevos canales de venta virtuales, usando la tecnología como medio de publicidad para la venta online.

* Ser representante de otras marcas importantes gracias al prestigio obtenido.

* La expansión por medio de nuevas sucursales.

*Planes sociales de alimentación subsidiados por el gobierno, como ser la Tarjeta Aliment-ar.

Debilidades

* El estilo de liderazgo es familiar.

* Centralización de toma de decisiones por parte de la gerencia general.

* No presenta Cuadro de Mando integral.

* Inexistencia de área de RRHH, lo cual genera polémicas entre el personal, con desconocimiento de clima laboral.

* No poseen proceso de evaluación de desempeño, los ascensos son en base a confianza y conocidos, falta de proceso de selección de personal externo.

* Ausencia de capacitaciones para ingresantes, sin procesos de inducción.

* Inexistencia de proceso y criterios, para promoción de empleados.

* No posee software administrativo, lo cual dificulta tener un seguimiento y control de operaciones y transacciones.

* No tienen área de seguridad e higiene.

* No tiene estrategia de publicidad y comunicación, ausencia de una estrategia de marketing.

Amenazas

* Inflación y pérdida del poder adquisitivo de los clientes, generando la caída de la demanda.

*Cambio en las prioridades y preferencias de los clientes generados por la pandemia (Covid-19).

*DNU, doble indemnización por despidos arbitrarios hasta fines del 2021 (Clarín, Abril 2021)

* Alto nivel de competencia, segundas marcas.

* Contexto político muy cambiante, lo que genera incertidumbre contextual generalizada en el país.

* Problemas cambiarios, dólar fluctuante.

Desde el punto de vista del profesional de Recursos Humanos, Redolfi S.R.L. ha logrado un desarrollo comercial importante en cuanto a sus dos principales actividades de comercialización y distribución. El crecimiento constante de la empresa apuntó siempre al sector comercial y de ventas, pero su situación interna con un montón de falencias, con fallas en los procesos formales deja de lado el enriquecimiento cultural de la empresa y el desarrollo del capital humano, obviando gestionar de manera adecuada la comunicación interna, pasando por alto implementar políticas correctas de retención y desarrollo del personal. Por lo mismo, resulta fundamental contar con un departamento de gestión recursos humanos, lo que significaría para el estudio de este caso un impacto positivo debido a que en este contexto globalizado la división y profesionalización de tareas es fundamental para llevar a la organización a expandirse y buscar nuevas oportunidades, donde los futuros profesionales de recursos humanos tendrán la tarea de conocer las necesidades de cada uno de los empleados dentro de la organización, con lo cual resulta altamente recomendable comenzar a implementar nuevos procesos de comunicación interna, incorporando la capacitación de líderes coach para el personal, ya que está debidamente probado que es tendencia mundial y trae beneficios que permiten mejorar el clima laboral, aumentar la motivación en los empleados, descubrir nuevas aptitudes, y potencializar las capacidades de las personas.

Marco Teórico

El presente marco teórico desarrolla los conceptos de área de recursos humanos, comunicación interna y digital, inducción y liderazgo coach a través de diversos autores que han demostrado la efectividad de sus formulaciones y su aplicación en distintas organizaciones.

Área de Recursos Humanos

En los últimos años las empresas han ido cambiando su enfoque, combinando las capacidades de sus colaboradores con las necesidades de las mismas, Según (Chiavenato, 2007), el Área de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Por lo cual podemos recalcar que el Área de Recursos Humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Comunicación interna

La comunicación interna en una compañía es considerada un proceso comunicativo destinado a crear y mantener las relaciones entre los miembros de todos los sectores, lo cual resulta fundamental, según relatan Brandolini & Frigoli (2009) “*incluir a la comunicación interna dentro del organigrama de la compañía, designar recursos, presupuesto y además, trabajar en un plan integral que se alinee con los objetivos económicos y productivos que se dese alcanzar*” (p.22).

Comunicación digital 2.0

La comunicación digital 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red. (A. Formanchuk, 2010, p. 34).

Inducción

“*La inducción consiste en suministrar información general sobre la empresa, sus productos, normas en general, etc, e información específica sobre el propio sector de trabajo, objetivos del área, estructura, responsables, etc.*” (Aquino, Vola, Arecco y Aquino, 2015, p. 67).

Uno de los mayores beneficios para las organizaciones es contar con un nuevo colaborador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se lo capacita inicialmente, un buen comienzo representa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de beneficios a futuro. No solo aumenta la productividad, sino que aumenta la eficiencia y reduce la rotación del personal.

Con frecuencia, el recién llegado a una organización se hace preguntas como: “Podré hacer bien la labor que me han encomendado? ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe y con mis nuevos compañeros de trabajo?”. Esta “ansiedad de principiante” puede ser parte inevitable del proceso de integración, pero cuando es aguda o prolongada reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Por esa razón es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas (Werther & Davis, 2008, p.226).

Liderazgo coach y coaching

Se considera que por medio del coaching es posible crear una dinámica que se establece entre el líder y el colaborador, generando desarrollo de competencias, potenciando objetivos, muchos de ellos difíciles, lo cual resulta en múltiples satisfacciones personales para los actores y el crecimiento empresarial, por lo mencionado adherimos las enunciaciones de Alonso, Calles y Gioya (2014), quienes nos explican que, para ser eficientes a largo plazo, los líderes deben preocuparse por aspectos relacionados con la responsabilidad, no con los relacionados con el poder. El líder es el responsable y no debe ver las fortalezas de sus colaboradores como un peligro o amenaza, sino que debe buscarlas y estimularlas, viendo sus triunfos como propios y ejerciendo un adecuado feedback en el que se identifiquen claramente sus capacidades para que desde ellas sea posible un mayor desarrollo, consensuando de esta manera la idea de que el coaching redunde en múltiples ventajas organizacionales.

“El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción.” (Wolk, 2007, p. 23)

Las organizaciones necesitan tener instalados y profesionalizados los sectores y procedimientos arriba mencionados, ya que de ellos depende que las diferentes actividades que

se desarrollen dentro de las mismas se desenvuelvan de forma eficaz, por lo cual es pertinente resaltar estos conceptos. Surgiendo la importancia de contar con un departamento de recursos humanos como área principal, de tener un correcto proceso de inducción, contar con una eficaz comunicación interna y apuntar al liderazgo coach, dicha conjunción determinará la efectividad del proceso que beneficiará no solo a los empleados sino también a la organización y a sus clientes.

La incorporación del área y procedimientos descritos, permite, entre otros valores, acompañar en la tarea de hacer conocer la identidad corporativa internamente, pudiendo interiorizar a los colaboradores de los objetivos organizacionales y ayudar a alcanzarlos. Para ello resulta valioso recurrir a la comunicación como herramienta principal, ya que con ella es posible crear y alcanzar una visión compartida, generando un entorno armonioso y productivo. Resultará más eficiente utilizar a la comunicación como eje de cambio, cuando se hace con el acompañamiento de líderes entrenados en competencias conversacionales.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo a lo desarrollado previamente es pertinente resaltar que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. tiene un problema central, el cual se basa en la ausencia de un departamento de Recursos Humanos que se encargue de llevar a cabo los procesos inherentes a la gestión de sus colaboradores. Sumado a esta problemática se observa la carencia de un proceso de inducción para el personal que ingresa a la empresa, condición sumamente necesaria para ubicarlos de manera adecuada en la organización y posicionarlos en sus labores, dándoles a conocer cuál será su rol dentro de la misma. Siguiendo con las funciones primordiales que deberían desarrollarse, se encuentra la falta de un plan de comunicación interna ya que no existen procesos formales que permitan transitar este proceso de interacción, lo cual genera muchos problemas en las organizaciones, que no se vislumbra hasta que se presenta una crisis de comunicación. Sin perder de vista, se suma la necesidad de capacitación a los niveles jerárquicos para poder desarrollar habilidades de liderazgo coach que logren que los colaboradores puedan realizar sus funciones eficientemente, aprovechando al máximo cada una de sus competencias.

Es relevante para la organización contar con el aporte del área de Recursos Humanos como eje estratégico, con su conocimiento, habilidades y capacidad para así poder llevar a la empresa a lograr una competitividad absoluta, más en estos tiempos de cambios constantes económicos, políticos y a nivel de salud pública (pandemia por COVID-19), para así poder lograr adaptaciones continuas, lo cual llevará a tener personal más comprometido y con un enfoque totalmente actualizado y dinámico que se verá reflejado en el desempeño día a día y posteriormente en los respectivos balances.

Al igual que una vez que se recluten y seleccionen los colaboradores para los puestos necesarios, se los exponga a un programa de inducción general sobre la empresa y específico para cada puesto de trabajo, esto beneficiaría a la organización ya que, disminuirá posibles errores, evitando desmotivación en los empleados.

Siendo muy importante adicionar un plan de comunicación interna sostenible que involucre a todos los colaboradores para que así la empresa logre una nueva evolución, que implique también el fuerte compromiso con la misión, visión y valores de la organización. Y por último, pero no menos importante, un plan de formación en liderazgo coach, una modalidad de

aprendizaje orientada a transformar el tipo de observador que somos de la realidad, con el objetivo de expandir posibilidades y capacidad de acción e incrementar la efectividad y bienestar, su misión es acompañar procesos de transformación personal y profesional, en busca de una nueva y más efectiva manera de hacer las cosas, en una cultura destinada al personal.

Teniendo en cuenta la situación, se puede concluir diciendo que vale la pena que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L implemente una nueva filosofía de acción, la cual implica la transformación de áreas operativas en áreas de consultoría interna, la incorporación de procesos necesarios para los ingresantes, una comunicación efectiva, productiva y tecnológica, una estructura organizacional y comprometida formada por líderes coach que guíen colaboradores formando una verdadera cultura en gestión del personal, a los fines que la organización pueda seguir con su proceso de expansión dejando que los especialistas en estas áreas sean los responsables de mejorar las capacidades de la empresa y volver sus debilidades en fortalezas logrando con ello, obtener un beneficio económico, un aumento de la ganancia neta de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un programa estratégico mediante la creación de un departamento de recursos humanos, que logre gestionar eficientemente todo lo referente al sector, diseñar un plan de comunicación interna que mejore el flujo de información, e instruir a los mandos medios en liderazgo coach y así potenciar las habilidades de cada colaborador en la empresa A.J & J.A Redolfi, con el fin de obtener un incremento del 20% sobre sus ganancias totales.

Objetivos Específicos

- Incorporar un Jefe de Recursos Humanos, a través de una consultora externa.
- Aplicar un plan de comunicación interna por medio de Intranet, la cual impulsará la comunicación interna multidireccional, a los fines de llegar a todos los colaboradores.
- Diseñar e implementar un proceso de inducción para el personal ingresante a fin de informar, capacitar e integrar cada persona a la organización, logrando maximizar los recursos de tiempo, de potencial humano y económico.
- Capacitar a los mandos medios en Liderazgo Coach para desarrollar sus habilidades, optimizar la comunicación y propiciar un buen clima laboral.

Alcance Geográfico:

La formalización del Área de Recursos Humanos, el plan de comunicación interna digital, el proceso de Inducción y las capacitaciones relacionadas al liderazgo coach, serán realizadas, en la sede central de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en James Craik, Córdoba.

Alcance temporal:

Se estima la duración del mismo en un período de ocho meses a partir del mes de Agosto del año 2021, hasta el mes de Marzo del año 2022. El período de tiempo puede variar debido a los posibles inconvenientes o circunstancias que pueda ocasionar la emergencia sanitaria por Covid-19.

Incorporación de un Jefe de Recursos Humanos a través de una consultora externa.

Con esta acción se pretende que el profesional ingresante dirija y acompañe la ejecución de esta propuesta de formalización y desarrollo del Área de RRHH, comunicación interna, inducción y formación de líderes coach, además de realizar los procesos inherentes a la gestión de personal, como ser: reclutamiento, selección, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, clima laboral, planes de carrera, etc.

Recursos involucrados

Se le solicitará a una consultora externa que realice la búsqueda de un Jefe de Recursos Humanos, que reúna las características que la empresa necesita para el puesto.

El sueldo del Jefe de RRHH es de \$129,100.00 (mensual). Los honorarios de la consultora externa por la contratación es el equivalente a un sueldo que cobrará el profesional reclutado, más IVA (21%), dando un total de \$ 156.200.

Acciones a realizar

- Diseñar el perfil del puesto de Jefe de Recursos Humanos, la tarea la realizará el Gerente General, que comenzará en el mes de Agosto 2021 y durará el lapso de treinta días (Anexo I).
- La contratación del Jefe de Recursos Humanos se hará por medio de una consultora externa. Se estipula que debería realizarse en el plazo de dos meses, (Septiembre-Octubre 2021), la evaluación de desempeño del especialista se hará pasado los primeros seis meses, sujeto a los objetivos del puesto, la decisión final de la contratación será del gerente general.

- Confeccionar un nuevo organigrama incluyendo el puesto del Jefe de Recursos Humanos, dicha acción se hará en el mes de Septiembre, con un plazo de treinta días.
- Realizar un manual de diseño de puestos, el cual estará a cargo del profesional ingresante. Se estima que dicha acción se realizaría en el lapso de dos meses, comenzando en el mes de Noviembre del 2021.
- El Jefe de RRHH deberá realizar encuestas de clima laboral, las mismas serán por medio de encuestas anónimas que se repartirán a los colaboradores. Los resultados evaluados se entregarán al directorio a los fines de evaluar por medio de porcentajes y trabajar en pos de un buen clima laboral. La duración de este proceso será de un mes, comenzando en Noviembre del 2021. (Anexo II)

Plan de Comunicación Interna Digital por Medio de Intranet.

La Intranet es una red informática a la cual se accede por medio de una plataforma web, es una red local de acceso exclusivo para los integrantes de empresas y organizaciones, que permite centralizar la comunicación en una plataforma a la cual todos los colaboradores tendrían acceso. La instalación de esta herramienta digital lograría que todas las áreas se comunicasen libremente utilizando la mensajería integrada, con apartados para capacitación donde se podrían dictar cursos de capacitación, cuestionarios para evaluación, encuestas para el personal, además de publicar cualquier novedad que surgiese concerniente a la organización en cuestión.

Recursos Involucrados

Su diseño e instalación estaría a cargo de un Web Designer, que trabajará de forma free lance. Se usarán computadoras y el servicio de Internet existentes, los costos, honorarios de instalación, administración de redes y soporte técnico \$ 102.586 por mes.

Acciones a realizar

- Contratar un web designer, el cual tendrá la tarea de instalar el servicio digital de Intranet. Se calcula que el proceso de digitalización se llevará a cabo en el período de dos meses, Octubre-Noviembre del 2021.

Rediseñar y Formalizar el Proceso de Inducción

La inducción de personal es el proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente a su funcionamiento.

Recursos Involucrados

La Inducción general estará a cargo del jefe del departamento de RRHH, tendrá una duración aproximada de 30 a 40 minutos, donde se le da una bienvenida afectuosa, luego se recorren las instalaciones, distintas áreas y dependencias, presentándole el equipo de trabajo, brindando información institucional general, políticas de la empresa, actividad principal y dando pautas generales del día a día, a los fines que se familiarice con la empresa y se le entregará el Manual de Inducción como material de apoyo y consulta, con la siguiente información: (Anexo IV)

- Historia, misión, visión y valores de Redolfi S.A
- Organigrama
- Políticas y normas de seguridad
- Prestaciones y servicios al personal
- Sistemas de retribución, reglamento interno y disciplinario.

Finalizada esta etapa se realiza la Inducción específica, en este caso, es el jefe directo del área en la cual se va a desarrollar, quien en persona, debe presentarle al ingresante los colaboradores que están relacionados directamente con su función, proporcionar información específica del puesto, ubicación del mismo, a quien reporta,

como se espera que desempeñe su trabajo, requisitos de seguridad, las tareas específicas, así como los objetivos que se esperan cumplir.

Para esta acción se calcula el lapso de tiempo de tres meses, comenzando desde Noviembre de este año. Para lo cual se dispondrá:

- El armado del manual de inducción estará a cargo del Jefe de Recurso Humanos de la empresa (Anexo IV).
- El diseño e impresión de los manuales de inducción estarán a cargo de una gráfica externa, cuyo valor es de \$10.000 por única vez, (50 ejemplares a \$ 200 cada uno).

Acciones a realizar

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el jefe directo realizará una entrevista y evaluaciones con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción no quedaron lo suficientemente claros para el colaborador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos, por medio de una re inducción o capacitación específica. (Anexo III)

Mejorar la Comunicación Descendente Mediante la Capacitación de Liderazgo Coach

Es reconocida la importancia que tiene la comunicación de los líderes sobre los colaboradores, ya que los mensajes que éstos emiten son los que más escuchan y los que más influyen, por lo cual es fundamental que estos referentes necesiten ser capacitados para poder darle a la comunicación el valor que merece, así como ser capaces de lograr la escucha efectiva.

Recursos Involucrados

Esta propuesta se llevará adelante a través de un curso de Coaching y Liderazgo, dictado por la docente capacitadora Prof. Marcela Davyt – Coach Profesional y Educativo del Instituto Mariano Moreno, Córdoba-Argentina.

Dicha capacitación, empezará en el mes de Diciembre del presente año, se realizará de forma presencial en las instalaciones de la empresa y se llevará a cabo los días jueves de 18 a 20 horas, por el lapso de cuatro meses.

Debido a la extensión horaria de la jornada laboral de los días en los que se dicte la capacitación se brindará un Brunch, por medio de un servicio de catering (servicio de refrigerio), el mismo tiene un costo de \$ 1.200 por día, lo que hace un total de \$ 19.200, a cargo de la empresa.

Acciones a Realizar

La metodología es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

Plan de estudio:

- Módulo I Coaching y Liderazgo
- Módulo II Formación de Equipos de Alto Rendimiento.
- Módulo III La Comunicación como clave en el Liderazgo
- Módulo IV Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.

La capacitación está orientada y destinada a los mandos medios y gerentes, en la misma participaran el gerente de ventas, gerente de administración y finanzas y jefe de depósito y logística, ya que se considera importante que los principales referentes y comunicadores estén alineados con los nuevos conceptos a incorporar en la empresa. El costo de la capacitación es de \$2.100 (inscripción) y \$ 3.600 (costo mensual) por cada participante, siendo tres personas. El costo total asciende a \$ 49.500.

Diagrama de Gantt

Marco de Tiempo para la Implementación

Propuesta	AGOSTO 2021	SEPT. 2021	OCT. 2021	NOV. 2021	DIC. 2021	ENER 2022	FEB. 2022	MAR 2022
Diseño perfil del puesto J. RRHH								
Realizar Encuesta Clima Laboral								
Incorporación Jefe de RRHH								
Confeccionar Organigrama								
Realizar Manual de Puestos								
Instalación Intranet								
Proceso de Inducción								
Capacitación Líder Coach								

Tabla 1

Impacto de la Implementación

Ganancia Neta de Redolfi S.A al 31/12/18	\$ 6.195.536,11
Índice inflacionario anual 2019 53,8%	\$ 9.528.734,53
índice inflacionario anual 2020 36,1%	\$ 12.968.607,63
índice inflacionario anual 2021 17,6% (al 10-06-21)	\$ 15.251.082,43
Ganancia Neta a obtener por medio del plan de implementación (20%)	\$ 3.050.216,40

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Inversión a Realizar en la Empresa Redolfi S.A

		Costo Mensual	Costo Total
Jefe de RRHH	Sueldo +SAC + Contribuciones Patronales 26%	\$129.100	\$ 774.600
Consultora externa	Honorarios Consultora externa (1 sueldo Jefe de RRHH + IVA 21%)	\$ 156.200	\$ 156.200
Intranet	Honorarios Web Designer para diseñar e instalar Intranet.	\$ 102.586	\$ 205.172
Manual Inducción	Manual Inducción (50 ejemplares, \$ 200 c/u)	\$ 10.000	\$ 10.000
Cap. Líder Coach	Capacitación para 3 personas \$2.100 inscripción \$ 3.600 x mes.	\$ 10.800	\$ 49.500
	Refrigerio	\$ 4.800	\$ 19.200
Analista de RRHH	Honorarios Lic. Lorena Aybar por realización de la propuesta	\$ 60.000	\$ 60.000
Total Inversión			\$ 1.274.672

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Para poder reflejar el impacto financiero de la propuesta, se utiliza la fórmula del Índice de Retorno de la Inversión, que nos permite medir el rendimiento de la inversión, mostrando cuál es el retorno o beneficio obtenido con la inversión realizada para la implementación del plan. Tomando los datos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L y los costos de la propuesta, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{ROI} = \frac{3.050.216,40 - 1.274.672}{1.274.672} \times 100$$

$$\text{ROI} = 1.3929 \times 100 = 139,29\%$$

ROI: 139,29%

El resultado arrojado en el ROI, refleja que la empresa va a obtener una ganancia del 139,29%, es decir, que por cada \$100 invertido ganará \$ 139.29. Con lo cual este proyecto resulta factible y beneficioso para la empresa.

CONCLUSION

El presente reporte de caso propone un plan de implementación cuyas acciones tienen como objetivo principal optimizar el desarrollo organizacional de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, generando un crecimiento paulatino y sostenido que le permitirá a la empresa ajustar su estrategia de acuerdo a la evolución externa. Como se pudo observar a lo largo del presente reporte, se comenzó trabajando sobre la problemática de la ausencia de un departamento de recursos humanos, por lo cual se propuso un plan que incluye la creación del mismo capaz de llevar adelante los procesos inherentes al sector, haciendo hincapié en la inducción del personal, incorporando los valores, misión y visión de la organización, lo cual brindará beneficios en la mejora de habilidades blandas tanto a nivel individual como grupal de los colaboradores.

Podemos decir que el mercado global marca nuevas tendencias y modelos de negocios a los cuales se recomienda adaptarse para seguir en el camino de la competencia, instaurando métodos digitales y de comunicación basado en la tecnología, que maximice los beneficios y así poder superar la adversidades venideras, buscando un liderazgo potenciador de las cualidades de cada persona que trabaja en la empresa. En conclusión, se plantea contribuir y orientar a realizar un cambio necesario para seguir creciendo de manera constante, incorporando nuevas herramientas, procesos y metodologías de trabajo, contribuyendo así a mejorar la organización y rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Luego de las conclusiones realizadas se sugiere tener a consideración ampliar la plantilla de personal del área de recursos humanos, incorporando dos analistas con experiencia en el sector, siendo una estrategia fundamental ya que actualmente la empresa se encuentra en pleno crecimiento, con una dotación de 170 empleados, dicha acción brindará el soporte necesario al jefe del sector, con lo cual se podrá mejorar diariamente cada una de las funciones y así profesionalizar funciones tales como reclutamiento, selección, planificación de personal, planes de carrera, evaluación de desempeño para que optimicen los recursos humanos, mejorando el funcionamiento y disminuyendo pérdidas.

Si bien A.J & J.A Redolfi S.R.L es una organización que posee bajos índices de siniestralidad se recomienda controlar y reforzar todo lo relacionado a la salud laboral de los

empleados, con lo cual se sugiere planificar y crear un área de seguridad e higiene, siendo esencial para garantizar y proteger la salud de los colaboradores, controlar los accidentes laborales y las condiciones ambientales de trabajo.

Se sugiere desarrollar el Employer Branding de la organización, para identificar cuál es su ADN, y así acrecentar la imagen hacia sus clientes, empleados y atraer posibles talentos.

Por último se propone realizar encuestas que brinden información sobre el clima laboral, a fin de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, a los fines de mejorar las condiciones y expectativas de los mismos y de la empresa.

Bibliografía

- Abrego, Gastón Ariel (2019), en su tesis de grado, “Plan integral de Gestión en Recursos Humanos, formación en líderes coach y comunicación sostenible en la empresa Redolfi s.r.l”, de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21, Córdoba, disponible en <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bi>
- Alonso M., Calles A y Gioya P. (2014). *Coaching ejecutivo: Como lograr directivos que consigan resultados*. España: Editorial Síntesis, S.A.
- Aquino J, Vola R., Arecco M y Aquino J. (2015). *Recursos Humanos* (2° ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Brandolini A. y Frigoli M. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa* (1° ed.). Buenos Aires: La Crujia.
- Calviño Pueyrredón, Ignacio (2020), “Plan de formación interna y formación de líderes coach, en empresa A.J & J.A Redolfi s.r.l”, trabajo final de grado, de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, Córdoba, disponible en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bi>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Diario Judicial. (8 de Enero de 2021) <https://www.diariojudicial.com> . Obtenido de <https://www.diariojudicial.com> : <https://www.diariojudicial.com/nota/88271>.

- Formanchuk A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural* (1°ed.). Buenos Aires, Argentina.: Edición Formanchuk & Asociados.
- Infobae. (17 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de [https://www.infobae.com: https://www.infobae.com/politica/2020/03/17/el-gobierno-detalle-como-se-aplicara-la-licencia-de-trabajo-para-mayores-de-60-embarazadas-y-empleados-con-afecciones-de-salud-cronicas](https://www.infobae.com/politica/2020/03/17/el-gobierno-detalle-como-se-aplicara-la-licencia-de-trabajo-para-mayores-de-60-embarazadas-y-empleados-con-afecciones-de-salud-cronicas)
- La Lic. Victoria Massaro (2015), en su tesis final: “Maestría en dirección estratégica de Recursos Humanos, de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, disponible en: <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar>.
- La Nación. (25 de Abril de 2021). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de [https://www.lanacion.com.ar: https://www.lanacion.com.ar/comunidad/hambre-de-futuro/pandemia-violencia-hambre-y-falta-de-clases-las-heridas-que-dejo-en-los-ninos-nid23042021/](https://www.lanacion.com.ar/comunidad/hambre-de-futuro/pandemia-violencia-hambre-y-falta-de-clases-las-heridas-que-dejo-en-los-ninos-nid23042021/)
- Mas Container. <https://www.mascontainer.com> . Obtenido de [https://www.mascontainer.com: https://www.mascontainer.com/las-nuevas-tecnologias-y-su-aplicacion-a-la-logistica/](https://www.mascontainer.com/las-nuevas-tecnologias-y-su-aplicacion-a-la-logistica/)
- Minuto Uno. (18 de Abril de 2021). <https://www.minutouno.com>. Obtenido de [https://www.minutouno.com: https://www.minutouno.com /coronavirus-el-amba/punto-punto-dnu-medidas-la-segunda-ola-amba-n5184925](https://www.minutouno.com/coronavirus-el-amba/punto-punto-dnu-medidas-la-segunda-ola-amba-n5184925).
- Perfil (25 de Abril de 2021). <https://www.perfil.com>. Obtenido de [https://www.perfil.com: https://www.perfil.com/noticias/columnistas/el-que-no-se-escondio-se-embroma-por-federico-sturzenegger.phtml](https://www.perfil.com/noticias/columnistas/el-que-no-se-escondio-se-embroma-por-federico-sturzenegger.phtml).

- Tic Negocios (14 de Diciembre de 2020) <https://ticnegocios.camaravalencia.com>.
Obtenido de <https://ticnegocios.camaravalencia.com>:
<https://servicios/tendencias/el-teletrabajo-una-alternativa-para-las-empresas-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Werther W. y Davis K. (2008). Administración de Recursos Humanos: *El capital humano de las empresas* (6° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Wolk L. (2007). Coaching: *El arte de soplar brasas*. (2° ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

ANEXOS

Anexo I

 A.J. & J.A. REDOLFI	
FICHA DESCRIPCION DE PUESTO	
Área: Recursos Humanos	
Depende de : Gerencia General	
Supervisa a: Administrativos y Analistas del Área.	
DESCRIPCION, TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p><u>Misión del Puesto:</u> Responsable de todos los procesos que involucran a los RR.HH de la empresa.</p> <p>Procesos de Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar el Manual de Políticas de RRHH. • Coordinar procesos de evaluación de desempeño. • Actualizar descripciones de puestos. • Llevar adelante la búsqueda de nuevos colaboradores. • Participar en procesos de desvinculación de personal. • Gestionar las capacitaciones del personal según los requerimientos del responsable del área a capacitar. 	
FORMACION REQUERIDA PARA EL PUESTO	
Estudios: Universitario graduado en RRHH, Psicología, Relaciones Laborales o carreras afines.	
<p>Conocimientos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables, sobre legislación laboral y procedimientos sindicales. • Conocimientos en materia de retribución, compensación, estructura organizativa de empresas y relaciones laborales. • Manejo de herramientas digitales. • Dominio de técnicas de formación y desarrollo de personas. • Ingles intermedio. 	
Experiencia: Superior a 5 años en puestos similares.	
<p>Aptitudes, Habilidades y competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Orientación a resultados y visión estratégica en negocios. • Capacidad analítica y de planificación 	
Observaciones:	Firma:
	Fecha: .../...../.....

Figura 1. Ficha descripción de puestos de A.J & J.A Redolfi S.R.L

Anexo II

 A.J. & J.A. REDOLFI		ENCUESTA SATISFACCION DEL PERSONAL				
La presente encuesta es de carácter anónima y tiene como objetivo determinar la motivación y satisfacción de cada colaborador de esta empresa. Por tal motivo se solicita responder con absoluta sinceridad.						
CRITERIO DE CALIFICACION						
NUNCA - CASI NUNCA - A VECES - CASI SIEMPRE – SIEMPRE						
1	Colaboración	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.1	Considero que existe un buen ambiente de trabajo					
1.2	Cuento con la colaboración de las personas de otras áreas.					
1.3	Cuando ingrese en la empresa me sentí bienvenido.					
1.4	Cuento con la colaboración de mis compañero de área					
2	Comunicación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2.1	Los comunicados internos me proporcionan información útil					
2.2	Al unirme a la empresa recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo					
2.3	La comunicación sobre los resultados y marcha de la compañía es clara y transparente.					
2.4	La comunicación interna en Redolfi es una actividad permanente y planificada.					
3	Condiciones de Trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
3.1	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
3.2	Redolfi cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo					
3.3	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación...me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
4	Carrera Profesional	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4.1	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la empresa					

Figura 2. Encuesta Satisfacción de Personal de A.J & J.A Redolfi S.R.L

Anexo III


		
Evaluación de Inducción	Fecha:	Calificación:
Nombre y Apellido:		
Cargo a ocupar:		
<p>Su retroalimentación es muy importante para el mejoramiento continuo de la inducción que se realiza a las personas que se vinculan a nuestra empresa. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo con el siguiente criterio. Marque con una X la casilla que corresponda.</p>		
E	La información fue completa y detallada	
B	La información fue suficiente	
R	La información fue muy general e incompleta	
N	No obtuve ninguna información al respecto	
PREGUNTAS		E B R N
1	Organigrama	
2	Visión	
3	Misión	
4	Objetivos de la empresa	
5	Políticas de la empresa	
7	Funciones y responsabilidades de su cargo	
8	Derechos y deberes del colaborador	
9	Reglamento interno de la empresa	
10	Riesgos a los que están expuestos	
11	Generalidades sobre seguridad social	
12	Normas en el lugar de trabajo	
13	Nómina y prestaciones sociales	
14	Uso de elementos de protección personal	
15	Jefes inmediatos	
16	Estructura de su área de trabajo	
17	Permisos de trabajo	
Observaciones:		
Firma ingresante:		Firma Capacitador:

Figura 3. Evaluación de Inducción de A.J & J.A Redolfi S.R.L

Manual de Inducción y Bienvenida

Información importante para los colaboradores de:



Bienvenida/o al equipo de A.J & J.A Redolfi s.r.l:

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado, pues en el encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que la nuestra empresa requiere. Esta es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros, durante las próximas semanas aprenderás las técnicas y conocimientos necesarios de nuestra organización, podrás apreciar que A.J & J.A Redolfi S.R.L te ofrece todos los programas y las oportunidades de crecimiento laboral y personal.

Una vez más, bienvenido a nuestro equipo, ahora eres parte de una empresa líder en su ramo, conocida por su trayectoria y responsabilidad, que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

“La meta es tuya, tu empeño, energía, las ganas y tu dedicación hablaran por ti”

Atentamente:

Departamento de Recursos Humanos de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Quiénes somos?

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa ubicada en la provincia de Córdoba, en Jaimes Craik, que cuenta con varias sucursales ubicadas en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos, comercializamos productos de primeras marcas, alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros, a toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Nos diferencia de nuestros competidores con un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. Contamos con una flota de distribución propia de automóviles, utilitarios, camiones, montacargas y un plantel de 170 empleados que hacen de nuestra empresa un lugar de potencial crecimiento laboral y personal.

Historia

La familia Redolfi se encuentra instalada en la region de Jaimes Craik desde el año 1910, forjando lazos de compromiso y afectivos, para con sus vecinos de la localidad. A.J & J.A Redolfi S.R.L surge en Septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi dieron sus primeros pasos iniciando un negocio de cigarrillos, librería y bazar, hasta el año 1975 donde ambos se separaron. En el año 1976 Alonso y su hijo José comenzaron con la distribución mayorista, dedicándose a la distribución de helados, cigarrillos, etc. Desde entonces la empresa comienza la expansión hasta el día de hoy, logrando llegar hacia el interior de la provincia y a otras provincias tales como Santa Fe, San Luis y la Pampa. Actualmente es una empresa con más de 50 años de trayectoria en comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, y cigarrillos, con una sede central ubicada en Jaimes Craik, provincia de Córdoba.

Misión

Nuestra misión consiste en atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista, con una gran variedad de productos de primeras marcas, con precios altamente competitivos, con personal calificado que sepa atender las necesidades de nuestros pedidos, con un servicio de entrega eficaz y eficiente, respetando los tiempos estipulados.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado, contar con un abanico amplio de proveedores, buscando rentabilidad y sobre todo que se distinga por proporcionar una excelente calidad de servicios a nuestros clientes.

Valores

Nuestros valores se cimientan en el respeto hacia el cliente, los proveedores y al equipo de trabajo que nos acompaña, basándonos en la honestidad y el sentido de equipo, sosteniendo la convicción que el crecimiento se construye con honestidad, justicia, equidad, transparencia y responsabilidad social.

Filosofía de la empresa

Nos encontramos un paso más adelante en el compromiso por buscar las mejores opciones y el desarrollo de tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente.

- Cliente, es la razón de nuestros esfuerzos.
- Excelencia personal, ampliar nuestros conocimientos, habilidades y capacidades.
- Calidad, hacer bien las cosas desde el principio.
- Servicio, organizamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Eficiencia, capacidad para lograr un fin, empleando los menores medios posibles.
- Responsabilidad, cumplir con nuestras obligaciones.
- Compromiso, acuerdo contraído con nuestro trabajo.
- Equipo, grupo de personas organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo.
- Respeto, colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales.

Normas generales:

- El contrato de trabajo de cualquier naturaleza que sea, establece derechos y obligaciones que son recíprocos para el empleador y los trabajadores.
- Proporcionar datos personales y actualizar los mismos en caso de ser necesario.
- Confidencialidad de la información que maneja en su puesto.
- Mantener orden e higiene en el lugar de trabajo.

- Utilizar todos los elementos de protección concernientes al área de trabajo.

Que hacer ante situaciones de accidentes o enfermedad?

- En el caso de accidente dentro de la compañía o en el camino al domicilio o viceversa, es importante que sepas que te encuentras protegido por una A.R.T.
- En el caso de accidente el empleado deberá llamar al número que se encuentra en la tarjeta entregada por recursos humanos, y deberá detallar los síntomas que aquejan a la persona para que la ART pueda evaluar la emergencia.

Los pasos a seguir en caso de enfermedad:

- El empleado debe comunicar al jefe directo o a recursos humanos sobre la afección que le impide realizar sus tareas habituales, el mismo es responsable de presentar certificado médico para justificar dicha licencia.

Respecto a la jornada de trabajo:

- La jornada laboral es de ocho horas diarias, de lunes a viernes y los sábados medio día, el empleador está facultado para realizar cambios por razones de productividad o fuerza mayor.
- El personal deberá ser puntual con el inicio de sus labores, respetar los horarios y turnos de trabajo, con una tolerancia de diez minutos para el ingreso.

Beneficios:

- Descuentos especiales en todos los artículos que comercializa la empresa, los cuales serán debitados por medio de cuentas corrientes que se les abrirán a cada colaborador.
- Bonos extras con productos alimenticios por buen desempeño, cumplimiento y lealtad a la firma.
- Descanso de 30 minutos por jornada laboral calculada en ocho horas diarias.
- Capacitación y desarrollo constante según el área que desempeñe.
- Se le proporcionara un uniforme con el cual podrá desempeñar más fácilmente sus actividades.

Organigrama de la Sucursal Central ubicada en Jaimes Craik, Cordoba.

ORGANIGRAMA

