

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de comunicación ,Creación de un área de recursos humanos y
formación de líderes coach en Redolfi S. R. L ”**

Alumno: Guido Farina

DNI: 34.411.651

Legajo: VRHU11291

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa Redolfi S.R.L. de la provincia de Córdoba, quien tiene más de 60 años de antigüedad brindando servicios de distribución y ventas de productos de supermercado, La problemática central que se detecto fue la falta de un departamento de recursos humanos, los escasos canales de comunicación y mandos medios orientados a las tareas. Motivo por el cual se realizo un plan de implementación que tuvo como objetivo crear el área de recursos humanos que colabore en la unificación de la comunicación interna utilizando canales digitales, además de formar a los mandos medios de en liderazgo coach con la finalidad de obtener un 15% en sus ganancias netas. Teniendo como resultado un retorno de inversión del 200%.

Palabras claves: Recursos Humanos – Red Social Corporativa – Comunicación Interna – Liderazgo Coach.

Abstract

The case report was made in the company Redolfi S.R.L. from the province of Cordoba, who has more than 60 years of experience providing distribution services and sales of supermarket products, The central problem that was detected was the lack of a human resources department, the scarce communication channels and oriented middle managers to tasks. Reason why an implementation plan was carried out that aimed to create the human resources area that collaborates in the unification of internal communication using digital channels, in addition to training middle managers in leadership coach in order to obtain a 15% on your net earnings. Resulting in a return on investment of 200%.

Keywords: Human Resources - Corporate Social Network - Internal Communication - Leadership Coach

INDICE

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis PESTEL	7
Análisis de 5 Fuerzas de Michael Porter	11
Análisis Foda	12
Marco Teórico.....	14
Recursos humanos.....	14
Comunicación interna.....	14
Comunicación digital	15
Liderazgo coach	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementacion	18
Objetivo General	18
Objetivos específicos.....	18
Alcances.....	18
Contratación de analista de recursos humanos	18
Implementacion de red social interna.....	20
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo para la implementacion	22
Evaluación del impacto de la implementacion	22
Conclusion	23
Recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	24
Anexos.....	26
Anexo I - Perfil de Analista de Recursos Humanos	
Anexo II - Encuesta de Satisfaccion Red Social	
Anexo III- Programa de Liderazgo Coach	

Introducción

Redolfi es una prestigiosa empresa de la provincia de Córdoba dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos que nació en 1959 como un emprendimiento familiar.

Los socios fundadores son Alonso Jacobo y Miguel Ángel, quienes comenzaron la actividad comercial en su James Craick natal, con un local minorista dedicado al bazar, librería y cigarrería al que llamaron “Redolfi Hermanos”.

En 1975 la sociedad se disuelve tomando cada uno de ellos diferentes caminos Miguel se quedó con el negocio familiar y Alonso junto con su hijo decidió emprender de manera profesional la distribución mayorista, vale decir esta separación fue realizada de común acuerdo.

Masallín Particulares, una de las más importantes tabacaleras le propone a la distribuidora Redolfi en 1983 que sean sus distribuidores exclusivos en toda la traza de la Ruta Nacional N° 9, a través de esta alianza estratégica pueden expandir el negocio hasta la ciudad de Río Tercero.

Ese mismo año de crecimiento para la empresa sufren el golpe más duro que es la muerte de su fundador Jacobo, esto generó conflictos intrafamiliares por la sucesión, conflicto que recién se resolvería en el año 2006, a contramano de lo que ocurría internamente en la familia, la empresa se volvía cada día más productiva y lograba nuevas conquistas, en muy pocos años logró trascender las fronteras de Córdoba y comenzó a distribuir hasta en la ciudad de La Frontera, en Santa Fe.

Con la llegada del nuevo milenio Redolfi decide ampliar el negocio y es así como en el 1999 la empresa abre su primer local de atención al público, un autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, que tuvo su expansión un año más tarde debido al éxito de esta nueva unidad de negocio.

La compañía dos años más tarde crearía una nueva unidad de negocio gracias al ofrecimiento de Kodak de ser distribuidor oficial en la provincia de Córdoba.

En el año 2003 abrió el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, a la cual se le anexa la preventa y distribución. Un año más tarde, Redolfi obtuvo la representación de los productos Kraft Foods Argentina.

En la actualidad Redolfi tiene 170 empleados y una flota de 56 vehículos, cuatro depósitos y sucursales comerciales.

Se observa en la organización que el principal problema que tienen es no contar con departamento de recursos humanos y esto se manifiesta a través de diversos aspectos los planes de sucesión son de acuerdo a la confianza depositada en el colaborador y antigüedad, los trabajadores aprenden las tareas de sus compañeros, no se realizan capacitaciones, la única encuesta de clima laboral nunca se tabula para conocer los resultados, debiendo esto ser corregido para generar una mayor identificación de los trabajadores con la misión de la compañía.

También se advierten problemas de comunicación entre las distintas unidades de negocio siendo que cada una de ellas se maneja de manera autónoma y la información no se transmite correctamente debido a que esta no fluye desde la dirección.

En cuanto al liderazgo se observan resistencias a los cambios de quienes ejercen el poder en Redolfi y esto puede deberse a que las personas no estuvieron preparadas para el cargo motivo por el cual se detecta un estilo de liderazgo autocrático, orientado al poder y a las tareas debido a que únicamente estos dan órdenes a sus equipos de trabajo y buscan premiar o castigar de acuerdo vayan cumpliendo con las tareas encomendadas lo que repercute de alguna manera el clima laboral que se respira en la organización.

Algunos autores hicieron referencia a la importancia de contar con un departamento de recursos humanos, generar planes de comunicación asertivos y formación de líderes coach que servirán como antecedentes para el presente trabajo.

María Florencia Bragagnolo (2014), en la tesis titulada “Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L.” quien realizó una investigación no experimental cualitativa en la provincia de Córdoba, menciona que los recursos humanos son el bien más preciado de la organización, por ello es de suma importancia asegurar su bienestar dentro de la misma. El objetivo de las áreas de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. El principal desafío al que deben enfrentarse los administradores radica en que su gestión sea lo más eficiente y eficaz posible.

Por su parte Ghiglione Franco (2015), realiza una investigación cualitativa de cohorte no experimental, realizado en la provincia de La Pampa indica que la carencia, en general, de

las organizaciones familiares radican en la falta de estrategias en la política de recursos humanos, poniendo de manifiesto las debilidades que caracterizan las capacidades organizativas en relación con la necesidad de su adecuación a los cambios que se producen en el entorno.

Galvan Andrea (2020), en el marco de su trabajo final de grado realizado en Redolfi una empresa de la provincia de Cordoba inca que el plan de comunicación es el que posibilita el intercambio de información que contribuye a la construcción de conocimiento, el cual es la expresión de las actitudes de las personas. Es por lo tanto un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización.

García, Marcos (2020), en el trabajo final de grado titulado “Propuesta de Plan de comunicación interna y formación de líderes coach”, reporte de caso realizado en la provincia de Córdoba expresa indica cual es la función de los líderes coach y cuál es la ventaja competitiva que esta genera en la organización.

Los líderes deben evolucionar y adaptarse a las nuevas tendencias del entorno que hacen necesario el dinamismo, deben ser modeladores de conductas de éxito, con capacidad para desarrollar el talento en sus equipos de trabajo y ponerlos a funcionar de manera eficiente, logrando un clima organizacional favorable. Y las organizaciones deben ser conscientes de la relevancia de tener este tipo de líderes para mejorar la motivación y productividad de sus recursos.(pag 9)

De acuerdo con lo abordado podemos mencionar que Redolfi deberá abordar la mejora de sus recursos humanos, implementar un plan de comunicación y formar a sus mandos medios en liderazgo coach debido a que tiene que comenzar con una gestión moderna que se adecue a las necesidades del mercado en donde los trabajadores son uno de los activos más importantes. Motivo por el cual se debe procurar que los trabajadores crezcan de manera integral dentro de la empresa, buscando que el desarrollo personal de cada uno se refleje en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Siendo necesario para esto contar con mandos medios que sean verdaderos motivadores de equipos que se autogestionan por la confianza que sus subordinados depositen en ellos. Para finalmente lograr que en la organización la información se comparta.

Análisis de Situación

Redolfi es una empresa que logro desde su fundación crecer de manera constante y aprovechar cada una de las oportunidades de negocio que se le propuso siendo eficientes en la gestion que llevan adelante, hoy es el distribuidor más importante de la provincia de Cordoba con 4 hipermercado mayorista, depósitos y una cartera de clientes de más de 6.000 clientes.

La visión de la empresa es Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, 2021, pág. 5).

En cuanto a la misión busca “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Canvas, 2021, pág. 5).

La empresa tiene una fuerza de venta de 35 vendedores quienes son los encargados de visitar a los clientes, tomar el pedido y cuadrar con el sector de logística la preparación y la entrega que no debe superar las 48hs. Debido a que esta es una ventaja competitiva que la organización le brinda a quienes confían en sus servicios, además de aconsejar sobre organización y ventas a estos.

El margen de remarcación esta entre el 10 y 30% dependiendo de la cantidad de bultos que se adquieran y del producto que se trate y teniendo en cuenta como se abone el proveedor le puede hacer algún tipo de descuento adicional.

Redolfi pudo generar a lo largo de sus más de 60 años de trayectoria alianzas estratégicas con las principales empresas de Argentina entre ellos Massalin Particulares, Krafr Foods, y Kodak entre otras, situándose en la actualidad como la empresa distribuidora de primeras marcas, siendo los principales clientes supermercados minoristas, farmacias y almacenes.

Para que la empresa pueda ser más competitiva debe estar alerta y vigilar los cambios que se produzcan en el macroentorno, precisamente en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales conocido como análisis PESTEL.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

La organización mundial de la salud declaró en marzo de 2020 al Sars-Cov2 como pandemia afectando a la población a nivel global, en ese momento las naciones debieron tomar medidas para contener la proliferación de la enfermedad entre sus habitantes, de acuerdo con el modelo de país que estaba frente al poder ejecutivo es la decisión que tomaban fragmentándose el mundo entre quienes consideraban que la enfermedad era una gripe más o los que le daban mayor importancia y buscaban proteger a la población.

Argentina tomo una mirada sanitaria para preservar la vida se sus ciudadanos motivo por el cual el 19 de marzo se ponía en vigencia el aislamiento social, preventivo y obligatorio, en donde todas las personas debían permanecer en sus hogares con excepción de los rubros considerados esenciales, entre ellos las industrias de la distribución y comercialización de productos de primera necesidad.

El gobierno fue renovando esta decisión hasta prácticamente el mes de octubre flexibilizando las medidas a medida que se iban aprobando los protocolos sanitarios de cada una de las actividades, la nueva normalidad como se la conoce recién se comenzara a vivir por la población a partir de junio de 2021 con el avance masivo de la vacunación y con mas de un 60% de la población inoculada (Ministerio de Salud de la Nacion, 2021).

En esta nueva normalidad las personas que cuenten con al menos una dosis de acuerdo con la resolución del Ministerio de Trabajo deben reincorporarse a sus labores sean o no de riesgo, motivo por el cual estos trabajadores ya no están más exceptuados de prestar servicios.

La medida incluye a los dispensados/as, y es independiente de la edad y la condición de riesgo, pero se exceptúan a personas con inmunodeficiencias y pacientes oncológicos y trasplantados.

Asimismo, los trabajadores/as de la salud con alto riesgo de exposición, eximidos del deber de asistencia, podrán ser convocados una vez transcurridos 14 días de haber completado el esquema de vacunación en su totalidad.

Para concretarse el retorno, los convocados/as deberán presentar constancia fehaciente de vacunación y en caso contrario manifestar con carácter de declaración jurada los motivos por los cuales no pudieron acceder a la vacuna.

Quienes tengan la posibilidad de acceder a la vacunación y opten por no vacunarse, deberán actuar de buena fe y llevar a cabo todo lo que esté a su alcance para paliar los perjuicios que su decisión pudiera originar a los empleadores/as. (Defensoría , 2021, <https://cutt.ly/NWBIWAn>).

Factores Económicos

La economías mundiales están en crisis luego de tener un largo período de cuarentena producto del Covid-19 teniendo los peores indicadores de la historia pero con una leve recuperación en el 2021. Motivo por el cual para poder comenzar a revertir estos indicadores el gobierno nacional sacó varios programas de ayuda social, en definitiva para fomentar e incentivar el consumo.

Entre las medidas que se tomaron que benefició a la industria de la alimentación fue la creación de la tarjeta alimentar, la creación del programa súper cerca y el pan de precios cuidados que permite mantener el precio de algunos productos a un valor fijo hasta fines de 2021.

El Gobierno Nacional lanzó hoy el programa Súper Cerca, que busca complementar el plan de Precios Cuidados y traspasar las bocas de expendio de supermercados y grandes cadenas para llegar a comercios de cercanía y barriales de todo el país con 70 productos de consumo masivo que mantendrán su precio fijo hasta final del año. El programa estará vigente durante los próximos 180 días para un conjunto de productos de los rubros de alimentos, bebidas sin alcohol, limpieza y perfumería, luego de un acuerdo voluntario entre el Estado Nacional y las 24 principales empresas de consumo masivo como Arcor, Unilever, Bimbo, Molinos, Morixe, P&G, Marolio, Nestlé y

Quilmes, entre otras. Estos productos tendrán una reducción de precios del 7% en promedio y la canasta será la misma en todo país, por lo que estarán disponibles en comercios de proximidad y el resto de las bocas de expendio. Para evitar confusiones y garantizar que el precio fijado sea el que efectivamente paguen los consumidores, los productos contarán con una etiqueta aprobada por el Gobierno nacional para la exhibición del precio al frente del envase o envoltorio (El Economista , 2021, <https://cutt.ly/vWBVWbk>).

Factores Sociales

El mundo cambió con el Covid-19 y las sociedades también lo hicieron cambiando los hábitos de consumo en lo que respecta a las compras de consumo masivo las personas buscaron nuevas alternativas para abastecerse encontrando en las redes el lugar perfecto aquellas empresas que tenían páginas web son las grandes ganadoras de la pandemia, además de las largas filas que se generaban en las puertas de los mercados por miedo al desabastecimiento, cosa que no sucedió.

En la actualidad se continúa trabajando bajo estrictos protocolos y lo que paso de ser una salida familiar hoy se convirtió en la necesidad de ir a realizar compras para abastecerse.

Implementar un horario de atención al público de al menos TRECE (13) horas diarias en función de los flujos de la demanda y a fin de evitar las concentraciones de los clientes. Disponer de personal específicamente destinado a controlar el acceso y evitar aglomeraciones en los locales de venta en función de la superficie de los mismos, a fin de mantener una óptima relación entre espacio y asistentes. Señalizar los lugares de espera, de manera de mantener una distancia de UN METRO Y MEDIO (1,5 m.) entre cliente/a y cliente/a en lugares de espera sea tanto en línea de caja y/o donde los/as consumidores deban formar fila de espera para ser atendidos. Armar y disponer en todo el piso de venta de los establecimientos comerciales, de banners, audios y materiales de prevención para clientes. (Argentina, 2020, <https://cutt.ly/LWBMdio>).

Factores Tecnológicos

La irrupción del coronavirus derivó en un crecimiento exponencial de la cantidad de argentinos que realizaron consumos digitales. Entre abril de 2020 y marzo de 2021, se sumaron ocho millones de nuevos usuarios al e-commerce, que probaron por primera vez la facilidad de comprar y pagar online.

El número representa el doble del flujo que en la pre-pandemia. Así lo asegura un estudio de Mercado Pago, el brazo financiero de MercadoLibre. Para el relevamiento, la empresa tomó en cuenta a quienes usan medios de cobro virtuales, como el link de pago y sitios web, y excluyó las ventas realizadas a través de su marketplace.

En el reporte que presentó, la plataforma de pagos dio a conocer cuáles fueron las categorías que más crecimiento exhibieron en la cuarentena. Los rubros que más aceleraron sus ventas están directamente relacionados a las restricciones que impuso el aislamiento obligatorio, sumado al mayor tiempo que la población pasó en sus hogares y los límites en el horario de atención de los comercios. (Devicenci, 2021, <https://cutt.ly/JWBMvEy>).

Factores Ecológicos

Dentro de los factores ecológicos se puede mencionar la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente, debido a los problemas que traen consigo el cambio climático y el calentamiento global que el hombre está haciendo sobre el planeta generando grandes catástrofes a nivel mundial, la pandemia en su primera etapa de confinamiento logro que los niveles de contaminación bajaran al estar restringida la actividad motivo por el cual el planeta respiro y pudo purificarse.

Las empresas cada día más apuestan por tener una mirada sustentable debido a que es lo que las nuevas generaciones les van a exigir, porque estos tienen una mayor conciencia por el cuidado del medioambiente, es así como los programas de responsabilidad social corporativos afloran en las organizaciones con la finalidad de generar conciencia.

Para avanzar en la sostenibilidad de los alimentos es necesaria la mejora en cada una de las etapas de sus ciclos de vida y la colaboración entre los agentes implicados en la cadena de valor del producto. De este modo, la industria se propone, entre otras medidas: contribuir al desarrollo de un abastecimiento sostenible de materias primas; reducir el desperdicio de alimentos; colaborar con asociaciones de consumidores e instituciones interesadas en la promoción de la sostenibilidad medioambiental y promover el cálculo de la huella ambiental de los productos. Otro de los objetivos que la industria plantea es la mejora de la eficiencia de procesos y mitigación del cambio climático. Queremos seguir siendo un referente en reducción y compensación de las emisiones de gases de efecto invernadero y para ello nos proponemos impulsar la

colaboración con los proveedores para optimizar el transporte y la distribución de materias primas y productos y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. (Cinco Dias , 2020, <https://cutt.ly/4WB1IjU>).

Factores Legales

Dentro de los factores legales se puede mencionar la aprobación por parte del Congreso Nacional de la ley que regula el teletrabajo en Argentina , además de innumerables decretos que emitió el ejecutivo con motivo de la emergencia sanitaria como son el pago de la mitad de los salarios a los trabajadores afectados por la pandemia, los créditos para pequeñas y medianas empresas a tasa cero entre otros.

Luego de conocer el macroentorno de la organización es necesario comprender como estos interactúan con cliente proveedores, consumidores y competidores conocido como cinco fuerzas de Porter.

Análisis de 5 Fuerzas de Michael Porter

Rivalidad entre Competidores: Redolfi no cuenta con competidores fuertes debido a que ninguno de ellos realiza la tarea de distribución y comercialización, solo realizan una de esa parte del negocio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: En cuanto a la posibilidad de ingreso de nuevos competidores esta es nula, debido a que la industria no es muy rentable y los costos de logística son elevados.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos: Existen en la actualidad muchos productos de segundas y terceras marcas de las empresas de primera línea que se ajustan a los ingresos de cada una de las familias siendo esta una verdadera amenaza para Redolfi que solo tiene convenios con empresas de primera línea.

Poder de negociación de los proveedores : Redolfi se caracteriza por ser una empresa que compra grandes volúmenes de mercadería y muy buen acopio en sus depósitos motivo por el cual consigue precios promocionales e importantes descuentos además de ser una empresa que cumple con sus proveedores en tiempo y forma.

Poder de negociación de los consumidores : La compañía tiene como principales clientes despensas de barrios, minimercados, quioscos, que tienen niveles de ventas mas

reducidos, que por lo general no tienen medios para ir a buscar la mercadería a los locales de atención al público esto hace que su poder se vea reducido.

El último análisis que se realizará será el FODA que permite conocer la dimensión interna de la compañía en cuanto a lo que puede aprovechar interna y externamente como lo que puede mejorar o debe evitar para ser más competitiva.

Análisis Foda

Fortalezas

- Variedad de productos que comercializa
- Cuenta con más de 60 años en el mercado de la distribución,
- Ofrece financiación a sus clientes y asesoramiento personalizado.
- Los clientes tienen un buen concepto de lo que significa trabajar con la empresa.
- Emplea personal local y tiene programa de responsabilidad social.
- Es una empresa que tiene bajo endeudamiento.

Oportunidades

- Capacidad para abrir más locales en otras zonas de la provincia.
- Generar una red de franquicias como alguno de sus competidores.
- Crear un club de beneficios para sus clientes.
- Ofrecer mayor financiamiento para sus clientes.
- Desarrollar una marca propia en productos de primera necesidad.
- Nacionalizar la marca como alguno de sus competidores instalándose en las ciudades más importantes del país con los autoservicios.

Debilidades

- Falta de un departamento de recursos humanos.
- Ausencia de planes de formación y carrera de los trabajadores.
- No posee un sistema de control de gestión de calidad.
- Baja inversión en publicidad.

Amenazas

- Situación epidemiológica del país.
- Problemas económicos y sociales.
- Cambio en los hábitos de consumo.
- Crecimiento de los grandes supermercados mayoristas en el interior.

De acuerdo con lo abordado y desde la visión profesional de los recursos humanos se puede concluir indicando que la industria alimenticia fue una de las grandes ganadoras de la pandemia porque aumentó sus niveles de venta, pero solo triunfaron aquellas que estaban preparadas para realizar ventas a través de internet, Redolfi no tenía desarrollada su página web entonces no pudo aprovechar este boom que se dio en la industria.

La generación del talento humano no es uno de los fuertes de la organización como se advirtió esta es su principal debilidad junto con el tener mandos medios que son elegidos de acuerdo a la confianza que inspiren a los dueños de la compañía, pero sigue la lógica de la empresa familiar en donde todo se basa en una relación duradera en el tiempo y lo más importante es como quien ocupa un puesto de trabajo conoce sus tareas y cumple con sus responsabilidades con la finalidad de poder ascenderlo independientemente de cuán preparados estén para manejar un equipo de personas.

Lo mismo sucede con la comunicación interna en este tipo de organizaciones aun se cree que quien tiene la información tiene el poder, en las empresas del siglo 20 este era el significado que tenía, motivo por el cual esta era reservada para los mandos medios y los gerentes quienes en algunos momentos hacían abuso de esta. En la actualidad esto cambió y las nuevas generaciones necesitan conocer a la organización antes de comenzar a trabajar y saber como esta maneja la comunicación y cuales son niveles de certidumbre que ofrecen.

Convirtiéndose la gestión de los recursos humanos, la comunicación interna y el liderazgo coach en tres pilares esenciales para que una empresa pueda desarrollarse en el mercado y ser exitosa para alcanzar los objetivos que se hubieran trazados.

Marco Teórico

A continuación, se expone desde la mirada de diversos autores la implicancia que tienen los recursos humanos, la comunicación interna, la comunicación digital y el liderazgo coach en las organizaciones.

Recursos humanos

De Cenzo R. (2000) define a la administración de Recursos Humanos como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización

Uno de los principales objetivos del área de Recursos Humanos (en adelante RH) es la formulación de estrategias organizacionales para cumplir las 4 funciones básicas antes mencionadas: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas. El área de RH es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Así cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores (Flores Villapando, 2014).

Comunicación interna

Cuenca & Verazzi (2020), definen a la comunicación interna como aquella que función clave en el negocio que inspira y alinea a toda la compañía. La comunicación interna trata de crear una experiencia holística y positiva para los empleados (física y psicológica), vehiculada por la confianza, el compromiso y la lealtad.

La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa. Las ventajas y oportunidades que genera; sirven para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos (Aguirre, 2017).

Comunicación digital

La generalización de Internet ha provocado cambios significativos en todos los ámbitos de nuestra vida. El acceso inmediato y constante en cualquier parte del mundo a un volumen ingente de información ha cambiado nuestra manera de adquirir conocimientos. Gracias al correo electrónico, la comunicación se ha vuelto prácticamente instantánea, salvando las distancias geográficas que tradicionalmente tenían que recorrer las cartas hace no mucho tiempo. Por otro lado, las empresas han trasladado su centro de negocio al mundo virtual a fin de dotar de presencia universal a su proyecto empresarial gracias a la posibilidad de dirigirse a un número indeterminado de posibles consumidores. (Pinto Palacios , 2017)

El término transmedia tan solo significa ‘a través de diferentes medios’, por lo que la palabra ya nos remite a flujos de contenidos mediante distintos medios. Podríamos decir que transmedia es un lenguaje contemporáneo que tiene como principales características la difusión de mensajes distintos, en diferentes plataformas y a través de canales fundamentalmente interactivos que faciliten el feedback (Irgaza , 2013).

Liderazgo coach

Wright, S & Mackinnon C. (2015), el líder coach debe desarrollar una visión de largo plazo, basada en valores organizacionales compartidos, que funcione como una brújula para guiar a todo aquel que tome decisiones. El coach debe empoderar a otros a través de este marco de referencia común para autorregularse, de forma que se inicien los cambios y la innovación requeridos tan pronto como surja la necesidad; frecuentemente, la responsabilidad y el control están muy dispersos a través de la compleja estructura de empresas alrededor del mundo. Los criterios de éxito en entornos turbulentos y la supervivencia en el escenario global son la capacidad de cambiar continuamente y el coacheo a todos los niveles de la organización.

Es claro que el cambio en una organización es la suma de los cambios que realizan las personas. Por eso, cada vez se está dando más espacio a la reflexión sobre la humanización del liderazgo coach o el liderazgo más humano, lo cual comporta hablar de un liderazgo basado en la equidad, la justicia, la igualdad de oportunidades, pero especialmente en un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción de personas, en procesos de acompañamiento, en valores que se comunican por ósmosis o contagio de proximidad (Bermejo, 2012).

Se puede concluir que los recursos humanos tienen como finalidad generar políticas que mejoren la estadía de las personas dentro de la organización, dentro de estas actividades se encuentra la generación de un plan de comunicación que alinee a las personas con los objetivos estratégicos de una compañía, que apoyada en la tecnología logre mantener a todo su personal informado a través de canales modernos, que propicien la participación, debiendo tener mandos medios que basen su estilo en la generación de oportunidades y desarrollo de competencias.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas centrales que tiene Redolfi S.R.L. radican en la falta de un área de gestión de recursos humanos que permita la profesionalización de los puestos de trabajo, debido a que estos están estandarizados no teniendo división de funciones y tareas, además de que los trabajadores carecen de indicadores de desempeño que los lleve a conocer si están cumpliendo con los objetivos que su puesto requiere. Además la empresa debería mejorar su estilo de liderazgo en los mandos medios debido a que fueron elegidos por la relación de confianza que tienen con los dueños de la compañía y la antigüedad, siendo un premio pero que llevo en muchas ocasiones a tener trabajadores incompetentes en puestos estratégicos, también la organización necesitara en este momento unificar la cultura de sus unidades funcionales siendo esta la ultima cuenta pendiente que podrá lograrlo a través de la generación de un plan de comunicación digital que lleve a la interrelación de todos los integrantes de la organización.

En cuanto a la relevancia que tiene para Redolfi abordar la problemática detectada es poder seguir teniendo perspectivas de crecimientos en un mercado cada día mas competitivo debido a que no tiene un logro desde la inauguración de su ultima tienda, teniendo centralizada la toma de decisiones en los dueños quienes manejan la información de manera reservada y no la comparten con el resto de las áreas de trabajo lo que genera en algunos momentos problemas en el clima laboral, que podría subsanarse si se contratara un responsable de recursos humanos que pueda diseñar un plan de comunicación que lleve a la organización a profesionalizar a sus trabajadores y unificar las unidades de negocio, debiendo para esto tener mandos medios fortalecidos, capacitados en liderazgo coach que puedan generar una identificación con la misión, vision y valores empresariales.

Vale la pena que Redolfi S.R.L. incorpore una persona que comience a diseñar el área de recursos humanos, cuente con un plan de comunicación digital y forme a sus mandos medios en liderazgo coach para tener una organización en donde el desarrollo del personal sea una de las principales preocupaciones de la empresa, pudiendo con esta implementacion aumentar sus ganancias netas en un 15% que se conseguirán teniendo en cuenta que los clientes verán que los empleados tienen una nueva actitud frente a estos.

Plan de implementación

Objetivo General

Crear el área de recursos humanos que colabore en la unificación de la comunicación interna utilizando canales digitales, además de formar a los mandos medios de Redolfi S.R.L. en liderazgo coach con la finalidad de obtener un 15% en sus ganancias netas.

Objetivos específicos

1. Contratar un analista de recursos humanos que protocolice los procesos de gestión del personal.
2. Implementar una red social corporativa mediante el servicio de Workplace.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que sean verdaderos desarrolladores de equipos.

Alcances

Geográfico: el plan de implementación aplica a la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik y sus sucursales, ubicadas en la provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: el tiempo en el que se desarrollaran las actividades será de 8 meses, extendiéndose desde marzo a octubre de 2022, tiempos sujetos al avance de la pandemia sobre el territorio nacional y las restricciones que imponga el ejecutivo nacional o provincial.

Acciones

Contratación de analista de recursos humanos

Lo primero que se realizara en post de la mejora de la comunicación interna y la formación de los mandos medios de Redolfi será comenzar a profesionalizar a sus recursos humanos, siendo esta la gran falencia que se observó debido a que las personas aprenden las tareas de sus compañeros, los procesos de selección buscan cubrir vacantes de manera poco profesional, los jefes son electos por la confianza y antigüedad que lleva a que la organización tenga una estructura débil centrada en el poder que ejercen los directores siendo esto una verdadera pérdida de oportunidades para la empresa.

Para contratar a este nuevo profesional que se incorporara a la empresa se contrataran los servicios de la consultora Adecco que tiene sede en la capital de la provincia de Córdoba, estos junto con los directores de la organización determinaran en una reunión cual será el

perfil a contratar (ver anexo I), quien ingrese deberá tener al menos 3 años de experiencia gestionando grandes dotaciones de personal, desarrollando procesos y procedimientos y competencias tales como la comunicación efectiva, la proactividad, liderazgo y capacidad de planificación debido a que deberá generar diversos procesos en tiempo y forma.

Entre sus principales funciones se pueden destacar el apoyo a la dirección en la gestión de la comunicación interna y en el desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Las principales tareas que deberá llevar adelante en los primeros 3 meses (de abril a junio) de gestión son:

- Diseño del organigrama
- Análisis y descripciones de puesto
- Generar un proceso de selección
- Desarrollar el programa de inducción de Redolfi

Para llevar adelante la contratación la consultora se tomará un mes (marzo) entre la publicación del aviso y la presentación de los candidatos para que el director decida a quien finalmente contratara.

Los costos asociados a esta contratación son los salarios mensuales, el SAC, el valor de la consultora Adecco que incluyen el psicotécnico y preocupacional, mas las contribuciones patronales, teniendo en cuenta el salario del mercado se le abonara al nuevo trabajador un sueldo de \$ 65.000 mensuales quedando configurado los costos de ingreso de la siguiente manera:

- Salario mensual (8 meses de acuerdo con la implementacion) - \$520.000
- S.A.C. - \$ 33.500
- Contribuciones patronales 26,4% - \$ 145.860
- Costos de contratación 1 salario - \$ 65.000
- Costo total de la acción - \$ 764.360

La efectividad de la nueva incorporación se medirá teniendo en cuenta el desarrollo de las actividades propuestas para el primer trimestre.

Implementacion de red social interna

La segunda acción del plan de implementación apunta a la mejora de la comunicación interna y la unificación de las distintas unidades de trabajo que en Redolfi se encuentran disgregadas por zona geográfica y actividad que realizan, manejándose de forma autónoma, siendo necesario que en la actualidad todos conozcan en esfuerzo que realizan para cumplir con los objetivos, motivo por el cual la red social es un elemento que permite dar a conocer lo que cada trabajador realiza, interactuar y mostrar mediante herramientas audiovisuales lo que significa trabajar en la compañía.

La red social es un elemento que propicia el encuentro entre los trabajadores, les permite generar discusiones productivas sobre temas comunes, solucionar problemas de manera más simple y aportar ideas innovadoras y creativas.

Los beneficios que le otorga a la comunicación interna son los siguientes:

- Mayor rapidez en la transmisión de la información
- La comunicación se fortalece, creando vínculos de confianza
- Permite compartir el conocimiento entre los trabajadores
- Mejora la productividad debido a que se sienten contenidos
- Genera la fidelización del colaborador con quien lo contrato
- Lleva a la organización a una transformación digital

Para realizar la implementación se contratarán los servicios de Workplace servicios pertenecientes a la empresa Facebook, que tiene una estructura similar y familiar a su homónima para todo público, que tiene un costo de \$ 4 por usuario de manera mensual, en el caso de Redolfi tiene 132 empleados lo que da un costo mensual de \$ 528 y por el total del plan de implementación de \$ 4.244.

En cuanto a los tiempos requeridos para su puesta en funcionamiento será de 2 meses (julio y agosto) en el primero de ellos se realiza la interfaz personalizada para la compañía, la creación de los usuarios, la versión móvil, las capacitaciones al personal sobre su uso y la salida a la producción.

La evaluación de la acción se realizará mediante una encuesta sobre su uso (ver anexo II).

Capacitación en liderazgo coach

La última instancia de esta implementación será mejorar las competencias de los mandos medios que forman parte de Redolfi debido a que estos tienen una mirada puesta en la producción, llevándolos únicamente al cumplimiento de objetivos, dejando de lado el desarrollo de sus subordinados, y como la empresa está realizando un cambio importante en su gestión es necesario que los jefes se conviertan en líderes.

El plan de capacitación se llevará adelante mediante los servicios de IADE, el instituto de formación profesional de la Universidad Austral, de manera virtual con una duración de 8 semanas en los meses de septiembre y octubre en jornadas semanales de 3 hs.

Los objetivos que persigue este curso son los siguientes:

- Comprender los factores motivacionales y de compromiso de los mandos medios.
- Generar valor más allá del rol empresarial: la empresa en conjunto.
- Conocer tus fortalezas y debilidades al momento de encarar una negociación para hacerlo con mayor eficacia.
- Herramientas para identificar disfunciones en los equipos promoviendo comportamientos colaborativos y sinérgicos.
- Fijar objetivos y liderar hacia metas compartidas con sentido de trabajo en equipo.

El programa se desarrolla de manera virtual a través del e-campus de la institución y la metodología que persigue es generar un aprendizaje interactivo, con sesiones sincrónicas con el capacitador y reuniones de equipo para resolver situaciones problemáticas y trabajar con talleres de simulación y discusión de casos (Ver anexo III – Plan de formación).

El costo del curso es de \$ 6.500 por asistente en el caso de Redolfi serán 10 los mandos medios motivo por el cual el valor total asciende a \$ 65.000, para su evaluación se tomarán los exámenes finales que realicen estos trabajadores y la entrega del certificado correspondiente de aprobación.

Marco de tiempo para la implementacion

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

acción/ Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Contratación Analista de recursos humanos y primeras acciones del área								
Implementación de red social								
Formación en liderazgo coach								

Fuente elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementacion

El impacto de la implementacion se mide teniendo en cuenta el retorno de inversión necesitando dos variables por un lado los costos del proyecto y por otro el beneficio a obtener, para contar con el dato del ultimo mencionado se deben utilizar las ganancias de la compañía que de acuerdo con el balance presentado por Redolfi del año 2018 por un valor de \$ 6.195.536,11 que deberá actualizarse teniendo en cuenta los índices inflacionarios de la país de acuerdo a lo elaborado por el INDEC (2021) quedando de la siguiente manera:

- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,53
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,69
- Inflación acumulada septiembre de 2021 – 37% - \$ 17.766.992,53
- Beneficio que obtener 15 % del acumulado a 2021 - \$ 2.665.048,88

Los cotos del proyecto son:

1. Contratación analista de recursos humanos - \$ 764.360
2. Incorporación de Red social - \$ 4.244
3. Capacitación en liderazgo coach - \$ 65.000
4. Honorarios por desarrollo de la propuesta 2% sobre el beneficio \$ 53.396,76
5. Costo total - \$ 887.700,76

Cálculo del retorno de inversión:

$$(\text{Beneficio por obtener} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 2.665.048,88 - \$ 887.700,76) / \$ 887.700,76 \times 100 = 200 \%$$

El resultado obtenido de 200% indica que Redolfi por cada cien pesos que invierta obtendrá como beneficio \$ 200.

Conclusión

Se puede concluir que los problemas detectados en Redolfi inicialmente pudieron ser resueltos con la incorporación del plan de implementación que aborda todas las falencias observadas en la organización con relación a la falta de gestión de su capital humano. Inicialmente Redolfi no contaba con un analista que formalice los puestos de trabajo, mejore las habilidades de los trabajadores y genere una cultura compartida que esto se logra gracias al plan de comunicación digital que se diseñó en donde la incorporación de la red social propicia el trabajo en equipo y la bidireccionalidad en las relaciones sociales, además de contar con mandos medios que sean capacitadores de sus equipos en la búsqueda permanente de la mejora continua.

El principal aporte que le otorga este reporte de caso a Redolfi radica en la posibilidad de otorgarle a la empresa una nueva mirada que le va a permitir crecer y buscar nuevas unidades de negocio debido a que los directores podrán ocuparse de lo realmente importante mientras los especialistas gestionan al personal y a los mandos medios formándolos inicialmente en liderazgo coach que le darán elementos para mejorar el sentir de sus trabajadores para luego ir mejorando sus competencias.

Desde la visión de los recursos humanos se puede concluir que la gestión del personal se vuelve fundamental en empresas del siglo 21 debido a que el capital humano debe ser uno de los activos más importantes de esta, cambiando la mirada de que las personas son un costo y verlas como una inversión, cuando más profesional sean los trabajadores la eficiencia aumentará y los objetivos serán alcanzables en un corto plazo.

Recomendaciones

Se recomienda con respecto al plan de acción realizado seguir formalizando el área de recursos humanos, implementar una intranet corporativa y hacer un seguimiento de los comentarios vertidos en la red social.

En cuanto a temas no abordados se recomienda que Redolfi mejore la seguridad e higiene, contratando a un profesional, gestionar la certificación de normas de calidad y por último rediseñar la página web para que esta funcione como supermercado virtual.

Bibliografía

- Aguirre, D. (2017). *Comunicacion interna sin fronteras*. Santiago de Chile: RIL .
- Argentina. (23 de Marzo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-101-2020-335814/texto>
- Bermejo, J. (2012). *Humanizar el liderazgo*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Bragagnolo, M. F. (2014). *Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L.* Cordoba: Univesidad Siglo 21.
- Canvas. (2021). *Marco estratégico de Redolfi S.R.L.* Cordoba : Universidad siglo 21.
- Cinco Dias . (23 de Agosto de 2020). <https://cincodias.elpais.com>. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com>:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/13/empresas/1402687653_251085.htm
1
- Cuenca , & Verazzi. (2020). *Comunicacion interna Total* . Barcelona: UOC.
- De Censo, R. (2000). *Fundamentos de Administracion* . Barcelona: Diaz de Santos .
- Defensoria . (9 de Abril de 2021). <https://defensoria.org.ar>. Obtenido de <https://defensoria.org.ar>: <https://defensoria.org.ar/noticias/retorno-a-la-actividad-laboral-de-las-personas-vacunadas/>
- Devicenci, A. (5 de Mayo de 2021). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/las-restricciones-dispararon-hasta-un-1000-las-ventas-online-de-comercios-esenciales/>
- El Economista . (8 de Junio de 2021). <https://eleconomista.com.ar/>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/>: <https://eleconomista.com.ar/2021-06-derogan-precios-maximos-fijan-precios/>
- Flores Villapando, R. (2014). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico DF : UNID.
- Galvan , A. (2020). Plan de comunicación interna y formación de líderes coach. En A. Galvan, *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach* (pág. 2). Cordoba: Universidad Siglo 21.

- García , M. (2020). Propuesta de Plan de comunicación interna y formación de líderes coach. En M. García, *Propuesta de Plan de comunicación interna y formación de líderes coach*. (pág. 9). Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Ghiglione , F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.* . La Pampa : UNP .
- Irgaza , R. (2013). *La cuarta pantalla*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Ministerio de Salud de la Nación. (2021). *Monitor público de vacunación*. Buenos Aires.
- Pinto Palacios , F. (2017). *La prueba de en la era digital* . Madrid: Wolters Kluwer.
- Wright , S., & Mackinnon, C. (2015). *Alquimia de Liderazgo*. Lima: UPC.

Anexos

Anexo I – Perfil de analista de recursos humanos

Nombre del puesto: Analista de Recursos Humanos

Sector: Recursos Humanos.

Reporta a: Director de la compañía

Tipo de posición: Fuera de convenio

Salario asignado: \$ 65.000

Condiciones de trabajo:

Tipo de trabajo: Mental

Horas de trabajo: 48 semanales de lunes a viernes de 10:00hs. A 18:00hs.

Breve descripción del puesto

Las responsabilidades del analista de RR. HH. incluyen medir las tasas de rotación y retención, ayudar a crear planes de contratación y paquetes de compensaciones y beneficios. identificar tendencias, sacar conclusiones útiles y recomendar soluciones. Por último, ayudará a garantizar la máxima eficiencia de las funciones, desde contratación y nóminas hasta formación y desarrollo de los empleados.

Responsabilidades

- Reunir datos de referencia sobre puestos, compensaciones y beneficios
- Trazar rangos salariales para puestos vacantes
- Calcular tasas de retención, rotación y movilidad interna
- Informar sobre las métricas de reclutamiento clave, como tiempo para cubrir el puesto y costes de contratación
- Ayudar a los gerentes de contratación a diseñar planes de contratación y formación
- Prever costes por departamentos y ayudar a crear presupuestos
- Analizar las respuestas de los empleados a encuestas internas (como encuestas de satisfacción laboral)
- Valorar los resultados de las revisiones de rendimiento de nuestros empleados

- Identificar los principales motivos por los que los candidatos y empleados deciden trabajar para nuestra empresa y recomendar las áreas que pueden mejorarse de nuestros procedimientos de RR. HH.

Requisitos

- Experiencia laboral como analista de RR. HH. o un puesto similar de al menos 3 años.
- Excelentes capacidades analíticas
- Capacidad de crear hojas de cálculo, gráficos y presentaciones detallados
- Buenas habilidades investigadoras
- Familiaridad con las operaciones de RR. HH. como contratación, nóminas y beneficios para empleados
- Tener título de Grado en Recursos Humanos

Anexo II- Encuesta de satisfacción sobre el uso de la red social

1. ¿ Considera útil el uso de la red social Redolfi para la comunicación interna?
2. Si tuviera que elegir una de las funcionalidades cual le parece mas importante
3. ¿ Que contenido le gustaría que compartamos en la red?
4. En una escala del 1 al 10, ¿Cuan satisfecho esta con el uso de la red Redolfi?

Anexo III- Programa de Liderazgo Coach

Liderazgo

- Liderazgo y diversidad. Perfiles, preferencias y competencias diversas para armar y desarrollar equipos de trabajos. Test de preferencia de Katherine Benziger.
- Equipos virtuales. El desafío de la virtualidad. Reuniones de equipos virtuales. El rol de la tecnología. Conflictos y posibles soluciones en el trabajo virtual

Negociación

- Estrategias para competir y cooperar.
- Decálogo para una Negociación Eficaz.
- Hoja de ruta para Negociar.
- Que tener en cuenta a la hora de Negociar en forma virtual.
- Relación entre el corto y largo plazo que existe en una negociación.
- Análisis de la personalidad y su impacto a la hora de negociar.
- Perfiles y Roles como influyen en la negociación.

Innovación

- Think different: cultura de creatividad e innovación en la empresa.
- Tecnologías exponenciales en la era 4.0. Mejores prácticas.
- Redes de innovación abierta.

Teambuilding

- Aprendizaje en acción virtual
- Desarrollar el espíritu de equipo a través de la acción.
- Alentar el desarrollo de habilidades de escucha y comunicación.
- Promover comportamientos colaborativos y sinérgicos para el logro de resultados.
- Reflexionar sobre los comportamientos individuales y grupales.