



Universidad Siglo XXI
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la empresa A.J. & J.A.
Redolfi de la Provincia de Córdoba, Argentina

Alumna: DAVILA, Bettina Antonella
DNI: 35.047.148
Legajo: VRHU11041

Noviembre, 2020

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa Redolfi S.R.L. dedicada a la industria alimenticia de la Provincia de Córdoba, en el análisis realizado se detectó que la compañía no cuenta con un área de recursos humanos que gestione el capital humano, falta de comunicación entre las distintas sucursales y mandos medios carentes de competencias motivo por el cual se diseñó una propuesta de intervención que tuvo como objetivo Implementar un Plan de Comunicación Interna, crear el área de recursos humanos y formar a los mandos medios en liderazgo coach que permita aumentar en un 15% la rentabilidad de la Empresa teniendo como resultado un retorno de inversión de 68%

Palabras clave: Comunicación interna – Liderazgo coach – Recursos Humanos

Abstract

The case report was made in the company Redolfi S.R.L. dedicated to the food industry of the Province of Cordoba, in the analysis carried out it was detected that the company does not have a human resources area that manages human capital, lack of communication between the different branches and middle managers lacking in skills, which is why which an intervention proposal was designed with the objective of Implementing an Internal Communication Plan, creating the human resources area and training middle managers in coach leadership that allows increasing the profitability of the Company by 15%, resulting in a return investment of 68%

Keywords: Internal communication – Leadership coach – Human Resources

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	6
Análisis PESTEL	7
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
Análisis FODA	12
Marco teórico	14
Importancia del área de Recursos Humanos	14
Comunicación interna	15
Liderazgo coach	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Alcance Geográfico	19
Alcance temporal	19
Acciones	19
Incorporación de analista de recursos humanos	19
Diseño de plan de comunicación	20
Programa de formación en liderazgo coach	22
Marco temporal de la implementación	22
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Bibliografía	26
Anexos	28
Anexo 1: Encuesta de clima laboral	28

Introducción

Ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina, A.J. & J.A. Redolfi es una empresa con más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. Cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas de productos alimenticios, artículos de perfumería y limpieza, cigarrillos, bebidas y productos refrigerados. Sus inicios se remontan al año 1959, cuando los hermanos Miguel Ángel y Alonso Jacobo Redolfi adquirieron un comercio dedicado a la venta de bazar, cigarrería y librería, y Alonso comenzó a viajar hacia otras localidades de la zona ofreciendo sus productos.

En 1975, los hermanos decidieron separarse y Alonso se unió con su hijo José para iniciar el desafío del negocio de distribución mayorista. En el año 1999, en la ciudad de Villa María, se inaugura el primer autoservicio mayorista, emprendimiento que tuvo mucho éxito y promovió que un año más tarde el autoservicio se traslade a un local de mayor amplitud. Dos años más tarde, la ciudad de Córdoba recibe al segundo autoservicio mayorista de la firma en el cual se suma la distribución y preventa de alimentos, y en el año 2003 nace el tercer autoservicio mayorista en la localidad de San Francisco, al cual se anexan la distribución y preventa. Actualmente, los locales de autoservicios mayoristas se ubican en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y sus distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En cuanto a sus recursos humanos, la empresa cuenta con una plantilla de personal de 170 empleados y dispone de una fuerza de venta de más de 35 empleados. Para una eficaz distribución, cuenta con una flota propia de 73 vehículos que abarcan desde los camiones, montacargas, utilitarios y automóviles, y que se distribuyen en las cinco sucursales. El centro de distribución principal se encuentra en la ciudad de James Craik, allí se realizan las compras a proveedores y se abastece a las cuatro sucursales del interior. A excepción de la ciudad de Córdoba, donde solo permanece la distribuidora, la empresa dispone de salones de ventas para autoservicio mayorista, buscando tener un mayor alcance en las diferentes localidades.

El número de clientes de la empresa ronda los 6000, cifra importante porque llega a cubrir la Provincia de Córdoba y traspasar las fronteras provinciales alcanzando a Santa Fe, San Luis y La Pampa. Respecto a las ventas, en un 80% se realizan al contado y un 20% con plazos de cobranzas que no superan las 3 semanas; de esta manera se evita el

endeudamiento a los proveedores y se asegura la disponibilidad de fondos, logrando así una relación muy cordial con sus proveedores. En cuanto al margen de marcación, este varía según el producto y el volumen de compras del proveedor y ronda entre un 10% y un 30%.

A.J & J.A Redolfi no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo del personal, solo se liquidan sueldos y esta es una tarea de la que se encarga Administración. Tampoco tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal establecido; cuando surge una necesidad de personal, los responsables del área la evalúan y, si existe un acuerdo con Gerencia General, proceden a la contratación. Para vacantes de cargos altos, la búsqueda se realiza a través de clasificados en distintos diarios.

Asimismo, no existe un proceso de inducción en la empresa, el personal que se incorpora aprende en el día a día mientras desarrolla sus tareas, lo cual aumenta el margen de error. Otro aspecto importante es que se fomenta la promoción interna, basándose en la antigüedad para ascender a su personal, aspecto que genera problemas ya que los empleados muchas veces no disponen de la preparación suficiente para desempeñar las funciones del nuevo cargo, situación que lleva muchas veces a replantear la idoneidad de la persona en el puesto.

Estas dificultades conllevan a una problemática mayor, que es la ausencia de comunicación interna en la empresa, y de un tipo de liderazgo capaz de alinearse con los objetivos de la organización. Como sugiere Ritter (2008), la comunicación empresarial suele ser parte del éxito o del fracaso de las compañías, dado que es la única herramienta que permite demostrar el valor agregado de la gestión de las comunicaciones de la organización, a la vez que legitima la función del comunicador en la organización.

Se comienza mencionando el trabajo de grado realizado por Muriel (2012), titulado *Creación del Departamento de Recursos Humanos. Organización: Muriel SA*, el cual desarrolla una propuesta de creación de departamento de Recursos Humanos en una empresa santafesina que se dedica a la distribución y comercialización de productos Arcor. Como consecuencia de su crecimiento, los elevados índices de ausentismo y rotación de personal, la baja motivación y los problemas de comunicación interna, se hizo necesario implementar en la empresa el mencionado departamento, a fin de evitar el

impacto de estas problemáticas en los resultados económicos y en la competitividad y rentabilidad de la empresa. Su relevancia para el presente trabajo consiste en que las dificultades se asemejan a las que atraviesa la empresa en estudio.

En cuanto al diseño de un plan de comunicación interna, Maza (2017) presentó un estudio titulado *Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba*, realizado en la misma ciudad de la empresa en estudio y con idénticas características de pyme familiar. Luego de realizar un diagnóstico, se creó un área de Comunicación Interna dependiente de la Gerencia General y que trabaja en forma conjunta con RRHH y Marketing, atendiendo a los siguientes aspectos: Responsables de la comunicación interna, Canales y mensajes en comunicación interna, Gestión de los rumores, Gestión de las subculturas y Medición del impacto de la propuesta.

Finalmente, un informe realizado en Buenos Aires por Carbajo y Portal (2019), *Fallas del liderazgo en las pymes y su impacto en el desempeño*, demostró que la práctica de Coaching se ha convertido en los últimos años en una técnica muy utilizada dentro de las organizaciones por los resultados positivos que ofrece, dado que facilita la adaptación a los cambios organizacionales, mejora la comunicación interna en la organización, y favorece el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades individuales.

Es conveniente analizar el caso A.J & J. A Redolfi, ya que se trata de una empresa de gran magnitud y con un importante número de empleados, donde se presentan distintos tipos de inconvenientes que podrían ser atendidos a través de la creación de un departamento de recursos humanos y la implementación de un plan de comunicación interna que incluya la formación de líderes coach. Disponer de una estructura administrativa de personal brinda numerosos beneficios para la empresa, sus colaboradores y la sociedad en la que esta se desarrolla. Por ende, el establecimiento de políticas que apoyen a los subsistemas de recursos humanos es clave al momento de su creación, como también la alineación de estas con las políticas generales de la empresa.

Análisis de situación

Uno de los elementos más relevantes que surgen del análisis de la situación de A.J & J.A Redolfi S.R.L, es la falta de un área o departamento dedicado a sus recursos humanos. Comenzando con la oferta de una nueva vacante, no están prestablecidos los canales de búsqueda, tampoco los métodos de reclutamiento ni de selección de personal. La empresa no dispone de un manual de inducción, por lo que el nuevo integrante no tiene clara su función, sino que va aprendiendo sobre la marcha todo lo referido al desarrollo de su tarea.

En la empresa existe baja rotación, la confianza es uno de los pilares que se fomenta. La promoción es interna, en base a la antigüedad, lo que ha ocasionado varios inconvenientes ya que en varias oportunidades tuvo que volver atrás la decisión de un ascenso porque la persona promovida no contaba con la preparación necesaria para desarrollar las nuevas tareas.

Además, no disponen de un área específica de Higiene y Seguridad, cuando se desarrollan las inspecciones regulares se dejan las recomendaciones técnicas que el inspector menciona en las memorias técnicas. Generalmente son pocas las observaciones, pero las frecuentes tienen que ver con las instalaciones eléctricas, la luminosidad y la ergonomía. No existe análisis de siniestralidad, ya que todas las maquinas fueron adquiridas recientemente para minimizar los daños.

En cuanto al proceso de comercialización, la empresa cuenta con tres etapas primordiales: abastecimiento, recepción y ventas. El abastecimiento se realiza a través de pedidos desde internet desde las diferentes sucursales; se apoya en un sistema informático que realiza cantidades estimativas de mercadería a comprar y que el encargado de ventas modifica según distintos factores a tener en cuenta. En la etapa de recepción, el camión arriba al depósito, donde se procede a descargar la mercadería empaquetada a través de auto elevadores. Al momento de la descarga, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que son descargados y cotejarlos con los pedidos realizados, tarea que presenta complicaciones que podrían atenderse a través de un sistema informatizado que suplante al control manual.

También se manifiesta una falta de estrategia planificada en cuanto a sus acciones de publicidad y comunicación, pues la empresa se maneja a través del posicionamiento y

patrocinio de equipos deportivos y diferentes eventos, como así también en la radio local. En el año 2016 realizaron un cambio en el logo que los identifica.

Otro aspecto a considerar es la falta de evidencias sobre las formas de comunicación interna que se aplican en la empresa. Ello induce a pensar que estas formas no se gestionan de manera formal y que se pudieran estar realizando con un alto grado de desprolijidad, en caso de ser de otra manera se hubiera mencionado.

Una carencia significativa que se adiciona a lo anterior es la información sobre el clima laboral, sin detalles sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores en su accionar diario. Las deficiencias en la capacitación se podrían sentir de manera más notoria ante la inmediata ampliación que implica la construcción de una nueva planta de distribución, debido al incremento de personal y también la redistribución de tareas, en este caso, afectada por una cuestionada preparación. Por ende, un elemento obligado será la implementación de cambios en la forma actual de dirigir la empresa, los que deberán ir acompañados de un adecuado plan comunicacional, ausente hoy en la gestión de la misma.

Análisis PESTEL

Analizar el macroentorno en el que se desenvuelve la empresa es una tarea de importancia en el diagnóstico que se realiza, y la herramienta escogida para ello es el análisis PESTEL, pues permite el encuadre de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían influir en el desarrollo de la empresa.

- *Variables Políticas:* Este grupo de variables indaga sobre la intervención del gobierno en la economía, en elementos como los impuestos, leyes laborales, tarifas, etc., entre las cuales un factor probable de influir son las elecciones presidenciales y los cambios que se produzcan a consecuencia de las políticas que tracen estos gobiernos y que puedan afectar el negocio. La incertidumbre política puede generar resguardos en el aspecto económico, pero en el caso particular de este estudio no influyen estas variables con gran peso, por tanto, se trata de una propuesta de modificación interna.
- *Variables Económicas:* De gran valor en el estudio por la difícil etapa en el plano interno del país. Cabe destacar que Argentina tiene una larga historia de

inestabilidad política y económica, la cual se ve acrecentada en la actualidad a causa de la actual crisis generada por la pandemia de Covid-19, lo que produce una preocupación general en el mercado argentino y mundial. La cuarentena mantiene prácticamente detenida la economía desde mediados del mes de marzo, y las medidas tomadas por el Gobierno durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio que responde al Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020, se orientaron a fortalecer la respuesta del país principalmente en el ámbito de la salud (Mi Argentina, 2020). El alza en los niveles de inflación y la caída de los ingresos de los trabajadores atentaron directamente contra el consumo de productos de lujo, manteniendo un ritmo similar sobre el consumo de alimentos y bebidas, en donde a pesar del alza de los precios de estos, se toma la decisión de absorber una parte de los gastos adicionales para mantener los clientes.

- *Variables Sociales*: Con gran incidencia, a raíz de las afectaciones en el ámbito social en aspectos tan importantes como la salud y la educación, los subsidios de servicios básicos y partidas para la ayuda social. Lo anterior se ve reflejado en cifras como la elevación en el índice de pobreza por encima de 1,6 % y la tasa de desocupación llegando al 9,1 %, según datos del INDEC. La inflación superó el 50%, y la relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Macri, llegando a 93%. Por último, cabe mencionar que en 2019 se produjo una caída de las importaciones debido a la devaluación monetaria y la baja demanda interna, y la tasa de desempleo alcanzó el 10,6%, lo que desencadenó una situación social caracterizada por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales (Santander Trade Markets, 2019). De mantenerse esta tendencia, se afectaría directamente al comerciante minorista y, en la misma medida, a la operatoria de la empresa.
- *Variables tecnológicas*: Las tecnologías de la información y las comunicaciones mantienen una fuerte tendencia al incremento de sus potencialidades, y junto a ello, en las posibilidades de aplicar innovaciones tecnológicas para generar más ventas y lograr mayor visibilidad. Por lo tanto, el presente es un momento de revolución tecnológica que está produciendo grandes cambios tanto en el entorno

social como en el empresarial, por lo cual, las diversas prácticas empresariales deberán actualizarse a la brevedad a fin de poder subsistir en un mercado cada vez más globalizado, incorporando procesos automatizados, más precisos y dependientes del uso de la tecnología en sus diversos tipos: mecánica, informática, robótica, etc. (Frangie, 2020). A partir del estudio realizado en la empresa, se determina que esta no aplica debidamente las tecnologías en función de sustituir el trabajo manual en los controles de mercadería y stock, lo cual es causa importante de errores como son las pérdidas por vencimiento, la disminución de las ventas por carencias en el stock y los conflictos con los clientes generados. Se aprecia la mejora de lo anterior en un plazo corto o medio al considerarse la aplicación de nuevos sistemas operativos vinculados o no a la inauguración del centro de distribución mencionado.

- *Variables Ecológicas:* Se observa un creciente interés en la población por el cuidado de la salud y los productos ecológicos, por lo que conviene prestar atención a este segmento. Por otra parte, la escasez de ciertas materias primas podría llegar a producir faltantes. La empresa deberá prestar atención a la fuerte tendencia por incorporar al consumo diario productos ecológicos o vinculados al cuidado de la salud por los consumidores, velando porque estos tengan salida en el mercado y no caduquen por falta de rotación.
- *Variables Legales:* No se tiene información sobre legislaciones que afecten directamente el quehacer de la empresa, más allá de las estrictamente laborales, como la Ley N.º 20.744 Régimen de Contrato de Trabajo, la Resolución N.º 299/11 Higiene y Seguridad Laboral, y la Ley N.º 10.208 Política Ambiental de la Provincia de Córdoba. Asimismo, cabe mencionar la existencia de una ley que regula lo referente a las plantas de distribución, la cual fue tenida en cuenta al momento de diseñar la que actualmente está en construcción. Durante la pandemia provocada por el Covid-19 se dictó el decreto 39/21 que disponía que las empresas no podían realizar desvinculaciones sin justa causa y en caso de realizarla el pago de una doble indemnización y la ley de teletrabajo 27.555 siendo estas las más importantes durante el periodo 2020-21.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La forma más oportuna de diagnosticar con certeza el alcance de los problemas y dificultades que presenta la empresa, los aspectos positivos a potenciar, las tendencias en el sector, el comportamiento del entorno y la competencia, entre otros, es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, de modo de determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre competidores.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* El estado de la economía provoca una fuerte contracción del consumo y desplome de las ventas, situación que aleja a los competidores. Un elemento adicional es la sensibilidad evidente de los consumidores a precios bajos, si bien la empresa está en el límite de la línea de ganancia, imposibilitada de reducir aún más sus precios al consumidor, este se considera un aspecto de riesgo.
- *Poder de negociación de los proveedores:* El manejo con marcas de prestigio y los precios al consumidor bajos, inciden en el poder de negociación con los proveedores; en estas condiciones la situación favorece a la fidelidad de la empresa, rentable para el proveedor por los breves plazos de pago. A.J. & J. A Redolfi S.R.L comercializa productos de las siguientes empresas: Adams S.A, Branca, Benvenuto y Cía. Clorox, Compañía Introdutora Bs. As, Compañía General de Fósforos, Dubano, Kraft Food Argentina, Glaxo, Gillette, Inalpa, Johnson's & Johnson's, Química Estrella, Fratelli, Kodak, Las Marías S.A, La Papelera del Plata, Marolio, Molinos Río de la Plata, Massalin Particulares, Proter & Gamble Argentina S.A, Regional Trade, Refinerías de Maíz, RPB S.A., Unilever Argentina.
- *Poder de negociación de los clientes:* En general, los clientes de la empresa son minimercados, quioscos, despensas de barrios que poseen poco personal y reducido número de metros cuadrados y bajos volúmenes de ventas, que no disponen del tiempo necesario para realizar compras ni medios para trasladar la mercadería. Estos aspectos hacen que el cliente no tenga la capacidad de solicitar descuentos al proveedor, pero si pueda elegir a otro distribuidor.

- *Amenaza de productos secundarios*: Como se ha mencionado, la empresa no se enfoca en un producto específico, sino que ofrece una amplia variedad de productos, con precios muy competitivos. De esta manera, busca diferenciarse de sus competidores a través de “un servicio que se oriente a satisfacer al cliente y con precios competitivos”, como detalla en su misión.
- *La rivalidad entre los competidores*: Se identifican dos grupos de competidores en la industria:

1) Mayoristas que poseen salones comerciales:

Córdoba	Maxiconsumo, Macro, Diarco, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L y Tarquino
San Francisco	Dutto Hnos.
Río Tercero	Luconi Hnos.
Río Cuarto	Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Nueva Era y Baralle

Tabla 1. Competidores con salones comerciales- Elaboración propia

- 2) Empresas con entrega a domicilio y preventistas: los principales competidores son Rosental y Micropack, empresas de la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fé. También se identifican competidores zonales:

Río Tercero	Luconi Hnos.
Río Cuarto	Baralle, Moran, Pirai y Rinaudo
San Francisco	Dutto y Vensall Hnos.
Córdoba	Vensalls Hnos, Parodi y Zhaer.

Tabla 2. Competidores- Empresas preventistas y entrega a domicilio- Elaboración propia

Análisis FODA

El análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una herramienta a partir de la cual se determinan las fortalezas y debilidades internas de la empresa, junto a las oportunidades y amenazas en un presente y futuro próximo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento de la empresa	Elevación de costos por falta de infraestructura
Exclusividad de ciertas marcas	Falta de área dedicada a sus recursos humanos
Buena relación con proveedores	Inadecuado sistema de control de stock
Buen clima interno	Falta de organización del área administrativa
Precios competitivos	
Depósito y transportes propios	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Exclusividad de marcas en el nuevo centro de distribución	Diversos competidores
Mayor capacidad de abastecimiento	Libertad del cliente de elegir otros proveedores en productos que no son exclusivos de la empresa
Oportunidades de mercado	Tendencias políticas y económicas

Tabla 3- Análisis FODA – Elaboración propia

La principal barrera que impedía el crecimiento de la empresa era el tamaño de su infraestructura; la escasez del tamaño se transformaba en una limitación al momento de realizar compras en mayor escala y lograr de esta forma economías más rentables. Para ampliar sus posibilidades de comercialización, evitar el desabastecimiento de sucursales, tener altos índices de rotura, robo de mercadería, pérdida de tiempo en preparación de pedidos, y pérdidas de venta por falta de stock, la empresa propuso el traslado de su centro de distribución a uno más grande. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N°10, a 3km de la ruta nacional N°9 y a casi 3 km de la autopista

Córdoba-Rosario, reemplazando todos los depósitos pequeños que tenía la empresa distribuidos dentro de la localidad de James Craik.

Este proyecto fue llevado a cabo en el año 2005, cuando la empresa adquirió un terreno de 84 hectáreas, con el objetivo de construir un centro de distribución de 3,5 hectáreas y lotear 10,5 destinadas a la reventa, y de esta forma obtener una fuente extra de financiación. Otra fuente de ingresos que se generó al incrementar la cantidad de metros cuadrados es la oportunidad de contar con la exclusividad de comercialización de Molinos de Río de la Plata y Cepas en toda la provincia de Córdoba. La nueva estructura supone un ahorro importante en términos económicos como también la organización interna de la empresa, una visión en el largo plazo y la posibilidad de expansión.

En este sentido, un análisis realizado desde la visión profesional de la carrera, indica la necesidad de resolver la problemática comunicacional de la AJ y JA Redolfi, dado que la comunicación interna es parte del éxito de las organizaciones, ya que produce un impacto positivo en la productividad de estas, considerando a los colaboradores como emisores y receptores a la vez. Las herramientas diagnósticas utilizadas demuestran que las formas de comunicación interna que se aplican en la empresa no se gestionan de manera formal, lo cual se refleja en el clima laboral de la misma.

A su vez, el informe presentado por Muriel (2012), refuerza la importancia de contar con un departamento de Recursos Humanos dentro de la organización, o de no ser posible en un corto plazo, con personal idóneo tercerizado que pueda ocuparse de reforzar acciones en busca de un descenso de los índices de ausentismo y rotación de personal, un aumento en la motivación y un accionar efectivo en cuanto a los problemas de comunicación interna que presenta la empresa. Si bien Maza (2017) considera que se trata de problemáticas comunes en las pymes de origen familiar que van aumentando de tamaño, no atender a ellas puede repercutir en la rentabilidad y competitividad de la organización.

Por otra parte, se ha mencionado la importancia de implementar una efectiva estrategia de capacitación, de la mano de líderes coach que colaboren en los procesos de aprendizaje individual y en la conformación de equipos de trabajo, a fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la empresa en general. El coaching como herramienta permite desarrollar al trabajador en el plano personal y profesional al mismo tiempo; durante el diálogo se favorece el avance tanto en lo individual como en lo colectivo, por

lo que todo ello marca esta herramienta como ideal para el trabajo de los Recursos Humanos a cualquier nivel.

Implementar líderes coach asegura confianza a los trabajadores con más tiempo dedicado a la empresa, al mismo tiempo que mejora la adaptación al nuevo medio de los recién incorporados a la misma, puesto que se concentra en las competencias individuales para el alcance de metas comunes en la institución y ubica en su justo lugar el valor del capital humano, lo cual ha quedado demostrado en el estudio presentado por Carbajo y Portal (2019).

Marco teórico

El presente marco teórico aborda la importancia del área de Recursos Humanos , la comunicación interna y el liderazgo coach ya que estos conceptos se constituyen en el eje principal del presente trabajo.

Importancia del área de Recursos Humanos

Está claro que toda empresa se desarrolla alrededor de sus trabajadores, puesto que si no hay una plantilla que cumpla con la actividad de la empresa, es casi imposible que esta consiga crecer. En opinión de Sisternas (2018), la importancia de la gestión de los recursos humanos en las empresas, se basa en seis pilares fundamentales: definir el personal que necesita la compañía, reclutar y contratar a los candidatos más adecuados para la empresa, retener y lograr la permanencia de los trabajadores, conseguir que los trabajadores lleven a la empresa a cumplir con sus objetivos, remunerar y retribuir a los trabajadores por sus aportaciones a la empresa, y mejorar la autorrealización de la plantilla en su trabajo, es decir, lograr que disfruten de lo que hacen con buena motivación laboral.

La relevancia del mencionado departamento consiste en su habilidad para responder favorablemente a los objetivos de la organización, para lo cual requiere de gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades. Por eso no es exagerado afirmar que las personas constituyen el recurso más preciado, pues es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad

(Cruz Perdomo, 2013). Por todo ello, es posible concluir que las personas integrantes en la empresa son el verdadero motor de la misma, y que el principal activo de una empresa es el factor humano, más que las maquinarias y el capital que esta posea.

En cuanto a sus beneficios, una investigación realizada por Barreto y Azeglio (2013), concluyó en la importancia de una adecuada capacitación y motivación del recurso humano para la correcta toma de decisiones en las organizaciones participantes en el estudio. Asimismo, esta área es la encargada de gestionar la comunicación interna a nivel empresarial, por lo que resulta de importancia que la misma sea tomada en consideración tanto por las grandes empresas como por las pymes. En toda empresa u organización debe existir un departamento de recursos humanos encargado de la administración, reclutamiento, comunicación, gestión y dirección del personal. Su función consiste en llevar a cabo actividades que impliquen administrar las tareas y las responsabilidades de las personas. A su vez, la administración de recursos humanos se puede dividir en dos grandes áreas: un área directiva relacionada con la motivación, supervisión, conducción, integración y desarrollo del personal, la cual es responsabilidad de todos y cada uno de los jefes, y un área administrativa a cargo de las tareas de selección, reclutamiento, entrenamiento, promoción, y demás (Cruz Perdomo, 2013). Si bien al principio incorporar un área de Recursos Humanos puede resultar una inversión importante, a mediano y largo plazo los resultados de invertir en recursos humanos son excepcionales, por lo que no se debería menospreciar su importancia

Comunicación interna

Como mencionan Robbins y Judge (2009), al hablar de comunicación organizacional se debe considerar a la misma en tres dimensiones diferentes: la comunicación ascendente que proporciona información a los superiores sobre los logros e inconvenientes de la organización, la comunicación descendente que se utiliza generalmente para delegar tareas, enviar instructivos o informar cambios de políticas o procedimientos, y la comunicación horizontal que se genera entre los miembros de la misma área de trabajo, y que proporciona retroalimentación entre trabajadores, entre líderes, y entre gerentes. (Robbins y Judge, 2009, s.p.). Por ende, queda claro que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno, y es la que unifica significados, proporciona claridad y da sentido al trabajo, a la vez que genera

pertenencia, incrementa el compromiso de los colaboradores y aumenta su productividad al mejorar el clima laboral.

Para Brandolin y González Frígoli (2008), las empresas actuales que se consideran exitosas son las que adoptan a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. De hecho, se introduce el concepto de “red de conversaciones” para referirse a la forma en que se producen los procesos comunicacionales, circulan los mensajes y se dan las relaciones entre sus miembros. Los mencionados autores sostienen que es necesario ordenar la circulación de los mensajes e integrar las acciones de comunicación en una gestión coordinada de todos los recursos hacia el interior de las organizaciones, ya que, al estar sus elementos y actores interconectados, un pequeño mal entendido puede resultar perjudicial para el proyecto empresarial. De aquí se desprende la importancia de generar estrategias comunicacionales que resulten beneficiosas para la empresa.

Como sostiene Álvarez (2007), la comunicación interna es la base sobre la que giran todas las demás comunicaciones, por lo cual se hace indispensable profundizar en la relación existente entre las personas que trabajan en una empresa, dado que, si la comunicación interna se fundamenta en el conocimiento de las necesidades del público interno, será más factible crear lazos de fidelidad y confianza entre los colaboradores y la organización.

Liderazgo coach

Asimismo, se considera que por medio del coaching es posible generar la planificación de una mejor comunicación interna, dado que los principios de este se basan en la comunicación que se establece entre el líder y el colaborador. La dinámica que se genera entre ambos implica el desarrollo de competencias y puesta en práctica de habilidades como la escucha y la observación, potenciando el logro de objetivos que parecían inalcanzables, además de la satisfacción personal y del crecimiento de la empresa. Peter Hawkins (2012) sostiene que el mundo necesita de más equipos de liderazgo de alto rendimiento, con lo que pretende resaltar la importancia de adoptar el desafío de rendir al máximo de sus capacidades. Se refiere incluso a que la conformación de equipos directivos transformacionales es la única manera de alcanzar el éxito en las

organizaciones, siendo estos los responsables de gestionar las disciplinas de práctica que hacen que un equipo de trabajo se vuelva exitoso a través de un liderazgo coach o “coaching de equipo”. Estas disciplinas son: la puesta en marcha de un nuevo propósito, aclarar lo que haga falta, la co-creación, la capacidad de conectar, y el aprendizaje básico.

A modo de resumen del apartado, se destaca la opinión de Sisternas (2018) acerca de la importancia de la gestión de los recursos humanos en las empresas y su relevancia en la gestión de la comunicación interna. En acuerdo con Brandolin y González Frígoli (2008), esta se considera necesaria para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa, apoyándose en el coaching y en la comunicación que se establece entre el líder y el colaborador, y generando equipos de trabajo exitosos a través de una adecuada estrategia de liderazgo coach.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con los análisis realizados se pueden indicar que los problemas centrales que se detectan en la empresa A.J. & J.A. Redolfi son la falta de un departamento de recursos humanos que ordene los procesos del personal y genere políticas que permita el crecimiento y desarrollo de estos, especialmente de los mandos medios que carecen de competencias de liderazgo y generando un plan de comunicación que incluya a todas las áreas para permitir que con la fluidez de la información, se eviten problemas tales como los vencimientos de la mercadería de los depósitos, la falta de stock en los mercados y la demora en la preparación de las entregas a los clientes, lo que conlleva para la organización una gran pérdida económica.

Es importante que Redolfi formalice el departamento de recursos humanos, capacite a los mandos medios en liderazgo coach y desarrolle un plan de comunicación por que esto le permitirá la descentralización en la toma de decisiones, además de trasladar a la empresa a un nivel más profesional, llevando a que los directores puedan atender las situaciones macro y generar un proceso de planificación que le permita crecer.

La relevancia que tiene la incorporación de un área de gestión del talento humano no solo para esta organización radica en la necesidad de mantener al trabajador motivado

mediante procesos en donde cada persona conozca las tareas que tiene que llevar adelante, existan reglas claras con respecto a lo que se debe realizar y lo que no, motivo por el cual la comunicación es esencial para lograr objetivos colectivos y tener líderes que no solo sean los responsables de ordenar, sino también de acompañar y guiar a tener equipos de trabajo más sinérgicos y orientados a cumplir los resultados.

Es muy conveniente que Redolfi incorpore el área de recursos humanos, genere un plan de comunicación y capacite a los mandos medios en liderazgo coach, no solo para mejorar la gestión integral de la compañía sino también para aumentar la rentabilidad en un 20 %.

Plan de Implementación

Objetivo general

Implementar un Plan de Comunicación Interna, crear el área de recursos humanos y formar a los mandos medios en liderazgo coach que permita aumentar en un 20 % la rentabilidad de la Empresa AJ y JA Redolfi SRL, durante el año 2021.

Objetivos específicos

1. Incorporar un analista de recursos humanos que de inicio al área y dicte políticas que mejoren la productividad de los trabajadores.
2. Gestionar un plan de comunicación mediante reuniones mensuales, grupos de WhatsApp y boletín organizacional que permita la interrelación de todas las áreas.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos acompañen el proceso de transformación.

Alcance Geográfico

La propuesta incluye a todo el personal de la Empresa AJ y JA Redolfi SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, tanto el personal administrativo como quienes se encargan de la distribución, ya que se trata de un proyecto que busca modificar cuestiones esenciales de la organización.

Alcance temporal

Se sugiere la implementación del PCI durante el primer semestre del próximo año 2021.

Acciones

Incorporación de analista de recursos humanos

La primera acción que deberá realizarse en Redolfi sera la incorporación de un analista de recursos humanos que comience con la formalización del área, esto beneficiará a los directores debido a que contarán con personal idóneo que pueda protocolizar los puestos de trabajo y generar políticas que mejoren la satisfacción de los trabajadores, además de empezar a delinear los procesos que acompañarán la profesionalización de la compañía.

El proceso de reclutamiento y selección se llevará a cabo mediante la consultora Adecco con sede en la provincia de Córdoba, a quien se le encomendará que, junto con los directores de la compañía, diseñen cual es el perfil del ocupante del cargo y realicen el proceso de reclutamiento y selección; quién ocupe el puesto deberá tener al menos 3 años de experiencia y como competencias centrales: la comunicación efectiva, liderazgo, capacidad de planificación y organización.

Las primeras actividades que deberá realizar quien resulte seleccionado son la generación del organigrama, el análisis y descripciones de puestos, la implementación de políticas y el proceso de inducción.

Los tiempos de implementación son:

1. Contratación de consultora (1 semana)
2. Diseño del perfil (2 semanas)
3. Proceso de reclutamiento (2 semanas)

4. Selección de candidatos y pruebas de idoneidad (2 semanas)
5. Decisión de contratación (1 semana)

Los recursos económicos son los siguientes:

1. Costo de la consultora 1 salario del ejecutivo a incorporar - \$ 80.000
2. Salarios anuales del trabajador y SAC - \$ 1.040.000
3. Contribuciones patronales 26,4% del salario - \$ 274.560
4. Costo total - \$ 1.394.560

La forma de ser evaluada esta incorporación sera mediante una evaluación de desempeño que deberá realizarse luego de 6 meses en que el nuevo trabajador este en su puesto de trabajo.

Diseño de plan de comunicación

El plan de comunicación que se llevara adelante en Redolfi tendrá 3 ejes centrales que permitan la interrelación entre todas las áreas de la compañía motivo por el cual la articulación sera mediante reuniones mensuales, un boletín de novedades y grupos de WhatsApp.

Las reuniones mensuales se desarrollaran en cada una de las sedes de la compañía por equipos de trabajo se armara una orden del día de forma consensuada entre los gerentes y los trabajadores de manera tal de tener una agenda de desarrollo de cada una de las áreas y escuchar las ideas que tienen los ocupantes de cada uno de los cargos, la importancia de estos encuentros permitirá que cada una de los trabajadores pueda poner en palabras lo que les pasa siendo colaboradores de Redolfi y por ultimo generar un plan de acción para mejorar los problemas existentes en cada una de las unidades de negocio.

En cuanto a los costos se destinará un presupuesto de \$ 100.000 anuales en concepto de refrigerio.

Las acciones para la realización serán las siguientes:

- Diagrama de reuniones mensuales (1 semana)
- Preparación de orden del día (1 semana)
- Realización de las reuniones (1 semana)
- Envío de ideas a la dirección y plan de acción (1 semana)

La segunda etapa del plan se realizará en paralelo mediante la creación de grupos de WhatsApp, que llevará a mejorar las relaciones interpersonales entre las distintas áreas de trabajo pudiendo realizar soluciones de problemas de forma más rápida y generando mayor compromiso en quienes tienen poder de decisión.

Se crearán 3 grupos distintos: en el primero estará el director y gerentes, que son quienes diseñarán los lineamientos estratégicos de la compañía y el desarrollo de objetivos mensuales; en el segundo estarán los gerentes y jefes para bajar los planes de acción, y por último, estará el personal operativo junto con su jefe para fomentar una cultura participativa en donde se transmitirá toda información importante que los trabajadores necesiten conocer.

El objetivo que persigue esta etapa del plan de comunicación es dinamizar los procesos productivos que lleve a tener menores pérdidas generando más colaboraciones de todos los equipos de trabajo.

En cuanto a los costos, por tratarse de una aplicación gratuita no tiene ningún tipo de valor económico asociado.

La tercera etapa del plan de comunicación será el diseño de un boletín de novedades que lleve a la integración de todos los trabajadores, motivo por el cual estará desarrollado íntegramente por el personal operativo de la compañía, se emitirá de forma bimestral los candidatos a formar parte del proyecto y se realizará mediante postulación, conformando un equipo de trabajo que se renovará de forma semestral.

El boletín informativo tendrá el siguiente contenido:

1. Editorial escrita por la dirección.
2. Así se trabaja en mi sector
3. Novedades del negocio
4. Sociales
5. Chistes y juegos

El costo del boletín de novedades es de \$ 5 por ejemplar de forma mensual, que implica el valor de la impresión dando por mes un total de \$ 650 y por año \$ 7.800

Programa de formación en liderazgo coach

Fomentar la participación de todo el personal, a partir de la implementación de un liderazgo coach que favorezca el trabajo en equipo

Fundamentación	Acción	Recursos	Costo
Contar con un liderazgo adecuado resulta clave para mantener a los empleados comprometidos con los objetivos de la organización. Dentro de las competencias que ayudan a desarrollar los líderes coach, es posible mencionar el trabajo en equipo, la optimización de las capacidades personales y la consecución de logros y resolución de problemas.	Capacitar a los encargados de departamentos en el desarrollo de competencias de liderazgo coach. Revisar el trabajo de los encargados y responsables de área, tratando de definir la mejor manera de trabajar fomentando el compromiso y la responsabilidad de los empleados.	Personal idóneo (dirigido a todos los encargados de área).	\$60000

Tabla 4 - Elaboración propia

El período de capacitación propiamente dicha será de 60 días, durante los cuales se harán reuniones una vez a la semana en cada una de las 5 plantas que la empresa posee, convocando a todo el personal en encuentros de 2hs, lo cual puede dividirse en dos turnos o más, dependiendo de la cantidad de empleados, a fin de no detener el trabajo de la planta. Es decir que en cada sector se estarán realizando 8 encuentros con los empleados de 2hs cada uno, una vez por semana, durante 8 semanas, como se observa en el siguiente.

Marco temporal de la implementación

La duración del proyecto se estipula en seis meses a partir del momento en que la consultora comienza a trabajar en la empresa.

Diagrama de Gantt:

Acciones	Meses					
	1ero	2do	3ero	4to	5to	6to
Contratación de analista de RR.HH.						
Plan de comunicación						
Formación de líderes coach						

Tabla 4 -Elaboración propia

Evaluación y proyección

La etapa de evaluación y reajustes se llevará a cabo durante los dos primeros meses de la implementación de la propuesta, tiempo durante el cual se contará con personal idóneo trabajando dentro de la empresa en forma semanal, realizando las intervenciones que resulten necesarias. Hacia el final de la implementación, podrá repetirse la encuesta de clima laboral (Anexo 1), a fin de comparar los resultados obtenidos.

Se espera que, al finalizar la mencionada etapa, puedan observarse cambios en lo referente al funcionamiento de la empresa, los cuales se verán reflejados en lo económico, el beneficio a obtener del 15% se tomará teniendo en cuenta el último balance presentado por Redolfi en el año 2018, por un valor de \$\$ 6.195.536,11.

La actualización del resultado final de la empresa se actualizará de acuerdo con los niveles de inflación del 2019 y la proyección para este 2020 dando como resultado lo siguiente:

- I. Actualización año 2019, 53,8%, \$ 9.528.734,52
- II. Actualización año 2020, 37,8%, \$ 13.130.590,24
- III. Beneficio por obtener 20%, \$ 2.626.118,04

Por su parte, el costo total de implementación de la propuesta es de \$1.562.360. Por ende, para calcular el Retorno de Inversión (ROI), se debe realizar el siguiente cálculo:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

Por consiguiente, de hacer (\$ 2.626.118,04- \$1.562.360) / \$ 2.626.118,04 x 100 se obtiene un porcentaje de 68%, obteniendo por cada 100 aportados 68 pesos.

Conclusiones

Luego del análisis detallado de la situación interna de la empresa A.J. & J.A. Redolfi, así como de su macro y microentorno, se considera necesario solucionar la problemática que afronta, de lo contrario, a pesar de ser una empresa de gran tamaño y de una larga trayectoria, se encuentra en riesgo su permanencia en el mercado. Los factores de riesgo más importantes de la empresa se relacionan con la ausencia de un departamento de Recursos Humanos y con una inadecuada gestión y organización de la comunicación interna. Estas falencias acarrearán numerosos problemas que afectan al clima organizacional, y, sobre todo, a la rentabilidad de la empresa.

La ausencia de un departamento de recursos humanos en una empresa familiar es un factor común a muchas organizaciones de esta categoría. Sin embargo, cuando la empresa crece a lo largo de los años, es de gran importancia que esto cambie para evitar problemas. Esta es la mayor debilidad de A.J. & J.A. Redolfi, ya que, como se evidencia en el rastreo bibliográfico efectuado, el departamento de recursos humanos se encarga de la administración, reclutamiento y dirección del personal, efectuando actividades que impliquen administrar las tareas y las responsabilidades de las personas. Esto hace posible responder favorablemente a los objetivos de la organización, para lo cual se requieren sujetos con la combinación correcta de conocimientos y habilidades.

Asimismo, se destaca la importancia de generar estrategias comunicacionales que resulten beneficiosas para la empresa. Esto se hace posible poniendo en práctica la comunicación en dirección descendente y horizontal, lo que permite moderar y retroalimentar la información comprometiendo la participación de los trabajadores; además definir los canales de comunicación que mejor se adapten a la organización. Una buena comunicación interna proporciona claridad y genera pertenencia, lo que se traduce en el mayor compromiso de los trabajadores, además de que aumenta la productividad; factores que, sumados, resultan en una mejora del clima laboral.

Para llevar a cabo este objetivo, se considera adecuado formar determinadas personas referentes de la empresa en un liderazgo coach, ya que, como lo justifican múltiples investigaciones, la dinámica que se establece en el coaching entre el líder y los colaboradores implica el desarrollo y puesta en práctica de habilidades como la escucha y la observación, potenciando el logro de objetivos, además de la satisfacción personal y del crecimiento de la empresa.

Es importante destacar que, a pesar de los problemas detectados durante el presente trabajo, la empresa cuenta con muchos aspectos a favor que posibilitan la implementación de medidas para llevar a cabo las mejoras necesarias para lograr una mejor rentabilidad económica. Por consiguiente, se determina que la mejor manera de lograr los objetivos es mejorar la productividad de la empresa AJ y JA Redolfi SRL, a partir de la implementación de un Plan de Comunicación Interna que resulte adecuado a las necesidades de esta; concluyendo así en que la problemática que presenta la empresa podría ser resuelta mediante la propuesta expuesta.

Recomendaciones

Resulta de suma importancia mencionar algunos aspectos que se visibilizaron durante la presente investigación, ante los cuales se recomienda que la empresa se ocupe para lograr aún mejores resultados. Por ejemplo, sería de gran utilidad la creación de un departamento o sector destinado a higiene y seguridad, lo cual ayudaría a la minimización de riesgos y costos derivados del déficit en esta área.

A su vez, resulta fundamental la informatización de los sistemas de control de stock y mercadería, para lograr mediante esto reducir los costos provocados por las fallas del control manual. Esto se traduciría en ahorro de tiempo destinado a dichas actividades y en el aumento de la rentabilidad.

Un factor muy importante a tener en cuenta, sobre todo en la actualidad globalizada y ante el incremento y auge de las redes sociales y medios masivos de comunicación, es la utilización de estrategias de marketing digital que permitan la mayor visualización de la empresa.

Por último, se considera necesario poner atención a las tendencias globales en los hábitos de consumo de la población, para lo que sería conveniente considerar la oferta de productos ecológicos. Esto podría tener un doble impacto, tanto a nivel de la rentabilidad, como un factor positivo e innovador que diferencie a AJ y JA Redolfi SRL de sus competidores.

Bibliografía

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna. La estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, (56), 1-6.
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 22, 1140-1159.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Carbajo, P. y Portal, N. (2019). *Fallas del liderazgo en las pymes y su impacto en el desempeño*. (Tesis de Grado). Universidad de San Martín, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/988>
- Cruz Perdomo, R.E. (2013). *La Importancia de los “Recursos Humanos”*. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Dominici, M.A. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 16(57), 137-145.
- Frangie, A. (2020). El cambio social y la revolución tecnológica. *Cream*. <http://cream.mx/el-cambio-social-y-la-revolucion-tecnologica/>
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Maza, M. G. (2017). *Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Córdoba, Argentina. Recuperado de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/>
- Mi Argentina (2020). ¿Qué medidas está tomando el gobierno? *Argentina.gob.ar*. <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Muriel, C. (2016). Creación del Departamento de Recursos Humanos. Organización: Muriel SA. (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10959/tesisgorch%5B1%5D.pdf?sequence=1>

Ochoa, M. (2015). Diseño de un Plan de Comunicación Interna y reconocimiento del personal en una empresa de distribución de Químicos. [Texto en línea]. *Cuadernos UCAB*, 1(13).

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.

Santander Trade Markets (2019). *Argentina: Política y Economía*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sisternas, P. (2018). Importancia de los Recursos Humanos en la empresa. *Emprende Pyme. net*. <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa.html>

Anexos

Anexo 1: Encuesta de clima laboral

Se solicita responder a la misma en forma anónima e indicando un número del 1 al 5 en cada respuesta, según se muestra a continuación:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

¿Se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa?

De haber conocido previamente su funcionamiento interno ¿hubiera ingresado en ella?

¿Modificaría cosas en la empresa? ¿Cuáles?

¿Cómo se siente en su puesto de trabajo? ¿Qué cambiaría?

¿Dejaría esta empresa por otro trabajo? ¿Por qué motivo?

¿Su lugar de trabajo es cómodo?

¿Su lugar de trabajo es luminoso?

¿La temperatura es adecuada?

¿Hay ruidos molestos?

¿Su jornada laboral es muy agotadora?

¿Sus herramientas de trabajo están en buen estado?

¿Cómo mejoraría su puesto y lugar de trabajo?

¿Algo más que quisiera comentar?

¡Muchas gracias por su colaboración!