

Universidad Empresarial Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

**“Formalización del Departamento de Recursos Humanos, Plan de  
Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en A.J. & J.A. Redolfi  
SRL”**

Melisa Soledad Rosales

DNI: 29.185.596

Legajo: VHU09142

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios, por brindarme la posibilidad de concluir esta etapa, y cumplir una de las metas más importantes de mi vida.

Gracias a mi familia, por todo!

A mi mamá, mi gran pilar, que siempre está para apoyarme, acompañarme y alentarme, no hubiese logrado nada si no hubiese sido así.

A mis hijos, Julieta y Ciro, que son el motor que me impulsan a que cada día quiera superarme, y seguir creciendo como persona. Espero que algún día me tomen como un claro ejemplo de que nunca es tarde para cumplir sus sueños.

A mis ángeles de la guarda, que nunca soltaron mi mano. A Hernán, quien forma parte importante de este camino recorrido, que siempre confió en mí, y me acompañó en cada decisión tomada. A mi abuela Juana, que adonde quiera que esté, estoy segura de que celebra este logro con orgullo.

A todas aquellas personas que confiaron en mí, y me ofrecieron palabras de aliento, cuando sentía que no iba a poder.

A todos ustedes gracias, gracias, GRACIAS INFINITAS!!!

## **Resumen**

El presente reporte de caso tuvo como objeto de estudio a la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Con una amplia trayectoria en la distribución de productos alimenticios de reconocidas marcas. A pesar de haber demostrado un constante crecimiento y expansión a través de los años, hubo momentos en los que tuvo que resignar parte de sus ganancias, para poder seguir siendo competitiva. Los conceptos que se abordaron a lo largo de este trabajo, pusieron en evidencia la importancia que tiene para el éxito de toda organización el establecimiento de procesos formales. A raíz del diagnóstico realizado, se detectó que su problemática principal se debía a la ausencia de un departamento de recursos humanos, sumado a esta carencia, tampoco se contaba con un plan de comunicación interna, y sus mandos medios no poseían ningún tipo de formación en cuanto a la conducción de sus equipos de trabajo. Lo cual afectaba negativamente la operatoria diaria, repercutiendo en los resultados de la compañía. Para revertir esta situación se diseñó una propuesta a fin de arribar a una solución integral, mediante la creación del área de recursos humanos, la consecuente irrupción de herramientas digitales para mejorar la comunicación interna, y una capacitación bajo el paradigma de liderazgo coach para los mandos medios. Con esta propuesta se pretendió reorganizar los procesos de la compañía para lograr mayor productividad, y mejorar el clima organizacional. Mediante su implementación se obtuvo un ROI de 175%.

*Palabras claves:* gestión de recursos humanos, comunicación interna, liderazgo coach

## **Abstract**

The present case report had as object of study the family business A. J. & J. A. Redolfi, located in the town of James Craik, province of Córdoba. With extensive experience in the distribution of food products from recognized brands. Despite having shown constant growth and expansion over the years, there were times when it had to give up part of its earnings in order to remain competitive. The concepts that were approached throughout this work, put in evidence the importance that has for the success of all organization the establishment of formal processes. As a result of the diagnosis made, it was detected that their main problem was due to the absence of a human resources department, in addition to this lack, there was also no internal communication plan, and their middle managers did not have any type of training in regarding the management of their work teams. Which negatively affected the daily operations, affecting the results of the company. To reverse this situation, a proposal was designed in order to arrive at a comprehensive solution, through the creation of the human resources area, the consequent emergence of digital tools to improve internal communication, and training under the coach leadership paradigm for managers. media. This proposal was intended to reorganize the company's processes to achieve greater productivity, and improve the organizational climate. Through its implementation, an ROI of 175% was obtained.

**Keywords:** human resource management, internal communication, coach leadership

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de Situación.....</b>	<b>8</b>
<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>9</i>
<i>Análisis PORTER.....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>14</i>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>17</b>
<i>Administración de Recursos Humanos.....</i>	<i>17</i>
<i>Comunicación Interna.....</i>	<i>17</i>
<i>Intranet Corporativa.....</i>	<i>18</i>
<i>Red Social Corporativa.....</i>	<i>18</i>
<i>El líder coach y el coaching como herramienta.....</i>	<i>18</i>
<b>Diagnóstico y Discusión.....</b>	<b>20</b>
<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>22</b>
<i>Objetivo General.....</i>	<i>22</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>22</i>
<i>Alcance .....</i>	<i>22</i>
<i>Profesionalización del departamento de Recursos Humanos.....</i>	<i>22</i>
<i>Implementación de herramientas digitales.....</i>	<i>24</i>
<i>Capacitación en Liderazgo Coach.....</i>	<i>25</i>
<i>Medición de la propuesta.....</i>	<i>27</i>
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	<i>28</i>
<b>Conclusión.....</b>	<b>30</b>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>31</i>
<b>Referencias.....</b>	<b>32</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>34</b>
<i>Anexo 1- Diseños de los puestos a incorporar.....</i>	<i>34.</i>
<i>Anexo 2 -Formato para la descripción de puestos.....</i>	<i>36</i>

<i>Anexo 3- Sugerencia para la elaboración del proceso de reclutamiento y selección....</i>	<i>39</i>
<i>Anexo 4- Programa de inducción.....</i>	<i>42</i>
<i>Anexo 5- Cronograma y contenidos de la capacitación.....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo 6- Encuesta de Clima Laboral.....</i>	<i>46</i>

## Introducción

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Con una trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La empresa ha demostrado un continuo crecimiento año tras año, conquistando nuevos clientes y expandiéndose hacia nuevos mercados. Con una clara visión a largo plazo, tiene la ambición de expandirse, seguir creciendo y perdurar a través del tiempo.

El centro de distribución principal está ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

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

La estrategia empresarial que se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Para garantizar una óptima distribución y servicio a sus clientes posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Su dotación está compuesta por un plantel de 170 empleados, que se encuentran enmarcados bajo el CCT N°130/75 Empleados de Comercio, por lo que al momento de liquidar los sueldos se rigen por el mismo.

La Gerencia General se encarga de administrar la organización desde el centro de distribución de James Craik, contando con la asistencia de contadores, asesores legales y expertos en Seguridad e Higiene.

Pese a su permanente desarrollo, se observa que la empresa no tiene un departamento de Recursos Humanos, y los procesos inherentes al mismo se encuentran ausentes. Es decir

que no cuenta con procedimientos en cuanto a la selección, inducción y capacitación del personal, los cuales son esenciales para el buen funcionamiento de toda compañía.

Para entender la importancia que implica contar con dicho departamento, se puede tomar como referencia el trabajo final de grado de Graciela Del Carmen Cano (2019)“La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba”, realizado de la provincia de Córdoba, en donde menciona que:

Dado que las prácticas de recursos humanos resultan ser en la actualidad el principal medio por el cual las empresas logran influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores, y de este modo en los resultados que pretende alcanzar la organización, resulta esencial conocer si las mismas están orientadas hacia la formación y desarrollo de los empleados, de modo de mejorar sus conocimientos y habilidades y así incrementar su satisfacción y un mejor desempeño en la actividad laboral (p.2)

Consecuentemente dicha carencia afecta también a la comunicación interna, ya que al no existir los lineamientos de la misma, no es factible la coordinación de los equipos de trabajo en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ante esta situación es imprescindible que la empresa mejore su comunicación interna para lograr la integración de sus empleados.

En este sentido, Pérez Wodtke (2017), concluye en su tesina de grado “El rol de la Comunicación Interna ante la brecha generacional. Estudio en casos de empresas IT”, en la ciudad de Buenos Aires:

La comunicación interna, más como instancia transversal que como área de la empresa, tiene la función de transmitir la cultura organizacional, de generar integración y participación, trabajo colaborativo y en red, vínculos flexibles y cercanos, además de informar. En cuanto al estilo de dirección, hoy se promueve un líder que escuche, alguien comprensivo, a quien se respeta por su conocimiento, un guía profesional y muchas veces personal (p.86).

Por lo tanto, resulta muy importante contar con líderes capaces de comunicar de manera eficaz, de modo que comuniquen tanto los éxitos como los fracasos, las metas y los

objetivos y, por supuesto, que escuchen activamente todas las aportaciones de sus colaboradores.

Siguiendo a Dominici (2016), en su artículo “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio” publicado en Buenos Aires en donde afirma que:

El líder debe saber cómo dirigir, detectar las necesidades de cambio por reacción ante el hecho consumado o por anticipación recreando su capacidad de previsión, deber reconocer los factores que resisten al cambio y guiar a sus empleados. Es fundamental estar actualizado y alerta en función de lo nuevo y renovador que aparezca, pues ello puede derivar en una oportunidad empresarial, aunque siempre asumiendo su rol respetando la identidad de la organización y actuando en función de ella. Por lo tanto al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización (p.144).

La relevancia del presente reporte de caso radica en la importancia que tiene para el crecimiento y expansión de la empresa, contar un área profesionalizada que se encargue de la gestión de recursos humanos, factor clave para su éxito. Con el objetivo de potenciar al máximo el talento de los colaboradores, manteniendo como prioridad tanto el desarrollo personal como profesional de los mismos.

En tanto que una buena gestión de la comunicación interna contribuye a aumentar el compromiso y la eficiencia de los empleados, con la mejora en la productividad, competitividad y posicionamiento de la empresa.

A su vez, una comunicación eficaz refuerza el liderazgo, permitiendo influir en los equipos de trabajo gracias a que se sabe cómo conectar con ellos, fomentando de este modo un sentimiento de pertenencia por parte del personal, logrando la fidelización del mismo.



## Análisis de situación

Como se mencionó anteriormente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

La empresa ha perdurado en el tiempo y se ha expandido, aunque en momentos tuvo que resignar un margen de sus ganancias para poder seguir siendo competitiva.

Si bien la visión de la misma está definida de la siguiente manera:

“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” (Universidad Siglo 21, 2021, p.16)

Es importante mencionar que ante la ausencia del área de recursos humanos, no puede ser factible el desarrollo de los trabajadores, porque no existen los procesos tales como: reclutamiento y selección de personal, programas de inducción y capacitación, planes de carrera, medición del clima organizacional, entre otros. Los cuales son indispensables para atraer, retener y por último desarrollar a las personas dentro de la organización.

En este sentido, al momento del ingreso del personal, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante *La Voz del Interior* y otros diarios.

Los empleados que se incorporan, deben aprender mientras realizan el trabajo, lo que ocasiona grandes retrasos e inconvenientes en la operación.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción

interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Pero en varias ocasiones se tuvo que volver atrás con la decisión, debido a que las personas no contaban con la preparación requerida.

Debido a la informalidad con la que se maneja la empresa, tampoco cuenta con un plan de comunicación, por lo que no tiene forma de transmitir los valores, la misión y los objetivos a sus colaboradores.

La comunicación interna contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. En ausencia de la misma se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

Por su parte, es competencia del liderazgo, reconocer estas dificultades, intervenir y mejorar la salud de las conversaciones.

Un buen líder debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá liderazgo. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural.

Como es sabido, las empresas son totalmente dependientes de sus entornos, pero sobre todo es importante destacar que la relación empresa-entorno debe darse en todo momento, ya que de ello dependerá su éxito y sobre todo la participación en el mercado que atiende. Tal es el grado de interrelación entre ambas, que las organizaciones están obligadas a analizar permanentemente el entorno, con el fin de identificar a tiempo el impacto y las repercusiones que tienen en ellas, y de la misma forma no afecte en la toma de decisiones y desarrollo operativo de las mismas.

Para ello, se comenzará con el análisis PESTEL, que es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

### *Análisis PESTEL*

*Factores Políticos:* El Gobierno puso en marcha desde el inicio de su gestión 30 líneas de financiamiento destinadas a pequeñas y medianas empresas, por un monto de \$ 225.868 millones, que permitieron el sostenimiento de la actividad productiva durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO).

Las líneas, todas con tasa subsidiada desde el Estado, apuntan a incentivar la inversión y la creación de empleo, generar nuevas exportaciones con valor agregado y acelerar la digitalización de procesos productivos.

El secretario de la Pequeña y Mediana Empresa, Guillermo Merediz, destacó que el Gobierno “está recuperando programas y políticas públicas que habían sido desfinanciadas, sobre todo las políticas productivas vinculadas a las pequeñas y medianas empresas que son las que crean el 70% del empleo en la Argentina”.

Entre ellas, la Secretaría Pyme llevó adelante una política de inclusión financiera que permite a las empresas acceder a créditos con tasas de entre el 18% y el 25%.

Merediz también hizo referencia al programa “Te Sumo”, lanzado la semana pasada, que beneficiará a las mipymes que contraten jóvenes con una reducción en contribuciones patronales. El Estado además les otorgará un apoyo económico que cubrirá el pago de hasta un 70% del salario durante los primeros 12 meses a partir del alta laboral. Esta iniciativa está orientada a jóvenes de entre 18 y 24 años con secundario completo. El aporte del Estado por cada salario se adecuará al tamaño de la empresa, y será mayor en el caso de que se contraten mujeres y personas con identidad no binaria.

La medida otorga durante tres años un monto equivalente a un porcentaje de las contribuciones patronales por cada nueva contratación que realicen que signifique un incremento en la nómina de personal. Este porcentaje llega al 80% durante el primer año en el caso de que la persona contratada sea una mujer, transexual, transgénero o travesti.

En este sentido, también destacó el trabajo que se realiza desde Desarrollo Productivo a nivel federal en conjunto con los gobiernos provinciales y una red de instituciones intermedias que actúan en el territorio a través de asistencia y acompañamiento a las pymes, como son las agencias de desarrollo territorial y las universidades públicas. (télam, 2021)

*Factores Económicos:* El ritmo de avance de los precios se mantuvo contenido durante 2020 en el marco de la recesión económica y de las políticas de congelamiento y control de precios y tarifas impulsadas por el Gobierno. La inflación pasó de un registro anual

de 53,8% en diciembre 2019 a una tasa de 36,1% en diciembre 2020, pero la ralentización de precios no fue el resultado de la implementación de una verdadera política anti inflacionaria. De hecho, las últimas lecturas del Índice de Precios al Consumidor (IPC) han vuelto a situarse incluso por encima del 4% mensual. Con la mirada puesta en los comicios de medio término de octubre y con el objetivo de no socavar sus propias chances electorales, el Gobierno intentará contener dicha aceleración.

En ese sentido, y de momento, el Gobierno sigue recurriendo a congelamientos y controles de precios, la renovación del programa Precios Cuidados –con aumentos autorizados bien por debajo de la inflación y mayor cantidad de productos alcanzados –, acuerdos por el precio de la carne, eventuales restricciones a la exportación de productos alimenticios, la fijación de canastas de referencia para ocasiones especiales y algunas otras medidas con las que las autoridades buscarán mantener bajo control el ritmo inflacionario (como la posibilidad -en análisis- de aumentar las retenciones a la exportación de algunos productos).

En resumen, en el corto plazo la estrategia es clara y es muy parecida a la que se usó en el período 2011-2015 cuando también había cepo cambiario. El plan tiene tres patas cortas que son: el control de precios (vía acuerdos, congelamientos, restricciones, retenciones), pisar tarifas e intentar atrasar el tipo de cambio. Decimos que son patas cortas porque en alguna medida son insostenibles en el tiempo, ya que desajustan precios relativos e incrementan el déficit fiscal.

Con este panorama de bajo crecimiento, baja generación de empleo e inflación, la pobreza seguirá en aumento. Según los últimos datos relevados por el Indec, la pobreza durante el segundo semestre de 2020 alcanzó al 31,6% de los hogares y al 42,0% de los habitantes de los aglomerados urbanos encuestados. Por su parte, el 7,8% de los hogares y el 10,5% de las personas tienen ingresos por debajo de la línea de indigencia. De la información suministrada por el INDEC, surge que: de cada 100 pobres, hay 32 que corresponden a la franja de 0-14 años, 28 tienen entre 15 y 29, 37 entre 30 y 64 años, y sólo 3 tienen más de 65 años. Proporciones similares se dan entre los indigentes. Resulta bastante evidente que las políticas de contención social deberían enfocarse primariamente en la población de menor edad, que es donde la incidencia de la pobreza resulta más inquietante. No sólo por la vulnerabilidad a la que son expuestos los niños, sino también por sus consecuencias sobre el futuro. La literatura y la evidencia empírica son muy terminantes respecto de que no hay mejor

inversión social que la que se realiza en los primeros años de vida de una persona (El Economista, 2021)

*Factores Sociales:* Luego de un año con miedo a contraer coronavirus y aislamientos decretados por los gobiernos llevó a los consumidores a hacer mayores compras por Internet y a recurrir en mayor medida a los comercios cercanos.

Pero los datos indican que estos cambios en el comportamiento de los consumidores se prolongarán más allá de la pandemia, lo que significa que los comerciantes tendrán que adaptarse para garantizar que sus productos se entreguen en forma rápida y barata. "Hubo un cambio fundamental", afirma Rory O'Connor, director general de Scurri, que provee software a cadenas de venta minorista para gestionar entregas. "Hábitos que ya estaban cambiando se han acelerado por la pandemia. El Covid fue el catalizador".

Pero no solo crecieron el comercio online y la compra en locales de cercanía, sino que hay también una mayor preferencia por productos y servicios sustentables, más amigables con el planeta. (Aden, 2021)

*Factores Tecnológicos:* La digitalización ya no es una opción y encuentra en el nuevo contexto su verdadero impulsor. Digitalizarse es apoyarse en las nuevas tecnologías para incluir nuevas formas de trabajo que contribuirán a ganar eficiencia, agilidad, productividad y calidad. Lo importante entonces es, dentro de lo posible, informatizar los procesos de la empresa que aporten valor a usuarios y clientes y ello va a depender fundamentalmente de la capacidad profesional del recurso humano disponible para llevar adelante esta tarea. La capacidad de adaptación, gestión del cambio y seguimiento de tendencias, son tareas imprescindibles ante la permanente evolución de la tecnología. (Boruchowicz, 2021)

*Factores Ecológicos:* Durante la pandemia se duplicó el número de compradores en la sección Sustentables, la colección curada de Mercado Libre que incluye productos con impacto social y ambiental positivo. "Eso nos permite pensar que existe una relación directa entre pasar más tiempo en el hogar y la adopción de prácticas de consumo más amigables con el medio ambiente".

La sustentabilidad empieza a ser transversal a empresas multinacionales y emprendimientos familiares, a la vez que abarca diferentes rubros.

En la Argentina, según Mercado Libre, las categorías huertas y composteras, movilidad sin emisiones, alimentos orgánicos y productos "basura cero" fueron las de mayor demanda en

2020. La venta de pañales reutilizables creció en los últimos meses 2000%, las de botellas reutilizables, 900%; cremas faciales sustentables, 700%; huertas y composteras, 550% y copas menstruales, casi 350%. La sección de Sustentables ofrece 6600 productos de casi 1400 pymes de todo el país (Origlia, 2021)

**Factores Legales:** El Poder Ejecutivo Nacional prorrogó por medio del Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) la prohibición de los despidos y suspensiones hasta el próximo 31 de diciembre, en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria declarada por la Ley 27.541, según indicaron fuentes oficiales.

A través del DNU 413/2021, el Gobierno señaló además que "los despidos y las suspensiones que se dispongan en violación de lo dispuesto no producirán efecto alguno y se mantendrán vigentes las relaciones laborales existentes y sus condiciones actuales". (télam, 2021)

Para profundizar el análisis situacional, se abordará el micro entorno de la empresa, mediante Las Cinco Fuerzas de Porter, modelo que permite analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al cual pertenece.

#### *Las Cinco Fuerzas de Porter*

*Poder de negociación de los clientes:* Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos pequeños, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Que no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Por lo que los compradores tienen un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

*Poder de negociación con los proveedores:* La trayectoria y el conocimiento de los proveedores otorgan una gran ventaja a la empresa. Ya que su estrategia consiste en establecer alianzas a largo plazo.

*Amenaza de nuevos competidores:* Ante el actual estado de la economía, que provoca una fuerte contracción del consumo y desplome de las ventas, es poco probable que surja competencia para la empresa. No obstante se debe procurar la fidelización de los clientes y captar nuevos.

*Amenaza de productos o servicios sustitutos:* Como la empresa comercializa productos básicos de consumo masivo, la amenaza puede surgir ante una alteración en los hábitos de consumo, ya sea por cuestiones económicas o por la calidad del producto en sí.

*Rivalidad entre competidores existentes:* Debido a los productos que comercializa la empresa tiene una numerosa e importante competencia, por ello la ventaja competitiva que ofrece para distinguirse es su marcada orientación a la satisfacción del cliente y los precios bajos.

Expuesto al análisis tanto macro como micro de la organización, se procede a realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que la misma presenta.

#### *Análisis FODA*

- Fortalezas:
  - Amplia experiencia y trayectoria en el sector.
  - Comercialización de productos básicos de consumo masivo.
  - Flota propia de vehículos.
  - Crecimiento sostenido.
  - Ubicación geográfica estratégica.
  - Estabilidad financiera.
  - Gran cartera de cliente.
  - Precios competitivos y asesoramiento comercial.
  - Baja rotación.
  - Buena relación con sus empleados.
  
- Debilidades:
  - No posee un departamento de recursos humanos.
  - No posee un proceso de reclutamiento y selección del personal.
  - No posee un manual de inducción.
  - La promoción interna se realiza en base a la confianza y experiencia.
  - No posee un programa de capacitación y desarrollo.
  - No posee políticas de comunicación interna.
  - Personal no calificado.

- Oportunidades:
  - Próxima apertura de un nuevo centro de distribución.
  - Alianzas estratégicas con grandes empresas.
  - Nuevas líneas de créditos con tasas muy convenientes para Pymes.
  - Apertura comercial de la ruta hacia el sur de la provincia de Córdoba.
  
- Amenazas:
  - Inflación sostenida.
  - Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.
  - Devaluación constante de la moneda.
  - Aumento constante de los gastos fijos y variables.
  - Inestabilidad económica del país.
  - Emergencia sanitaria.

Del análisis precedente se puede afirmar que las debilidades que presenta A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se deben principalmente a que la misma no cuenta con procesos definidos en cuanto a la gestión de los recursos humanos. Su crecimiento y desarrollo están enfocados en las ventas y la comercialización, dejando relegada dicha gestión.

Las empresas familiares de este tipo se caracterizan por centralizar tanto la toma de decisiones como la comunicación en la dirección, que es donde está el núcleo familiar, con el propósito de tener el control total de la compañía, es por ello que normalmente prescinden de los servicios de un departamento de gestión de las personas, al considerar que con su forma de liderazgo los empleados estarán fidelizados.

De modo que resulta imprescindible homogeneizar la comunicación en todas los sectores que componen la empresa, para que haya entre estos y dentro de cada uno de ellos permanente feedback.

Al introducir canales formales de comunicación se puede tener un control más eficaz del flujo de la información, pero no solamente para informar novedades de la empresa, de sus logros o decisiones tomadas, deben utilizarse de una manera más amplia, para que los



empleados puedan comunicarse, dar a conocer lo que opinan, los problemas que tienen o simplemente decir que les gusta y que no de la organización.

En tanto para descentralizar la toma de decisiones, la imagen de un líder coach, es primordial para crear esta sinergia dentro de la empresa con cada uno de los empleados, que promueve un ambiente de trabajo cálido, impulsando el crecimiento y desarrollo integral. Propiciando circuitos de comunicación más activos y de manera participativa, donde el foco está en mantener al personal motivado para asumir nuevos desafíos que llevan al desarrollo personal y crecimiento profesional.

## **Marco teórico**

En el presente marco teórico se exponen los conceptos centrales que conforman el eje de este trabajo: administración de recursos humanos, comunicación interna, intranet corporativa, red social corporativa y liderazgo coach, tomando como referencia diferentes autores que dan sustento al mismo.

### *Administración de Recursos Humanos*

Las personas son el recurso más importante con el que cuenta una empresa, por lo que una buena gestión del personal resulta de vital importancia para la el éxito y consecución de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009), propone la siguiente definición:

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 2009, p. 104)

### *Comunicación Interna*

La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, gracias a la misma es posible coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

Brandolini, González Frígoli & Hopkins afirman que:

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p.12)

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un

fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. (Brandolini, González Frígoli & Hopkins, 2009, p.25)

Para lograr un óptimo flujo de la comunicación dentro de una organización se recurre al uso de herramientas digitales, tales como:

#### *Intranet corporativa*

Plataforma virtual que una empresa o entidad pone a disposición de quienes pertenecen a ella, particularmente, de sus empleados. (Westreicher, 2020)

#### *Red social corporativa*

Herramienta de colaboración en un entorno profesional que permite compartir conocimiento en tiempo real entre profesionales de una organización. Cerrada para los miembros de una organización y que facilita la interacción entre ellos. Crear valor en la propia entidad, organización o empresa a trabajadores, colaboradores, socios, clientes o agentes relacionados con la entidad. (García, 2020)

#### *El líder coach y el coaching como herramienta*

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.

Un líder coach es aquel que se enfoca en desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional. Es un líder capaz de promover la mejora continua, la curiosidad insaciable, el

afán de perfección, este tipo de liderazgo es un estilo muy completo en donde el ejecutivo líder coach requiere de una serie de características que los convierten en los mejores líderes al frente de un equipo de trabajo, pero la más importante es que deben ser continuos aprendices de que la excelencia no es un acto, sino un hábito. Para lograr su cometido un líder coach debe conocer a las personas que conforman su equipo de trabajo y dedicar recursos que les ayuden a desarrollarse de manera personal como profesional. (Flores-Guerra, 2018)

El coaching consiste en creer en la capacidad, los recursos y el potencial, tanto de uno mismo como de los demás, y que nos permite fijarnos en las fortalezas, las soluciones y el éxito futuro, en lugar de en las flaquezas, los problemas o el rendimiento pasado. Un estilo de liderazgo basado en el coaching nos exige que conectemos en el plano humano y más allá de la tarea (ser antes que hacer) y que abandonemos la creencia de que el líder es «el experto» que ha de decir a todos los demás cuál es la mejor manera de hacer las cosas. El coaching se basa en la confianza, en la seguridad y en el no juzgar al otro; es una cultura en la que las «mejores prácticas» no son las que conocemos, en la que el placer es esencial para el aprendizaje y en la que los tropiezos se conciben como oportunidades. Es un lugar en el que todo es posible y la colaboración es la facilitadora definitiva. (Whitmore, 2018, p.68)

Los conceptos expuestos precedentemente, forman parte de procesos que están interrelacionados entre sí, ya que el área de recursos humanos forma el pilar fundamental para el buen funcionamiento de toda organización, de éste depende que haya un buen flujo de la comunicación, que sea transversal a toda la compañía y, también es el responsable de que la compañía cuente con personas capacitadas, para el cumplimiento de las metas organizacionales, a fin lograr mayor competitividad.

Es decir, que dentro de la gestión estratégica del departamento de recursos humanos, se debe incluir indefectiblemente un plan de comunicación interna y la formación de los líderes, para una conducción eficaz de sus equipos de trabajo.

## Diagnóstico y Discusión

La carencia de un departamento de recursos humanos y la consecuente falta de profesionalización de los procesos que componen el mismo, representan el problema central que la empresa debe abordar de manera imperiosa. Esta ausencia genera, por un lado, falta de capacitación del personal, principalmente de los mandos medios, que son la pieza fundamental para el buen desempeño de todo equipo de trabajo; y por otro lado, mala gestión de la comunicación interna, provocando conflictos que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

Por lo que resulta relevante que la organización cuente con un área de recursos humanos en el corto plazo para mitigar el impacto negativo que dicha falencia produce.

Sumado a esta problemática si no existe una buena comunicación es difícil, por no decir imposible, que los empleados conozcan de manera adecuada la estrategia corporativa, tan necesaria para conseguir los resultados deseados.

Si a los empleados de la organización no se les informa adecuadamente de lo que sucede y además tienen el convencimiento que sus ideas u opiniones no se tienen en cuenta, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen, provocando un rendimiento medio o bajo.

En este sentido, sin comunicación, tampoco puede haber liderazgo, ya que una de las principales cualidades de un buen líder es su capacidad de comunicar y lograr influenciar a las personas, por lo tanto si la comunicación no existe, no habrá seguidores y por ende, no habrá liderazgo.

Por ello resulta importante la implementación del departamento de RRHH, que conforme una especie de “eje estratégico” de la organización, ya que desde él se ejecuta la estrategia organizativa de la compañía y se trabaja para el desarrollo personal y profesional de los empleados. Mediante la implementación de adecuados procesos para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal idóneo dentro de la organización.

Por su parte, la comunicación interna aporta un valor incalculable para la mejora del rendimiento además de favorecer unas mejores condiciones de trabajo.

Para lo cual resulta fundamental tener bien estructurado el proceso de comunicación interna, a fin de asegurar el alineamiento de todos los empleados para la continuidad de la organización. Estableciendo instancias de diálogo, con el objetivo de promover la participación efectiva de todos y canalizar correctamente las dudas e incertidumbre que pudieran surgir.

Otro aspecto importante que debe ser considerado por este departamento es el empoderamiento de los líderes, desde el principal ejecutivo hasta los supervisores y jefes. Todos deben estar preparados para comunicar de manera eficaz, demostrando empatía y potenciando sus habilidades de inteligencia emocional.

Entonces, vale la pena la profesionalización del departamento porque su papel es esencial para que los empleados se sientan parte importante de la organización, sientan que son valorados y escuchados, lo cual indiscutiblemente optimizará su productividad y, con ello, por supuesto los resultados de la organización, generando beneficios económicos considerables.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Formalizar los procesos de recursos humanos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, mediante la creación del área, implementar un plan de comunicación interna y ofrecer una capacitación bajo la formación de líderes coach con el fin de lograr mayor eficiencia a nivel organizativo, y contribuir a un aumento del 5% en la rentabilidad de la compañía.

### *Objetivos específicos*

- Incorporar profesionales de recursos humanos para la creación del nuevo departamento.
- Promover la comunicación interna de la empresa mediante la implementación de una intranet corporativa y redes sociales corporativas.
- Realizar una capacitación en liderazgo coach para mandos medios.

### *Alcance*

El presente plan de implementación es aplicable a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, tomando en cuenta su casa central ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. El mismo fue elaborado por la consultora externa Rosales Melisa, y será llevado a cabo durante 12 meses, iniciando en diciembre de 2021 y, concluyendo en noviembre de 2022.

### *Profesionalización del departamento de Recursos Humanos*

La profesionalización del departamento de recursos humanos dentro de una organización otorga ventajas importantes para la toma de decisiones y para eficientizar la operación organizacional, debido a que permite planificar acciones, formalizar procesos, definir estándares de trabajo, medir su impacto, establecer indicadores, brindando información que posibilita decidir mejor, evolucionar en materia de planificación estratégica general, y de manera particular en la gestión de las personas.

Como primer paso para la creación de este departamento será necesario la incorporación de un profesional de recursos humanos, que se desempeñará como jefe del área. Se espera que el mismo tenga las capacidades necesarias para llevar adelante la gestión

del departamento, y la implementación de los procesos inherentes al mismo. (Ver Anexo 1- Diseño de los puestos a incorporar)

La búsqueda será llevada a cabo por la asesora externa Rosales Melisa, durante el mes de diciembre, para que el profesional se incorpore en el mes de enero de 2022, y tendrá un valor de \$236.505,58. El costo de la asesora por el reclutamiento y la selección de los 3 candidatos a presentar ante la dirección general, se compone de un salario y medio + IVA, del sueldo bruto de la persona a contratar. A esto debe sumarse el costo del examen pre-ocupacional, que se realiza al momento que se decide la contratación, por un valor de \$8.500.

Una vez efectuada su incorporación, este jefe será el responsable de seleccionar 3 personas más, que se desempeñarán como analistas, e ingresarán durante el mes de febrero de 2022. (Ver Anexo 1- Diseño de los puestos a incorporar)

Conformado el nuevo departamento, se realizará la presentación formal ante la gerencia general y luego de la compañía en general, durante el mes de febrero de 2022, más precisamente durante la primer semana, que abarca del 1 al 4 de febrero.

Tabla 1

*Presupuesto para la incorporación de los profesionales del área*

Puesto a Incorporar	Responsable	Sueldo Mensual	Contribuciones Patronales Anual	Sueldo Anual + Cont. Patr.
Jefe de Recursos Humanos	Consultora Externa	\$ 107.691,00	\$ 251.996,94	\$ 1.759.670,94
Analista de Liquidación de Sueldos	Jefe de RRHH	\$ 56.630,00	\$ 132.514,20	\$ 868.704,20
Analista de Reclutamiento y Selección	Jefe de RRHH	\$ 58.041,00	\$ 135.815,94	\$ 890.348,94
Analista de Desarrollo y Capacitación	Jefe de RRHH	\$ 58.371,00	\$ 136.588,14	\$ 895.411,14
Exámenes pre-ocupacionales de los profesionales a ingresar				\$ 34.000,00
Costo de la consultora externa por la búsqueda del Jefe de RRHH				\$ 195.459,16
Presupuesto Total				\$ 4.643.594,38

Fuente: Elaboración propia



Se espera que en el lapso de 3 meses, es decir durante los meses de marzo, abril y mayo, el área tenga desarrollados los procesos de gestión de recursos humanos que hoy están ausentes en la compañía, y que los mismos sean aprobados por la Gerencia General.

Entre los principales procesos a desarrollar para comenzar con la profesionalización del área ,se pueden mencionar los siguientes:

- Realizar análisis y descripción de puestos (Ver Anexo 2 -Formato para la descripción de puestos).
- Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal (Ver Anexo 3- Sugerencia para la elaboración del proceso de reclutamiento y selección)
- Diseñar un programa de inducción (Ver Anexo 4- Programa de inducción)

De esta manera la empresa se asegurará de contar con las personas con las habilidades y capacidades requeridas para los distintos puestos de trabajo.

#### *Implementación de herramientas digitales para mejorar la comunicación interna*

A través de estas herramientas se pretende que todos los trabajadores puedan acceder, de forma sencilla y en cualquier momento, a toda la información y a los servicios de cualquier departamento o área, mejorando la eficiencia de toda la organización. Lo cual traerá importantes beneficios, tanto para la organización como para los propios trabajadores, agilizando los procesos de trabajo, con un aumento de la productividad y reducción de los costos, mejora en el acceso a la información, facilitando la toma de decisiones y la autonomía de los trabajadores, produciendo como resultado el aumento de la motivación y pertenencia de los mismos.

Mediante la contratación de una empresa de servicios informáticos se desarrollará e implementará, durante el mes de febrero, la intranet corporativa para centralizar todas las comunicaciones de la compañía en un solo lugar. La plataforma deberá contener un entorno amigable y accesible para todos los trabajadores, de modo que se pueda utilizar tanto en PCs de escritorios como en dispositivos móviles. Contará con diversas secciones, para facilitar el recorrido por la empresa, considerando su historia, misión y visión en el inicio.

Al mismo tiempo también se diseñarán redes sociales corporativas, Facebook e Instagram para aquellos colaboradores que no trabajan frente a una computadora de manera continua, los cuales en este caso, conforman la mayor parte de la nómina, por tratarse de una distribuidora. En estas redes se tendrá acceso a información general del negocio, planes de capacitación, promociones internas, celebraciones y reuniones de equipo. Logrando una intercomunicación de todos los sectores de la organización.

Tanto la información como los contenidos publicados, y la periodicidad de los mismos estarán a cargo del nuevo departamento de recursos humanos.

A su vez, para reforzar estos canales de comunicación, se creará un grupo de Whats App, en el que se compartirán los acontecimiento más importante de la compañía, y en el que solo podrán enviar mensajes los administradores del grupo, es decir, jefe o analistas de recursos humanos.

Con el propósito de dar a conocer su funcionalidad y fecha de lanzamiento de estas herramientas, se hará una reunión presencial en casa central, a cargo del Jefe de RRHH, y luego vía Zoom, para las sucursales, durante el mes de marzo.

*Tabla 2*

*Presupuesto de la implementación de herramientas digitales*

Acción	Responsable	Supervisa	Presupuesto
Desarrollo de la intranet corporativa	Programador	Jefe de RRHH	\$ 390.000,00
Diseño de las redes sociales Facebook e Instagram	Diseñador Web	Jefe de RRHH	\$ 80.000,00
Seguimiento de las acciones	Asesora Externa	Jefe de RRHH	\$ 50.000,00
Total			\$ 520.000,00

Fuente: Elaboración propia

*Capacitación en Liderazgo Coach*

El liderazgo es un elemento fundamental en todo equipo de trabajo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia un objetivo en común. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Poner en funcionamiento el liderazgo y la motivación permite crear equipos de trabajo cuyo efecto multiplicador permite obtener sinergia. Para ello es ideal que el líder sea a la vez coach. El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus empresas que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

Los mandos medios de la empresa no poseen ningún tipo de formación en cuanto a la conducción de sus equipos de trabajo, ya que gran parte de los mismos fueron ascendidos por su antigüedad dentro de la compañía, gracias a la confianza depositada en ellos. Por tal motivo, para desarrollar las capacidades y habilidades necesarias en los mismos se llevará a cabo una capacitación, que constará de 4 cursos dictados por Capacitarte vía Zoom. Con una duración de 5 meses en total, con un costo de \$19.350 por cada persona que participe. (Ver Anexo 5- Cronograma y contenidos de la capacitación)

*Tabla 4*

*Presupuesto de la Capacitación en Liderazgo Coach*

Acción	Responsable	Supervisa	Destinatarios	Presupuesto
Capacitación de líderes	Capacitarte	Jefe de RRHH	Gerentes y Mandos Medios	\$ 194.800,00

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar estas capacitaciones, se realizarán encuestas de los contenidos vistos durante las mismas, a fin de medir el grado de aprendizaje de los involucrados por un lado, y por el otro, también es importante saber, su grado de conformidad con las mismas, y si estas brindan las herramientas para el desempeño de sus labores diarios.

*Medición de la propuesta*

*Tabla 5*

*Diagrama de Gantt*

Tareas	Inicio	Fin	2021	2022											
			Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	
Reunión con los directivos de la empresa	6-dic	6-dic													
Reclutamiento y selección del Jefe de RRHH	8-dic	31-dic													
Incorporación del Jefe de RRHH	3-ene	7-ene													
Contratación de los analistas	10-ene	28-ene													
Presentación del nuevo departamento de RRHH	1-feb	4-feb													
Desarrollo e implementación de los nuevos procesos de gestión de RRHH	1-mar	27-may													
Diseño de la Intranet y redes sociales	7-feb	25-feb													
Comunicación y lanzamiento de las herramientas digitales	7-mar	18-mar													
Capacitación de los mandos medios	4-abr	23-sep													
Encuesta de clima	3-oct	25-nov													

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

El ROI es la sigla en inglés para “Retorno Sobre la Inversión”. Es una métrica utilizada para saber la ganancia generada en relación a la inversión de un proyecto, y sirve para ponderar en forma genérica si los retornos justifican la inversión. Para realizar el cálculo es necesario contar con los valores del beneficio a obtener y el costo total del proyecto.

*Tabla 6*

#### *Presupuesto del Plan de Implementación*

Acciones	Presupuesto
Formalización del Departamento de RRHH	\$ 4.643.594,38
Implementación de Herramientas Digitales	\$ 520.000,00
Capacitación en Liderazgo Coach	\$ 194.800,00
Honorarios de la Asesora Externa	\$ 235.000,00
Costo Total de la Implementación	\$ 5.593.394,38

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de los datos de las ventas netas del año 2018, y sumando la inflación de los últimos años, se obtiene el beneficio del 5%, que se espera obtener con el presente plan.

*Tabla 7*

#### *Ganancias de la compañía*

Año	Ventas Netas
2018	\$ 68.959.226,30
2019	\$ 106.079.977,82
2020	\$ 144.427.889,80
2021	\$ 220.209.203,58

Fuente: Elaboración propia

De esta manera el beneficio a obtener es \$ 15.414.644,25, así el cálculo del ROI es,

$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio del Proyecto} - \text{Presupuesto del Proyecto}}{\text{Presupuesto del Proyecto}} \times 100 = \frac{\$15.414.644,25 - \$5.593.394,38}{\$ 5.593.394,38} \times 100 = 175,58\%$
--

Esto significa que por cada \$100 que se invierta, se ganarán \$175,58.

Observando el resultado del ROI, se puede asegurar que la implementación de la propuesta antes detallada es rentable para la compañía, ya que al cabo de un año, estará disfrutando los beneficios que este proyecto genera.

Más allá de su rentabilidad, sería pertinente realizar una encuesta de clima durante el mes de noviembre, mes en que se concluye con las acciones propuestas. De este modo se podrá apreciar el grado de satisfacción de los empleados, con respecto a su percepción de la empresa, su lugar de trabajo, la relación con sus pares y superiores.

A fin de demostrar que no solo se obtienen ganancias materiales, sino que con estas acciones, se busca también mejorar el clima organizacional, haciendo de A. J. & J. A. Redolfi un lugar placentero para trabajar, y poder desarrollarse tanto profesional como personalmente. ( Ver Anexo 6- Encuesta de Clima)

## Conclusión

Pese a su constante crecimiento y expansión a través de los años A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar en la que se puede apreciar cierta informalidad en cuanto a su gestión interna, más precisamente en lo que respecta a la gestión de las personas. El hecho de no poseer un área específica para tal fin repercute negativamente en la operativa diaria, y en los resultados de la compañía.

Tener una buena gestión de recursos humanos es vital para el éxito de cualquier empresa, para revertir esta situación se propone la creación de un departamento de recursos humanos, que mediante la incorporación de profesionales capacitados desarrolle una fuerza laboral comprometida dentro de la organización, elaborando estrategias para que las relaciones laborales sean fuertes y satisfactorias. Que ante el surgimiento de una vacante, lleve adelante la tarea de reclutar e incorporar nuevos trabajadores que se adapten a las necesidades de la compañía, como así también, capacitar a los ya existentes. Lo cual es factible formalizando los procesos tales como reclutamiento y selección, inducción, capacitación, entre otros.

Por su parte, la comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, ya que contribuye a coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización. Es por ello que resulta imprescindible gestionarla de manera correcta, gracias a la implementación de herramientas digitales, tales como la intranet corporativa y las redes sociales mencionadas en el presente reporte.

Para alcanzar sus objetivos las organizaciones necesitan de líderes efectivos, capaces de materializar su visión y, sobre todo, de influir en sus trabajadores para convencerlos sobre la misma. La capacitación propuesta contribuye en dicho aspecto, ya que el coaching constituye una herramienta fundamental para lograr una alianza entre el líder y los trabajadores, contribuyendo a influir en los mismos de manera efectiva. Logrando que cada integrante sea más autodirigido, orientado a los objetivos y seguro de sí mismo. Esta concepción del trabajo, mejora las relaciones entre pares, asegurando un incremento en la calidad y la productividad de la organización.

En definitiva, lo que se pretende con el presente reporte de caso, en primer lugar, es brindar las bases necesarias para la reorganización de los procesos internos de la compañía, con el objetivo de hacerlos más eficientes y lograr un aumento de la productividad, que se verá reflejada en las ganancias finales. Y en segundo lugar, con la irrupción de las herramientas digitales, se dará lugar a una cultura más participativa, generando mayores espacios de diálogo y retroalimentación continua, mejorando indiscutiblemente el clima organizacional.

### *Recomendaciones*

Realizar encuestas de clima anuales, a través de las cuales se podrá recolectar las opiniones de los empleados de la empresa para poder evaluar el grado de satisfacción laboral. Este tipo de encuesta suele referirse al trabajo diario de los empleados y a su satisfacción para con la empresa, así como a su relación con los superiores.

Ofrecer capacitación continua, lo cual permitirá mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de la empresa. Esta inversión se deberá realizar si se quiere conseguir empleados más competentes, y por tanto, mejores resultados y más beneficios económicos.

Trabajar la marca empleadora, la empresa deberá trabajar en la imagen que proyecta, es decir, lo atractiva que resulta para los futuros candidatos y para sus propios empleados.

Certificar ISO 9001, la cual constituirá una manera rápida y fácil para que los potenciales consumidores vean que la empresa está haciendo un esfuerzo para ofrecer productos o servicios sobresalientes. La implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 brindará a la organización más orden y estructura, y puede beneficiarla de muchas maneras, mejorando la calidad de sus productos o servicios, reduciendo la probabilidad de errores y en la obtención de nuevos clientes.

Implementar un sistema de gestión de almacenes, para automatizar y dar soporte a las operaciones diarias, tanto de casa central, como de las distintas sucursales. Con este sistema se podrá gestionar de forma centralizada de tareas, realizar el seguimiento de los niveles de inventarios y la ubicación de las existencias de stocks.



## Referencias

- Aden Business Magazine* . (14 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.aden.org/business-magazine/consumo-post-pandemia/>
- Boruchowicz, P. (Junio de 2021). *PwC Argentina*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna- Claves para una gestión exitosa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial dirCoM .
- Cano, G. D. (Abril de 2019). *La actual Gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba*. Córdoba, Argentina.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cronista*. (5 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/el-panorama-pyme-como-se-recupera-el-sector-cuyo-negocio-se-redujo-en-un-13-desde-el-2019/>
- Dominici, M. (2016). *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación N° 57*. Obtenido de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=555&id\\_articulo=11606](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=555&id_articulo=11606)
- Flores-Guerra, L. (21 de Diciembre de 2018). *Luis Folres-Guerra*. Obtenido de Características de un líder coach: <https://luisfloresguerra.com/caracteristicas-de-un-lider-coach/>
- García, N. (26 de Febrero de 2020). *metricool*. Obtenido de <https://metricool.com/es/redes-sociales-corporativas/>
- Origlia, G. (14 de Marzo de 2021). *Universidad Torcuato Di Tella*. Obtenido de [https://www.utdt.edu/ver\\_nota\\_prensa.php?id\\_nota\\_prensa=19377&id\\_item\\_menu=6](https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=19377&id_item_menu=6)
- Secco, L. (26 de Abril de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

- Télam*. (26 de Junio de 2021). Obtenido de  
<https://www.telam.com.ar/notas/202106/559187-decreto-prorroga-prohibicion-de-despidos-suspensiones.html>
- Télam*. (1 de Agosto de 2021). Obtenido de  
<https://www.telam.com.ar/notas/202108/563447-gobierno-creditos-pymes-millones.html>
- Westreicher, G. (17 de Myo de 2020). *economipedia*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/intranet.html>
- Whitmore, J. (2018). *Coaching- El método para mejorar el rendimiento de las personas*.  
Barcelona: Espasa Libros.
- Wodtke, C. P. (2017). El rol de la Comunicación Interna ante la brecha generacional :  
estudio en casos de empresas. *Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación*.  
Buenos Aires.

## Anexos

### *Anexo 1- Diseños de los puestos a incorporar*

Nombre del puesto: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Descripción: Organiza y supervisa la ejecución de las actividades del área de Recursos Humanos tales como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, sueldos, administración de personal, medicina y seguridad del trabajo y relaciones laborales; evalúa que los resultados obtenidos respondan a los objetivos y políticas definidas.
- ✓ Reporta a: Gerencia General.
- ✓ Personal a cargo: Analistas de Recursos Humanos
- ✓ Experiencia: 5 años.
- ✓ Educación: Estudios universitarios completos.

Nombre del puesto: ANALISTA DE LIQUIDACIÓN DE SUELDOS SEMI SENIOR

- ✓ Descripción: Ejecuta las actividades correspondientes al procesamiento de nómina, cargas sociales y su pago, incluyendo salarios, comisiones, préstamos y prestaciones, de acuerdo con la legislación laboral vigente; prepara la nómina; es responsable de la recaudación de cargas sociales y laborales. Posee un conocimiento técnico, requiere orientación respecto de tareas complejas.
- ✓ Reporta a: Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Experiencia: 3 años.
- ✓ Educación: Estudios universitarios completos.

Nombre del puesto: ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN SEMI SENIOR

- ✓ Descripción: Brinda asistencia en la coordinación de las actividades del área; es responsable por la conducción del proceso de reclutamiento y selección, enumerando a los mejores candidatos y coordinando las entrevistas con las áreas internas

solicitantes. Posee conocimiento técnico, requiere orientación con respecto a tareas complejas.

- ✓ Reporta a: Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Experiencia: 3 años.
- ✓ Educación: Estudios universitarios completos.

Nombre del puesto: ANALISTA DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN SEMI SENIOR

- ✓ Descripción: Recoge información y analiza las necesidades de capacitación y desarrollo; brinda asistencia en la preparación de los programas de entrenamiento y desarrollo, así como también en la preparación del material didáctico y recursos requeridos; controla y actualiza los expedientes de entrenamiento y desarrollo de empleados. Posee conocimiento técnico, requiere orientación con respecto a tareas complejas.
- ✓ Reporta a: Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Experiencia: 3 años.
- ✓ Educación: Estudios universitarios.

*Anexo 2 -Formato para la descripción de puestos.*

<b>Título o Nombre del Puesto</b>	
<b>Conexión con otros Cargos</b>	
<b>Personal a Cargo</b>	Indicar número y descripción del puesto de las personas que se supervisan
<b>Supervisión del cargo</b>	Indicar número y descripción del puesto de las personas a las que se reporta
<b>Relación con otras áreas</b>	Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación).
<b>Responsabilidades del cargo</b>	
Tareas principales	% Tiempo Laboral que ocupan
Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral que ocupan

<b>Requisitos</b>			
Nivel Educativo:			
Título profesional:			
Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales			
Título de post- grado:			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo)			
<b>Aptitudes requeridas</b>			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Aptitud investigativa			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			

Redacción			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Toma de decisión			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			
Dominio de tecnologías especializadas.			

### *Anexo 3- Sugerencia para la elaboración del proceso de reclutamiento y selección*

Para llevar a cabo el proceso, lo ideal es hacerlo de manera metódica y organizada, tomando en consideración un plan de ejecución. A continuación se exponen los pasos más comunes que se siguen para el proceso de reclutamiento de personal.

**1. Planear con anticipación el proceso de reclutamiento y analizar las necesidades de la empresa.** Esto es, saber muy bien qué necesidades deben ser cubiertas y los pormenores de los puestos que tienen una vacante. No basta únicamente con contratar a alguien que tenga un título acorde al puesto y un buen curriculum vitae. Es importante considerar también sus aptitudes y aspectos complementarios idóneos que se buscarán en los candidatos, como valores, habilidades y conocimientos comprobables.

**2. Dar a conocer las vacantes.** Una vez que se ha definido lo que se está buscando y los puestos que es necesario llenar, se procede a convocar postulantes. Esto se puede hacer a través de distintos medios. De hecho hoy en día existe una amplia variedad de opciones para las empresas, por ejemplo:

- **Anuncios digitales** (como internet) o físicos (periódicos, carteles, etc.)
- **Agencias de empleo.** Este es uno de los métodos más empleado ya que las agencias tienen mucho alcance a través de sus páginas digitales, lo que permite ampliar el número de posibles candidatos que recibirán la información de la vacante.
- **Consultoras en RRHH.** Este método puede representar un costo extra, pero a veces las empresas recurren a él y a la experiencia que tienen para conseguir candidatos, además de que muchas de ellas ya cuentan con una base de datos, lo que agiliza un poco los tiempos.
- **Recomendaciones.** También es posible acudir a conocidos, como los mismos jefes o empleados de la empresa, para pedir recomendaciones de candidatos conocidos y que pudieran cumplir con el perfil buscado.



- **Practicantes y becarios.** En algunas empresas, pudiera haber gente que está realizando prácticas profesionales o que trabajan como becarios, que aunque no cuentan con mucha experiencia, se pueden desarrollar y asimismo, pueden aprovechar la ventaja de que ya laboran con la empresa que solicita personal.

3. **Evaluación.** Una vez que ya se tienen posibles candidatos, es necesario hacer un proceso de evaluación de los mismos. Este proceso tiene como fin quedarse únicamente con aquellos candidatos potenciales que cumplen con todo lo que la empresa busca y necesita. Para llevarla a cabo también hay que seguir una serie de pasos.

- **Preselección.** En este paso se analizan los CV's recibidos y se aplican los filtros que el personal de reclutamiento considere necesarios para reducir la cantidad de candidatos, de manera que el número final seleccionado sean verdaderos candidatos potenciales para el puesto.
- **Entrevista.** Una vez que se tienen a los candidatos potenciales, se los da cita para una entrevista de trabajo. Este segundo filtro permite elaborar preguntas abiertas, más allá de los datos duros de un C.V., para así determinar que la persona realmente tiene el conocimiento necesario y cumple con las características que se están buscando. Algunas empresas realizan dos entrevistas, una preliminar y otra después de las pruebas.
- **Pruebas.** Existen diferentes tipos de ellas. Generalmente se aplican pruebas psicológicas y evaluaciones de conocimientos. Éstas permiten determinar que el candidato se encuentra estable emocionalmente, y que cuenta con los conocimientos necesarios para el puesto.
- **Selección.** Una vez concluido el proceso, es momento de seleccionar al candidato ideal para el puesto. Para ello serán tomados en cuenta todos los aspectos evaluados con la o las entrevistas, y con las pruebas aplicadas.

4. **Contratación.** Al informarle al candidato que ha sido seleccionado, se lo cita de manera formal para discutir los pormenores del empleo, como sueldo, prestaciones, reglamento de

la empresa, funciones que va a desempeñar, aspectos legales pertinentes y por supuesto, la firma del contrato. En el mismo se especificará si habrá un periodo de prueba, tras el cual el candidato será evaluado a partir de su desempeño.

**5. Incorporación y capacitación.** Una vez que se ha hecho oficial la contratación, lo más común es que el empleado reciba una capacitación, durante la cual se le explicara de manera puntual el método que utiliza la empresa, de manera particular para su puesto, y algunos aspectos menores como la distribución de las instalaciones y temas más generales de la empresa. También es recomendable ofrecer al nuevo empleado un manual de inducción, en el cual podrá encontrar la información general más relevante.

*Anexo 4- Programa de inducción*

## BIENVENIDO A

A. J. &amp; J. A. Redolfi

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

---

Durante tu primera semana como parte del equipo de A. J. & J. A. Redolfi, trabajaremos hombro con hombro para que tu integración a la compañía sea una experiencia agradable y te haga sentir parte de una cálida familia. Para ello hemos diseñado un programa que te acercará a los demás miembros y te ayudará a encontrar y adaptar tu lugar de trabajo para que se convierta en una zona confortante para ti.

---

## PROGRAMA SEMANAL

## DÍA 1

- Bienvenida por parte de RRHH
- Firma de contrato
- Plática de recibimiento con los dueños de la empresa.

Este día puedes aclarar todas las dudas que tengas sobre tu nueva familia, tu papel dentro de ella, las normas que seguimos todos los miembros y los increíbles beneficios que disfrutan todos los integrantes de la familia.

## DÍA 2

- Visita guiada por las instalaciones de la empresa.
- Primer acercamiento a tu equipo y presentación de tus superiores inmediatos y compañeros.

Este día conocerás a los miembros de la familia que estarán más cercanos a ti. Conocerás a tu superior inmediato y a quienes serán tus guías durante tu capacitación e integración.

### DÍA 3

- Evaluación inicial
- Curso de inducción
- Evaluación final

Este día serán evaluadas tus habilidades y conocimientos previos. Tomarás un curso de inducción en donde éstos serán reforzados y se te proporcionarán nuevas herramientas, que serán útiles para desenvolverte según las metodologías de la compañía. Al terminar el curso de inducción se te realizará una evaluación final, para reafirmar que te encuentras preparado.

### DÍA 4

- Labores guiadas (sombra).
- Comida de bienvenida con todo el equipo de tu área.

Este día lo pasarás completamente observando las actividades realizadas por tu guía y aprenderás de él. Podrás darle claridad a todas las dudas que tengas y podrás terminar de entender las herramientas y metodologías que deberás seguir

permanentemente en tus labores. Al final del día será organizada una comida con todo el equipo de tu área para darte la bienvenida y ayudarte a integrarte aún más al equipo.

## DÍA 5

- Integración a tus labores.

Recuerda que siempre puedes acercarte a la gente de RRHH si necesitas algo. De igual manera, tu superior directo estará encantado de poder ayudarte en aquello que le sea posible. No temas hablarnos de tu experiencia como parte de esta nueva familia.

---

¡BIENVENIDO!

*Anexo 5- Cronograma y contenidos de la capacitación*

Curso de Coaching: Herramientas de Coaching para Gestionar Equipos			
Día	Horario	Clase	Contenido
3-jun	9 a 12	I	Trabajo en equipo y la función del líder
10-jun	9 a 12	II	Formación de equipos de trabajo
17-jun	9 a 12	III	Equipos de alto desempeño
14-jun	9 a 12	IV	Diseño de conversaciones
1-jul	9 a 12	V	La motivación-inteligencia emocional
Curso de Liderazgo para Mandos Medios			
Día	Horario	Clase	Contenido
8-jul	9 a 12	I	Gestión de Procesos y Liderazgo de Personas
15-jul	9 a 12	II	El Feedback como Herramienta Directiva
22-jul	9 a 12	III	Cimientos de la Cultura de la Ejecución Efectiva
29-jul	9 a 12	IV	La ejecución como estrategia
5-ago	9 a 12	V	Síntesis de la actividad y Plan de Acción Individual.
Curso de Liderazgo: Cómo ser un buen jefe			
Día	Horario	Clase	Contenido
12-ago	9 a 12	I	El Perfil del Jefe
19-ago	9 a 12	II	La Comunicación con el equipo de trabajo
26-ago	9 a 12	III	Organización en la distribución de la tarea
2-sep	9 a 12	IV	La desvinculación de un miembro de mi equipo
9-sep	9 a 12	V	Comunicación individual y grupal
Estrategias para Generar Cambios Internos. Liderando el Cambio en Uno Mismo			
Día	Horario	Clase	Contenido
16-sep	9 a 12	I	Desafiando nuestras percepciones
23-sep	9 a 12	II	El funcionamiento de nuestro cerebro: Los modelos mentales
30-sep	9 a 12	III	Los dominios de la observación, juicios e interpretaciones
7-oct	9 a 12	IV	El desafío de las intenciones: conocer qué nos motiva o detiene
14-oct	9 a 12	V	Ejercicio vivencial.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6- Encuesta de Clima Laboral

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neut ral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<b>Ética y Valores</b>					
1. ¿Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Los empleados confían en sus colegas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Los empleados tratan a sus colegas con respeto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿La empresa valora a sus empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. No existen prácticas discriminatorias en esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Trabajo en equipo</b>	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
9. ¿Tengo la cooperación y el apoyo de mis colegas del sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Tengo la cooperación y el apoyo de personas de otros sectores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿Los recursos y equipos de la compañía son compartidos por todos los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿La Dirección alienta a que los empleados trabajen en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Liderazgo</b>	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
13. ¿Mi jefe inmediato se hace responsable de sus acciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿Mi jefe inmediato escucha las sugerencias ,consejos y dudas de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Mi jefe inmediato tiene expectativas realistas con respecto a los resultados del trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿Mi jefe inmediato tiene expectativas realistas con respecto a los resultados del trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Mi jefe inmediato es accesible para preguntas y sugerencias de cualquier empleado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ¿Los empleados confían en cualquier decisión tomada por la dirección?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Innovación</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19. ¿Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿La Dirección es abierta a las sugerencias y consejos de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿La compañía aprecia y valora las ideas que se proponen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ¿La compañía no le teme al cambio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ¿La compañía está buscando hacer cambios para mantener su competitividad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>General</b>	Muy bueno	Bueno	Neutral	Malo	Muy malo
24. En general, ¿Cómo calificas el clima laboral en esta compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>