

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado.



“Plan de comunicación interna y formación de líderes”

Empresa: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Alumna: Yanina Anahí Rodríguez

DNI: 36708600

Legajo: VRHU15562

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2022

Resumen

Este Trabajo Final de Grado se basó en el reporte de caso de la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, con amplia trayectoria en el rubro de la distribución mayorista. En el diagnóstico realizado se distinguieron falencias en la gestión de las personas, deficiencias en la comunicación interna y la inexistencia de liderazgo en los mandos medios y gerenciales, que requieren intervención para colaborar en la productividad y rentabilidad de la empresa. Por este motivo se efectuó la contratación de un profesional de RRHH, la implementación de un plan de comunicación interna, capacitación para desarrollar un programa de inducción y la capacitación en liderazgo. Para la ejecución de estas acciones, se calculó el ROI, el cual dio como resultado que por cada peso invertido, se obtuvo \$27,05. Dentro de los parámetros, este valor es rentable. Además, la productividad de los colaboradores también reflejará mejoras significativas.

Palabras claves: Recursos Humanos, comunicación interna, programa de inducción, liderazgo.

Abstract

This Final Degree Project was based on the company A.J. & J. A Redolfi SRL case report, with extensive experience in the field of wholesale distribution. In the diagnosis carried out, shortcomings in the management of people, deficiencies in internal communication, and the lack of leadership in middle management and management were distinguished, which require intervention to collaborate in the productivity and profitability of the company. For this reason, an HR professional was hired, as well as the implementation of an internal communication plan, training to develop an induction program, and leadership training. For the execution of these actions, the ROI was calculated, which resulted in that for each peso invested, \$27.05 will be obtained. Within parameters, this value is profitable. In addition, the productivity of the collaborators will also reflect significant improvements.

Keywords: Human Resources, internal communication, induction of program, leadership.

Índice

Introducción	3
Análisis de la situación	6
<i>Análisis PEST</i>	10
<i>PORTER</i>	11
<i>FODA:</i>	12
Marco Teórico	15
<i>Departamento de Recursos Humanos</i>	15
<i>Comunicación organizacional</i>	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Programa de inducción</i>	16
<i>Liderazgo estratégico</i>	16
<i>Líderes coach</i>	17
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Acciones</i>	19
<i>Medición de la propuesta</i>	25
Conclusión y recomendaciones	27
Bibliografía	28
Anexos	30
<i>Anexo 1: Clientes con los que trabajó la consultora Nexo Group</i>	
<i>Anexo 2: Perfil de contratación, competencias y principales tareas de personal de RRHH</i>	
<i>Anexo 3: Encuesta de comunicación interna</i>	
<i>Anexo 4: Modelo de evaluación de inducción</i>	
<i>Anexo 5: Encuesta de experiencia del Programa de Inducción</i>	
<i>Anexo 6: Contenidos de la capacitación para realizar el plan de inducción</i>	
<i>Anexo 7: Contenidos de la capacitación en liderazgo</i>	

Introducción

El presente trabajo fue elegido bajo la metodología reporte de caso, realizado para la materia Seminario Final de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. El mismo gira en torno a la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, principalmente.

Es una distribuidora familiar muy involucrada con la localidad James Craik de la provincia de Córdoba, lugar en que la que se encuentra ubicada. A su vez es una empresa de suma importancia para el desarrollo de esta ciudad por su ubicación estratégica. La misma está conformada por 4 socios y cuenta con 132 colaboradores.

Son reconocidos con más de 50 años de experiencia, y abastece a cuatro sucursales localizadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba Capital. A lo largo de los años fue creciendo exponencialmente, logrando así que en la actualidad cuenten con casi 6000 clientes en la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y Santa Luis. En su mayoría pertenecen a supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Este crecimiento vertiginoso, impulsó a este mayorista a abastecerse con más de 50 vehículos y maquinarias determinadas para el desarrollo sus tareas específicas.

Es así como hoy en día tienen en su cartera de negocios, grandes empresas como, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs.As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre otros.

En cuanto a su plan de inversión estratégica, hace foco en el centro de distribución en construcción, para lograr la expansión y organización interna de la empresa. Aquí se observa que su principal objetivo es el crecimiento sostenido del volumen de ventas pero, tienen como impedimento, el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. Este sin dudas, se convierte en un límite para realizar compras de gran escala por lo que se debería trabajar en este punto y así, evitar pérdidas significativas.

Posee como estrategia, la diferenciación empresarial por orientarse a la satisfacción del cliente y precios competitivos. Por lo tanto, cabe destacar como marco estratégico su visión, misión y valores. En cuanto a su visión se distingue por ser una empresa líder, abierta a nuevas oportunidades de negocio, poseer una cartera diversificada de proveedores, buscar solvencia y rentabilidad continua, diferenciándose por proporcionar calidad en su servicio y preservando el carácter familiar.

Su misión se basa en atender las necesidades de sus clientes, es decir, lograr una distribución mayorista de calidad. A su vez busca variedad de productos de primera marca con posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Por otro lado se acentúan los valores de respeto hacia el cliente, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, justicia, equidad, transparencia, sentido de equipo, orientación al cliente, responsabilidad social y comunitaria. (CANVAS, 2022)

La empresa posee ventajas competitivas que sirven para distinguirse de la competencia, relacionadas a la economía de escala ya que, los clientes son muy sensibles a las variaciones de precios. Otra ventaja es la diferenciación del producto por el tiempo de entrega acotado de entre 24 a 48hs aproximadamente, la financiación con descuentos del 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días. A su vez poseen asesoramiento comercial a los clientes y su correspondiente seguimiento cada 15 días. Por último la variedad de productos son sumamente valorados por sus clientes.

Una fuerte problemática que se observa dentro de la empresa es la ausencia del área de Recursos Humanos. Este factor lleva a que no cuenten con un proceso de selección definido por personal calificado. Este proceso termina siendo realizado por los responsables del área requerida. Tampoco existen procesos de inducción para evitar errores y posibles riesgos futuros.

Aunque no cuentan con un índice de rotación alto, existen deficiencias en la sistematización de promociones definidos. Los ascensos se dan por su antigüedad y así escalan sus responsabilidades en función de la confianza que se tienen con sus empleados. Esto da como resultado inconvenientes en la comunicación organizacional y ausencia de líderes que gestionen el factor fundamental de cualquier empresa: el capital humano.

En concordancia con la temática elegida, Plan de comunicación Interna y Formación de Líderes *Coach*, serán abordados a partir del método de análisis cualitativo,

en base a la recolección de antecedentes recuperados de investigaciones previas que aplican sobre los mismos.

Por todo lo dicho, es importante destacar que:

Lo primero que debiera hacer una organización para mejorar su comunicación interna es escuchar a sus trabajadores. En términos de gestión, la escucha estratégica en esta disciplina implica la implementación sistemática de mediciones, porque en comunicación interna, escuchar es medir. Es por eso que el paso primordial para lograr una gestión efectiva en esta especialidad es contar con métricas de escucha sistemática basadas en modelos de comunicación interna. (Tessi, 2013, p. 86).

Tallarico Strano (2014) en su tesis de maestría para la Universidad de Buenos Aires, menciona la importancia de los programas de comunicación interna, la utilización de sus correctos canales y cómo estos, tienen relación directa con las responsabilidades de cada colaborador dentro de la empresa.

En cuanto al liderazgo, se incorporaron aportes de Dominici (2016), donde en su artículo para la Universidad de Palermo, "*La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*", destaca cómo la intervención del líder como *Coaching* organizacional motiva a una cultura de alto rendimiento, amplía los niveles de calidad y productividad, las relaciones entre colaboradores y clientes mejoran ya que, se alinean con los objetivos propuestos.

Para finalizar esta introducción se considera que el presente trabajo expuesto puede beneficiar y ser relevante para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ya que, este estudio está destinado a brindar utilidad a la misma basadas en la mejora continua de la organización, sobre todo, poniendo foco en las cuestiones que se encuentran relacionadas al desarrollo del plan de comunicación interna y formación de líderes *coach*. Se busca que la organización continúe posicionándose como empresa líder en la distribución mayorista.

Análisis de la situación

Como se pudo observar en su introducción, la empresa Redolfi es reconocida como líder en el sector de distribución mayorista. Se destaca por encontrarse en expansión y crecimiento continuo en el interior de Córdoba y a nivel nacional.

A continuación, se mencionaran datos cuantitativos acerca de sus ventas en su historial. En el año 2002, entre todas las sucursales tuvieron una facturación total de \$38 000 000; en el 2003, de \$42 000 000; en el 2004, de \$44 500 000; en el 2005, de \$48 300 000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53 000 000, aproximadamente. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Sus clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

En cuanto a sus proveedores comercializan productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. (CANVAS, 2022)

Tienen una altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Poseen una excelente relación con sus proveedores ya que no tienen inconvenientes con sus finanzas, un 80% de sus ventas son al contado y su restante no supera los 21 días en verse el pago reflejado.

En cuanto a su margen de ganancia fluctúa entre un 10% y un 30% en función del producto y volumen. Las compras en grandes cantidades, le permite conseguir descuentos por parte del proveedor.

Realizan inversiones de capital para sostener su posición en el mercado. Actualmente realizan una inversión de \$3 000 000 aproximadamente, que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta.

Existen distintas fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto. La primera está compuesta por la venta de su estructura actual, que alcanzará \$1 261 000.

A posterior, se mencionarán de manera jerárquica, mencionando los puestos de mayor envergadura al principio hacia los de menor escala. En la cúpula se encuentra el gerente comercial, el cual es ocupado por el gerente general, luego el gerente de ventas, el encargado de logística, recepcionista, encargado de despacho, responsable de pedidos, sereno, vendedor de mostrador.

A continuación se detallara de manera resumida la descripción de los puestos que existen dentro de Redolfi:

La descripción del puesto para cajeros, consiste en ser responsable de realizar la facturación y cobranza diaria de la venta, responsabilizándose por el control y la tenencia de dinero. Debe estar informado de las condiciones de venta vigentes: formas de pago, composición de los medios de pago aceptables, descuentos.

En el caso de los choferes, consiste en ser el responsable de la manipulación de mercadería, entrega correcta en tiempo y forma.

Para el encargado de despacho, consiste en ser el responsable de controlar el total de la mercadería a enviar, coordinando el envío de la misma en cooperación con el encargado de logística y verificando los controles de mantenimiento de los vehículos.

Por otro lado, para encargado de logística, consiste en ser responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar.

Continuando, podemos observar el de gerente comercial, consiste en ser responsable de formular conjuntamente con el Gerente General los objetivos de venta a largo, mediano y corto plazo estableciendo relaciones con los proveedores para fijar criterios de ventas.

Seguidamente tenemos la descripción de puesto para gerente de ventas, consiste en ser responsable de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión de venta.

Así mismo para el puesto de recepcionista, consiste en ser responsable de recepcionar las llamadas de los clientes y proveedores. Además es el encargado de manejar la agenda del Gerente General.

Por otra parte se encuentra el de responsable de pedidos, consiste en ser encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa conforme a lo pedido mediante visualización de los remitos procesados por él.

De igual manera podemos mencionar el de sereno, que consiste en ser responsable de controlar la seguridad del predio en general informando novedades entre los turnos.

Por último, para la descripción de puesto para el vendedor mostrador, consiste en ser responsable de la atención del cliente con el objetivo de generar necesidad de compra, brindándole un buen servicio y asesoramiento para cumplir con los objetivos de ventas previstos por la empresa y obtener la fidelización de los clientes. (CANVAS, 2022)

Por otro lado podemos visibilizar la existencia del proceso cíclico de comercialización y se desglosa en tres etapas principales:

La primera a considerar es el abastecimiento, donde los pedidos se realizan a través de dispositivos móviles con internet, con 24hs de anticipación y cada sucursal tiene determinado día y horario de entrega. Para controlar su stock, cuentan con un sistema informático que proporciona un estimativo de compra en base a últimas compras, su demanda semanal y el stock actual. Gracias a esta gestión de pedidos se puede prever en cierta medida las oscilaciones de la demanda y evitar quiebres de stock.

En segundo lugar, se encuentra la recepción de los pallets por medio de auto elevadores donde son controlados de forma manual. En caso de algún faltante, se informa al proveedor para que sea enviado en el próximo pedido. Luego son almacenados en el depósito. Existe uno para mercadería general, uno para cigarrillos y dos para guardar camiones.

En tercera posición, tenemos las ventas. No se exigen mínimos volúmenes de compras, solo requisitos tributarios. En ocasiones se venden en packs cerrados cuando se requiere venderse a la brevedad o que sea rotado.

Otro factor que interviene dentro de la empresa es el alcance al público. No poseen una planificación de publicidad y comunicación. Solo patrocinan eventos y equipos deportivos con pedido de exclusividad. De hecho también patrocinan las radios del pueblo y publican en las infoguías de Rio Cuarto. Así mismo también se pueden encontrar todos sus vehículos plateados e identificados. Además participan en la Fiesta Nacional del Tambo y colaboran con instituciones frecuentemente.

En este apartado se desarrollará la problemática de no contar con un departamento de Recursos Humanos. Esta situación genera múltiples inconvenientes pero principalmente, coloca a la empresa en una situación crítica, sobre todo si continúa creciendo y no solventa las necesidades existentes y potenciales. A su vez podría traducirse a que se vería afectada tanto por factores cualitativos como así también cuantitativos.

La falta de un sistema de promociones, causa malestar entre sus colaboradores ya que la misma se da por su antigüedad y no por estar calificado y apto para ser ejecutado en ese puesto en particular. Origina pérdidas cuantitativas y cualitativas por llevar a potenciales errores por parte de los colaboradores.

En base a la información recaudada en la plataforma de Canvas, se pudo analizar la situación de la empresa y establecer relaciones con la metodología elegida de reporte de caso. A su vez se ampliaron datos a través de la revista CADAM (*¿Integración social o segmentación de canales?*, 2015) con el fin de desarrollar su análisis macro y micro contextual en la que se encuentra la organización.

Para su análisis macro-contexto se utilizó la herramienta PEST que se detallada a continuación.

Análisis PEST

En cuanto al *factor político*, se puede mencionar el acuerdo firmado con la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), en febrero del año 2020. Dicho programa permite que se distribuyan productos de Precios Cuidados, que en su mayoría presentan un aumento en sus ventas, volúmenes importantes con picos de hasta un 207% y un promedio general de 14%. Esto se traduce en una reducción del 9% en comparación con los comercios mayoristas. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Además, a través de la resolución 1050/2021 de la Secretaría de Comercio Interior, se instituyen precios máximos de venta para los distribuidores hasta el 7 de Enero de 2022. Las autoridades municipales son las responsables de controlar lo establecido a través de la Ley de abastecimiento. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021)

Estas regulaciones establecidas, contemplan sobre todo los intereses de los consumidores, condicionando el mercado de la distribución mayorista, y no dan la posibilidad de realizar negociaciones de precios con proveedores. Se asegura el derecho de los consumidores respecto a los productos de la canasta básica.

Así mismo, las empresas de producción, distribución y de comercialización, están obligados a incrementar su producción hasta el máximo de su capacidad y asegurar su transporte y provisión durante la vigencia de la misma. (Ministerio de desarrollo productivo, 2021)

Para el *factor económico*, en consecuencia con lo mencionado anteriormente, la política de los precios cuidados no acompaña el crecimiento de los de costos de distribución, los suministros aumentan a gran velocidad. Tal es el caso del combustible, en lo que va del corriente año, acumula una suba de 27,2% autorizado por la Secretaria de Energía. (La Nación, 2021)

La fluctuación de este suministro en particular, tiene una repercusión importante en el comportamiento financiero de la empresa de manera negativa y aumentando la inseguridad de no poder solventar estos gastos sin que sea un inconveniente. Este desequilibrio, resulta inviable a largo plazo y puede causar que la empresa acate esta

resolución con los artículos involucrados de los precios cuidados pero, para solventar los costos, altere y suba los que no forman parte de esta.

La situación económica de toda empresa es muy importante para minimizar riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.

Dentro del *factor social*, tiene un impacto directo sobre la empresa, la oferta y demanda de la población en particular la de James Craik, ya que es donde se encuentra su sede central. Tienen un crecimiento considerable en cuanto a la cantidad de habitantes, desde sus inicios. Hoy en día esta localidad cuenta con 5 250 habitantes, de los cuales 2 540 son hombres y 2 750 son mujeres. (Municipalidad de James Craik, 2018).

Se debe considerar este factor externo ya que, los intereses, estilos de vida, edad, sexo, educación, cultura, influyen en las decisiones de compra y patrones de consumo.

Las expectativas de los clientes con respecto a los productos que se ofrecen, también impactan en la adquisición de los mismos, ya sea en cuestiones de preferencia por una marca en particular, por el precio que ajusta a su situación económica, etc.

Por otro lado el *factor tecnológico*, influye en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Las maquinarias y sistemas que se utilizan dentro del área de distribución mayorista son de la más variada. Es por esto que su adquisición debe estar adecuada a la demanda de estas. La automatización, seguridad en maquinarias, ahorro en energía, entre otras son esenciales. Redolfi tiene sistemas de control manuales, dejando este sistema obsoleto. Requiere soluciones específicas para el rubro como, logística y reparto, cálculo de niveles de stock, análisis de resultados por tendencia, gestión de precios por proveedor, análisis de rentabilidad, comisiones y premios a vendedores, generación de órdenes de compra, análisis costo/oportunidad, plataforma web para clientes. (Flexxus, 2022)

Así mismo, para el análisis micro-contexto se utilizaron las siguientes 5 fuerzas de Porter para obtener una posterior planificación estratégica:

PORTER

Poder de negociación de los clientes o compradores: el campo de clientes, cubre gran parte de la Provincia de Córdoba e incluso, también lo hace en las Provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Cuida ofrecer un servicio de calidad, con primeras marcas. La responsabilidad, confianza y respeto hacia sus clientes, son la base de sus valores. Ofrece financiación a sus clientes, el 80 % de las ventas es al contado y el 20 %

restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. Los tiempos de entrega son acotados.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Brinda asesoramiento personalizado y una excelente relación con sus proveedores. Poseen como visión contar con una cartera diversificada de proveedores. Accede a importantes beneficios con sus proveedores por compras de gran volumen.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: tienen un reducido poder de negociación en lo que refiere financiamiento y precio de los productos. Los clientes no tiene capacidad de negociar algún descuento con el proveedor. Los clientes son extremadamente sensibles a los precios, por lo que si en algún momento la competencia ofrece mejores precios, serán sustituidos. Dentro de la industria existen dos grupos de competidores, los mayoristas con salones comerciales y las empresas con preventistas y entrega a domicilio. Siendo que Redolfi no cuenta con ninguna de estas.

Amenaza de productos sustitutos: ya que los índices de inflación se acrecientan cada vez más, corren el riesgo de que se busquen segundas o terceras marcas, dejando de ofrecer primeras marcas de calidad justamente para satisfacer las necesidades de los mismos.

Rivalidad entre los competidores: ofrecen un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, con un amplio surtido de productos y a precios bajos, siendo los factores que lo posicionan en ventaja con respecto al resto de los competidores del mercado. Es un rubro que presenta altos estándares de competencia, lo que los lleva a realizar grandes inversiones para superarlos y sostener su posición en el mercado.

Por último, para lograr el desarrollo de la situación actual, se recurrió al FODA organizacional.

FODA:

Fortalezas: líderes en el sector de distribución mayorista, poseen importantes ventajas competitivas, orientación al cliente, baja rotación, ubicación estratégica de su sede central, gran variedad de productos ofrecidos, buen manejo de sus finanzas, patrocinan eventos y equipos solidarios, tienen un perfil solidario.

Oportunidades: continuar posicionándose como empresa líder en el mercado de distribución mayorista, apertura de nuevas sucursales, añadir más productos en su mercado, obtener más clientes.

Debilidades: ausencia del departamento de Recursos Humanos, no tienen un plan de comunicación interna, falta de liderazgo estratégico, no existe un área específica de Higiene y seguridad, no tienen análisis de siniestralidad, su alcance publicitario es limitado, deben actualizar y modernizar sistemas obsoletos para el control de su mercadería,

Amenazas: inflación, incremento en costos fijos y variables, fluctuación en la economía tanto nacional como extranjera, generación y aumento de impuestos, competencia por parte de empresas mejor posicionadas.

En función a los datos observados de del análisis macro y micro contextual, se considera pertinente desarrollar un análisis específico en base al perfil profesional de RRHH. Aquí se puede destacar que su crecimiento significativo de la empresa a lo largo de la historia continúa en pleno auge y sin lugar a dudas también la gestión realizada, tanto por los socios propietarios como el de todos sus colaboradores que pasaron por la historia de Redolfi.

Ahora bien, no hay que dejar de tener una mirada objetiva y completa de la organización. Se está frente a una empresa que se encuentra dentro de un rubro esencial que presenta altos estándares de competencias, por lo que es necesario observar y accionar en las falencias para superarlas y continuar su posición dentro del mercado.

Sobre todo las relacionadas al capital humano que evidencian ausencia y/o poco desarrolladas, pudiendo resultar en quiebres realmente considerables. Como se mencionó dentro de las herramientas de análisis, no existe el departamento de Recursos Humanos, por lo que hay acciones sumamente importantes que no se desarrollan. Esta situación se articula a la carencia de un plan de comunicación interna y la falta de liderazgo estratégico. La capacidad de orientar, motivar hacia la mejora continua, aprovechar las oportunidades del contexto y las aptitudes de sus propios colaboradores, favorecen a identificar sus puntos débiles para trabajar en pos de ellos. Asumir el compromiso para desarrollar las competencias de sus recursos humanos, es fundamental.

Es esencial que predominen los significados compartidos de todos los involucrados a la empresa, donde todos sus miembros participen activamente

interviniendo en los procesos requeridos. Sus integrantes deben reconocer y compartir la cultura organizacional para acrecentar su compromiso y sentido de pertenencia hacia la misma. Así mismo la presencia de un programa de inducción evitaría falencias y posibles riesgos futuros que derivas en costos adicionales que pueden preverse.

A través de las herramientas de análisis del contexto de la empresa y bajo la visión de RRHH, se diagnosticó que no existe la gestión del capital humano en la organización que permita brindar herramientas necesarias para que sus colaboradores puedan desempeñarse adecuadamente dentro de un clima labora óptimo. De igual manera, agregar valor y calidad de la fuerza laboral, fomentar su desarrollo, mejorar sus competencias para alcanzar su máxima productividad relacionado con las habilidades interpersonales, son necesarias dentro de AJR para mejorar aún más las competencias que tienen sus empleados.

Por esto mismo desde el perfil profesional de RR.HH. se procura que la organización se desempeñe a través de un plan estratégico acorde a los objetivos y necesidades del personal.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollan conceptos troncales donde se ha seleccionado distintos autores destacados que sustentan y dan fundamento acerca de los siguientes tópicos: Departamento de Recursos Humanos, comunicación organizacional, comunicación interna, programa de inducción, liderazgo estratégico y líderes *coach*.

Departamento de Recursos Humanos

El objetivo de la creación de un departamento de Recursos humanos, es optimizar las contribuciones que las personas efectúan a las organizaciones, donde algunas de las principales tareas que se debe desempeñar , se encuentran enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente que ayuden a la organización a lograr sus objetivos e incrementar su productividad. (Werther & Davis, 2008)

Esta área tiene la responsabilidad de dirigir los procesos internos y externos que afectan a las personas de una organización y fortaleciendo su gestión. Colabora a identificar el talento humano y a desarrollar las capacidades que aportan valor. Por este motivo la implementación de programas y prácticas para la captación y retención de talentos, es fundamental. (Rubió, 2016)

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional forma parte de lo que construyen las instituciones y de su cultura organizacional, en función al tipo, tamaño y objetivos que persigan.

Se debe distinguir entre dos tipos de comunicación dentro de la empresa: formal e informal. Allí se encuentra la estrategia, de utilizar los medios adecuados para hacer partícipe a todos los involucrados de manera eficiente y accesible a todos y así evitar distintas interpretaciones que provoquen confusión. (De Castro, 2015)

Comunicación interna

La comunicación interna es la herramienta necesaria en toda organización para lograr un equilibrio en su integración y estructura, de modo que la información circule en diversas direcciones. Para lograr que esta gestión sea de calidad, requiere que sea planificada, asignar roles y responsabilidades, aplicar a ello los recursos pertinentes y evaluar los resultados obtenidos.

De igual manera una comunicación interna bien gestionada, colabora en la descentralización y delegación de funciones ya que se delimitan con claridad atribuciones y responsabilidades. Su implementación estratégica, es clave para la consecución de objetivos, productividad y competitividad de los colaboradores ya que mejoran las conductas de tarea y las relaciones interpersonales. (García Jiménez, 1998)

Es un factor de integración y relación de equipos, donde se intercambia información recíproca y significativa que permite generar una visión compartida y fomentar la participación de los empleados. Sin una buena política de comunicación interna, es muy difícil que la organización alcance sus objetivos. La responsabilidad final de que se lleve de manera efectiva, corresponde a la dirección de la empresa pero involucra a todos sus participantes. (Rubió, 2016)

Programa de inducción

Sirve para ofrecer a los nuevos colaboradores contratados la información pertinente para desempeñarse eficientemente. Como elemento del proceso de socialización, se requiere que sea un proceso continuo donde se establezcan las actitudes más óptimas y esperadas, los estándares, valores y patrones de conductas. Por lo regular, se les otorga manuales que incluye horarios, revisión de desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, prestaciones, políticas de personal, medidas y regulaciones de seguridad. También es necesario un recorrido por las instalaciones.

Los objetivos de la misma, es que el nuevo incorporado se sienta bienvenido, entender las políticas y procedimientos de la organización, qué desempeño y conductas se espera de él, para así iniciarse dentro del proceso de socialización. (Dessler & Varela, 2011)

Liderazgo estratégico

Es una capacidad que implica que consecutivamente se realicen diagnósticos, una planificación, actuación y reflexión para adaptarse al contexto en el que se sumerja la organización, de la manera más eficaz y eficiente. En esa misma línea, también se mencionan algunas características que posibilita acceder para ser un líder estratégico, tales como: honestidad, confiabilidad, crítico, prudente, sentido de urgencia, dinamismo ante el cambio, tener la capacidad de reconocer errores propios o ajenos y actuar sobre ellos para su superación, entre otros. (Castañeda, 2000)

Líderes coach

Dentro de una organización la presencia de líderes *coach* resulta muy beneficiosa, ya que algunos de los resultados obtenidos por su participación supone dar un nuevo sentido al trabajo, obtener empleados involucrados y comprometidos, mayor productividad, cultura más fuerte, vínculos más sólidos entre jefe y subordinado, empleados con más autoestima y confianza, resiliencia, mayor creatividad, más exploración de nuevos enfoques, aumento en asunción de riesgos, sentido de pertenencia, entre otros. (Zenger & Stinnett, 2010)

El líder *coach* debe estar al servicio y crea valor para los miembros de su equipo. Es quien debe reflexionar sobre su trabajo y ampliar su capacidad personal y profesional constante para que a quienes lidera, y así estos logren apropiarse de un alto rendimiento de calidad. Debe conocer a sus miembros e identificar tanto sus puntos débiles como fuertes para poder trabajar de manera conjunta en pos de ellos de manera comprometida. La motivación e implementar la delegación también forma parte de las tareas de los líderes *coach*, permite que su grupo sienta confianza de las herramientas que dispone y que es capaz de conseguir y especializarse aún más. (Hawkins, 2012)

Para cerrar este apartado, se concluye en que a partir del recorrido teórico realizado, existe una relación e integración de los conceptos desarrollados. A partir del correcto funcionamiento y gestión de un departamento de Recursos humanos, se puede alcanzar el logro de los objetivos organizacionales y personales del empleado dentro de la misma. A su vez, su desarrollo en óptimas condiciones, colabora en las funciones donde se involucran criterios como la comunicación organizacional y específicamente la comunicación interna. Esta última, requiere de la intervención de un liderazgo estratégico que favorezca el rol de cada uno de los implicados dentro de la empresa, su participación activa, su sentido de pertenencia y compromiso. La mediación de líderes *coach*, influirán para llevar a cabo de forma adecuada las cuestiones mencionadas anteriormente. Cabe destacar que todos estos tópicos hacen foco en validar y significar a cada uno de los empleados en todo momento, incluso desde el periodo en que inicia su ciclo laboral dentro de la organización, con el correcto proceso de inducción que permita prever inconvenientes en el desempeño esperado e iniciar su proceso de sociabilización a partir de la información otorgada y su entrenamiento de calidad previamente planificado.

Diagnóstico y discusión

En base a todo lo expuesto hasta aquí en el reporte de caso, podemos mencionar que en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, ha ido adaptándose al contexto y con el paso del tiempo pudo expandirse. Sin embargo, padece de algunos inconvenientes críticos a solucionar y se hará foco en la inexistencia de los siguientes criterios, un personal encargado de cumplir las funciones del área de RRHH, un plan de comunicación interna, un programa de inducción y una capacitación en liderazgo.

Trabajar estos puntos representará la posibilidad de mejorar el funcionamiento de la gestión de las personas dentro de la organización, capaz de atender las necesidades organizacionales y brindar una adecuada calidad de vida laboral a los empleados de la empresa. Esta condición va a favorecer la participación activa y efectiva de las funciones de los colaboradores alineadas con los objetivos organizacionales definidos, fomentando el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Su implementación pronta y adecuada es de vital importancia para continuar siendo líderes en el área de distribución mayorista ya que, si se ignora y no son resueltas estas necesidades, se verá afectada y condicionada su eficacia y eficiencia, repercutiendo cuantitativamente en su productividad y rentabilidad.

Considerando todo lo dicho, su ejecución será una inversión rentable, obteniendo como retorno una visible y diferenciada mejora que le asegure sostener su continuidad como líderes en el sector y crecimiento continuo.

Plan de implementación

Objetivo general

➤ Contratar profesional de Recursos Humanos, implementar un plan de comunicación interna, plan de inducción y formación de líderes dentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi para mejorar la calidad de su fuerza de trabajo, y a través de estos repercutir favorablemente en la producción y rentabilidad.

Objetivos específicos

➤ Optimizar la gestión estratégica de las personas para mejorar su fuerza de trabajo por medio de la incorporación del profesional de Recursos Humanos.

➤ Mejorar los canales de comunicación mediante un plan de comunicación interna.

➤ Favorecer el desarrollo de empleados más eficaces y eficiente a través de la incorporación de un programa de inducción.

➤ Potenciar las habilidades de los mandos medios utilizando como instrumento la capacitación en liderazgo.

Alcance

Su límite geográfico será la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Las capacitaciones, se llevarán a cabo en las oficinas previstas y situadas en la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL.

Este proceso tendrá una duración de 12 meses de ejecución para concretar todas las acciones, dando inicio en el mes de agosto del corriente año y finalizando en agosto del 2023. Los empleados de Redolfi se toman vacaciones por lo que las actividades tendrán una interrupción en el mes de enero.

Acciones

Incorporación de profesional de RRHH

Para la optimización de la gestión estratégica de las personas mediante la incorporación del profesional de RR.HH. se recurrirá a la contratación de una consultora externa. La consultora seleccionada es Nexo Group, tiene sucursal en la provincia de Córdoba y Buenos Aires. La elección está fundamentada en su trayectoria y por las organizaciones reconocidas con las que ha trabajado, en el anexo 1 se podrán observar.

Se estima que la duración de este proceso se dará en las primeras cuatro semanas del mes de agosto.

Para cubrir ésta vacante se deberá contemplar el perfil de contratación y el cumplimiento de determinadas condiciones y así poder desempeñarse en sus tareas de manera óptima. El perfil de contratación, competencias y principales tareas de personal de RRHH, se visualizan en el anexo 2.

El proceso que realizará la consultora comenzará primero, proporcionándoles desde la empresa una descripción completa y exacta del puesto para acceder al candidato más adecuado. Así mismo, se les debe especificar las herramientas que se utilizaran en la selección de los candidatos potenciales, como solicitudes de empleo, pruebas y entrevistas. Una vez realizado este proceso, suministrar una retroalimentación adecuada a la consultora, detallando los candidatos que fueron rechazados con su respectivo motivo. Una vez atraídos los candidatos necesarios se continúa con la selección, conforme a la evaluación de factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir al candidato de acuerdo con la manera en la que éste se ajustará dentro del puesto vacante y la cultura corporativa. Por consiguiente desarrollaría el proceso de inducción y la recepción de la documentación que se requiera. Al momento de realizar la firma del contrato, es necesario que se entregue una copia del mismo, firmado por el empleado. Además se entrega copia del alta de Afip firmada por el Gerente General, copia del seguro de vida, el código de conducta, formulario de obra social y su credencial respectiva.

El costo de la contratación del servicio de la consultora ronda entre el 30% y el 33% del sueldo bruto anual del puesto a incorporar. A continuación se detallarán todos los costos en los que debe invertir la empresa:

Tabla 1: Presupuesto para contratación de profesional de RRHH.

Conceptos	Montos
Honorarios de la consultora	\$127500
Honorarios de profesional que diseña la propuesta	\$25500
Sueldo anual	\$85000
SAC	\$42500
Contribuciones patronales 26,4%	\$22440
Total	\$302940

Fuente: de elaboración propia.

Implementación de plan de comunicación interna

Este plan se desarrollará de manera estratégica con el fin de hacer copartícipes y asumiendo un compromiso de interacción con los equipos de trabajo de la empresa.

Se llevarán a cabo reuniones informales una vez al mes durante un año, dónde el personal por área podrá disfrutar un desayuno en el comedor de la empresa. Estas reuniones estarán dirigidas por el gerente del área respectiva, quién asumirá la responsabilidad de iniciarla, dando una cálida bienvenida, motivando a los mismos y comunicará de manera breve y concreta el estado del desempeño laboral, con sus respectivas observaciones que identifiquen fortalezas y/o dificultades. También estarán destinadas a ser los canales para mantener informados a los colaboradores, generar comunicaciones recíprocas que mejoren el trabajo en equipo, incrementen la motivación y a causa del mismo aumente la productividad. Las mismas tendrán una duración de 1:15hs en el horario de ingreso de trabajo del personal. Se designó un día determinado para cada sector en particular: los días martes para el área de ventas, los miércoles el área de administración y finanzas y los jueves el área de depósito y logística. En todas las reuniones estará presente el gerente general.

Para realizar un seguimiento de la efectividad del plan, los colaboradores realizarán una encuesta de satisfacción que se encuentra en el anexo 3. De esta manera; aunque está planificado que esta acción se desarrolle durante un año laboral; se recolectará información que referirá a si se debe continuar con la implementación de este plan, si hay cuestiones a reforzar o si ya no se requiere. Será breve, clara y concreta en la que no les llevará más de 10 minutos completarla. Pueden realizarla de manera anónima para no sentirse condicionados o en caso de que lo prefieran colocar su nombre y apellido. El gerente del área les entregará a los colaboradores la encuesta en uno de los encuentros preestablecidos.

Los desayunos están previstos que los realice la empresa de catering Mariani, ubicada en la localidad de James Craik, la cual para cantidad de 130 colaboradores afectados, presupuestó el monto total fijo por seis meses de \$162 300 al mes . En caso de continuar con la contratación de sus servicios tendrán un recargo del 16,5% del monto mencionado anteriormente. Es decir que el monto total a invertir por la duración de un año que es lo que dura la acción, es de \$351 379,5.

Capacitación de programa de inducción

Este programa estará a cargo del Gerente de Administración, el Jefe de depósito y logística y el Supervisor de vendedores pero antes, requieren ser capacitados para dar dicho programa. Por lo que primero, se desarrollará la capacitación y luego el programa de inducción.

El Gerente General, enviará un encargado para dar aviso de la capacitación a los afectados, entregándoles impreso el programa que se desarrollará. A su vez, se detallará la obligatoriedad de la asistencia y duración de la misma.

La capacitación se dará el primer viernes del mes de agosto del corriente año y tendrá una duración de dos días, una vez por semana con el fin de que no descuiden sus tareas un día entero. La capacitación estará a cargo de un profesional contratado exclusivamente para este fin, mediante un curso teórico-práctico en la sala de reuniones de la empresa. Para la misma se decidió establecer algunos factores a considerar:

- Detección de las necesidades de capacitar: no existe profesional capacitado para brindar el programa de inducción.
- Consideraciones previas para su desarrollo:
 - Los insumos que se requieren: profesional capacitado, sala adecuada para realizarla, proyector para brindar la información soporte a la capacitación, video, dinero para costear la capacitación al profesional tercerizado.
 - Acción: capacitación para desarrollar programa de inducción.
 - Obtención: que los involucrados obtengan habilidades y competencias necesarias para poder ejecutar un programa de inducción.
 - Retroalimentación: antes de finalizar el segundo día, tendrán una clase práctica en la que mediante un *role-play* deberán implementar todo lo visto.
- Implementación y realización de la capacitación.
- Evaluación de los resultados obtenidos: retroalimentación.

A continuación se detallará un presupuesto actualizado de la inversión en la que deberá incurrir la empresa:

Tabla 2: Presupuesto para la capacitación

Conceptos	Montos
Honorarios del profesional encargado de la capacitación	\$5000
Materiales (impresiones, hojas en blanco, lapiceras)	\$350
Alquiler de equipos y soportes	\$2300
Infusiones para el receso	\$850
Total	\$8500

Fuente: de elaboración propia.

Una vez finalizada la capacitación al gerente y mandos medios, estarán listos para llevar a cabo el Programa de inducción. El mismo está destinado a los colaboradores que sean contratados e inician sus actividades por primera vez dentro de Redolfi, como así también está consignado a los empleados que se les ha cambiado de puesto y funciones.

El plazo total de aplicación será de dos meses. Inician la quincena siguiente a la finalización de la capacitación mencionada anteriormente. Cabe mencionar que estará dividida en tres periodos, iniciación del puesto, seguimiento del progreso y *feedback*.

La etapa inicial de sociabilización, se llevará a cabo en la primera semana, por medio de los encargados de acuerdo a la función en la que se encuentren los colaboradores.

La segunda etapa de seguimiento es fundamental para observar que se hayan incorporado los conocimientos y reforzarlos en caso de ser necesario. Está previsto que la efectividad del programa refleje el cumplimiento y/o progreso del desempeño laboral del colaborador a mediano plazo. Estas primeras valoraciones podrán visualizarse recién en la primera quincena desde que se inició el programa. Se utilizará un instrumento evaluativo que se encuentra en el anexo 4.

Por último, la etapa de feedback se dará antes de finalizar el programa, donde los encargados brindarán una encuesta de satisfacción del proceso. El encargado debe garantizar que se complete en un entorno favorable y libre de sesgos. Se generará un informe con los resultados obtenidos para medir los resultados y accionar nuevamente en caso de que requieran refuerzo. La misma se puede divisar en el anexo 5.

Estas tres etapas se llevarán a cabo mediante un programa que fue planificado y determinado previamente, los contenidos se encuentran en el anexo 6.

Dentro de este proceso es fundamental que se establezcan normas y procedimientos, estos deben ser informados de manera clara, el colaborador entrenará a través de las tareas a ejecutar en su puesto mediante las instrucciones que se le darán de manera concreta, sencilla y completa para así luego, acceder a su evaluación y seguimiento con el fin de promover la adaptación de los nuevos colaboradores.

Capacitación en liderazgo

Esta capacitación esta destina a los mandos medios y gerenciales de la empresa que cumplen la función de gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística y supervisor de vendedores para prever técnicas y herramientas que potencien a sus equipos de trabajo. Permite a los líderes y a los equipos la generación de resultados exitosos: a través de la motivación, participación, comunicación, creatividad, compromiso, confianza, superación y reconocimiento.

Contempla también la medición de las competencias de los equipos, fijación de metas, reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoras, plan de acción para lograrlo y nuevamente la medición al finalizar de cada una de las competencias.

Para esta acción en particular, se consideraron los siguientes factores:

- Identificar la necesidad: mandos medios y niveles jerárquicos, requieren formación de liderazgo.
- Agente de capacitación: será realizado por un agente externo, se contratará a la misma consultora que realizará la contratación del profesional de RRHH, ya que también provee este servicio y por ambos otorga una bonificación del 20%.
- Objetivos: se desea llevar a cabo un plan de acción específica para transmitir conocimientos de liderazgo, desarrollar habilidades y aptitudes que se requieren.
- Audiencia: el total del personal que realizará la capacitación son 5 (cinco), ya mencionados en su función anteriormente.
- Formato: será modalidad online home office, con lo que los empleados pueden utilizar sus dispositivos personales o pedir *netbooks* con las que ya cuenta la empresa.
- Contenido: se dividirán en módulos que se pueden ver en el anexo 7.
- Tipo: es una formación de especialización.

- Impacto: tendrá beneficios directos en el rendimiento y productividad de los equipos de trabajo.

La empresa deberá incurrir en la inversión de \$5500 por el total de empleados y se desarrollará por un mes, los lunes con una duración de 2hs. Los involucrados serán notificados para su participación y se les especificará su obligatoriedad.

Medición de la propuesta

A continuación se especificará el marco temporal en orden cronológico, la implementación de las acciones antes mencionadas:

Tabla 3: Diagrama para la organización de acciones en función del tiempo

Acciones	Duración	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Contratación de consultora externa	4 semanas													
Implementación de plan de comunicación interna	1 año													
Capacitación de programa de inducción	2 semanas													
Implementación de programa de inducción	2 meses													
Capacitación en liderazgo	1 mes													

Fuente: de elaboración propia.

A su vez, es pertinente evaluar el impacto de la implementación a través de la herramienta del retorno de la inversión (ROI) como instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad de la acción, es decir si es viable o no y poder justificar la inversión para ofrecerle a la empresa la garantía de que a partir de esta, se obtiene un beneficio.

$$ROI = \frac{Ganancia - Inversión}{Inversión} \times 100$$

Tabla 4: Inversión a costear por la empresa Redolfi

Conceptos	Inversión
Contratación de consultora	\$302940
Implementación de plan de comunicación interna	\$351379,5
Capacitación de programa de inducción	\$8500
Capacitación de liderazgo	\$5500
Total	\$668319,5

Fuente: de elaboración propia.

A partir de información financiera que ofrece el caso en la empresa Redolfi, se identifica que el último valor neto anual fue en el 2018 con un valor de \$ 6 195 536,11. En función a esta última suma, se adicionó la inflación de los últimos respectivos años. Para el año 2019 la inflación fue del 53,55%, llevando el monto a \$9 513 245,7. Para el año 2020 fue de 42,02%, se incrementó a \$13 510 711,5. Para el año 2021 fue de 50,9% resultando un total de \$20 278 226,9 y hasta el mes de mayo del corriente año, la inflación fue del 23,1% obteniendo \$24 944 246,9 de inflación. Como resultado acumulado, se obtiene un 169,57%. Del valor inicial \$6 195 536,11 al día de la fecha que se obtuvo \$24 944 246,9 hay una diferencia de \$18 748 710,8 como ganancia.

$$\text{ROI} = \frac{\begin{array}{c} \text{Ganancia} \\ \$18\,748\,710,8 \end{array} - \begin{array}{c} \text{Inversión} \\ \$668\,319,5 \end{array}}{\begin{array}{c} \text{Inversión} \\ \$668\,319,5 \end{array}} \times 100 = 2705,35$$

Se puede concluir en que la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, va a obtener \$27,05 por cada peso que invierta o por cada \$100 obtendrá \$2705,05. En función a lo mencionado se puede establecer que el ROI es válido ya que se mantiene dentro de los valores considerados aceptables y rentables.

Conclusión y recomendaciones

Teniendo en cuenta las problemáticas que se visualizan en la empresa Redolfi y sus respectivas acciones a implementar como solución a las deficiencias planteadas, podemos decir que ante la ausencia de un profesional de Recursos Humanos, se presenta la posibilidad de que exista un encargado de desarrollar las funciones y procedimientos propios del área, que colaboran en el funcionamiento adecuado de la gestión de las personas dentro de la organización. También, permite desarrollar a partir del carácter situacional, criterios flexibles y adaptables a una planificación sustentada en la realidad y brindar una adecuada calidad de vida laboral a los empleados de la empresa.

Así mismo, en cuanto a la comunicación organizacional observada de carácter informal, se refleja la falta de un plan de comunicación interna para la circulación adecuada de la información que requieren los colaboradores.

Otra aspecto que se considera, es la incorporación de un programa de inducción a un nuevo puesto o cuando las responsabilidades son considerablemente más complejas a las iniciales. Aunque no cuentan con un índice de alta rotación, pone en jaque otra deficiencia, porque se manejan por promoción interna en base a la antigüedad. Esta premisa no es la más adecuada ya que pone en manifiesto una serie de problemas innecesarios que pueden preverse.

Esta condición va de la mano, con la carencia en formación de liderazgo para llevar adelante este proceso de manera correcta, donde la participación activa y efectiva de las funciones de los colaboradores se encuentran alineadas con los objetivos organizacionales. Se fomenta el crecimiento personal y profesional de cada colaborador. Los líderes estratégicos gestionan el capital humano y los orientan hacia una dirección predeterminada formando un equipo sólido de alto rendimiento, con sentido de pertenencia y proactividad ante el cambio.

Todas las soluciones mencionadas, requieren de una planificación estratégica que contemple procedimientos eficaces con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Bibliografía

Castañeda, L. (2000). *El líder en acción: Situaciones que enfrenta el líder. Conducta y acciones del líder ante las situaciones. Reacciones de su gente*. México: Poder.

De Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional* (Primera ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Granica.

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.

Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo* (1a ed.). Buenos Aires: Granica.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Zenger, J. H., & Stinnett, K. (2010). *El coach extraordinario: Cómo los mejores líderes ayudan a crecer a los demás*. Nueva York, Estados Unidos: The McGraw- Hill Companies, Inc.

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (2015). *¿Integración social o segmentación de canales? CADAM*, 50-52. Obtenido de <https://acortar.link/uwISFx>

Dominici, M. A. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (57). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Obtenido de <https://acortar.link/iExsZp>

Flexxus. (2022). *Software y sistemas de gestión para distribuidores y mayoristas*. Obtenido de <https://acortar.link/tAq3Wd>

La Nación. (2021). *Los aumentos que vienen en mayo: prepagas, combustibles, GNC, gas para empresas y luz*. Obtenido de <https://acortar.link/ebIC5f>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). *Precios Cuidados suma un acuerdo mayorista y llega a los almacenes*. Obtenido de miArgentina: <https://acortar.link/XaZYUN>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://acortar.link/iD2LSg>

Ministerio de Justicia y de los Derechos Humanos. (2021). *Precios máximos*. Obtenido de miArgentina: <https://acortar.link/OoNCHu>

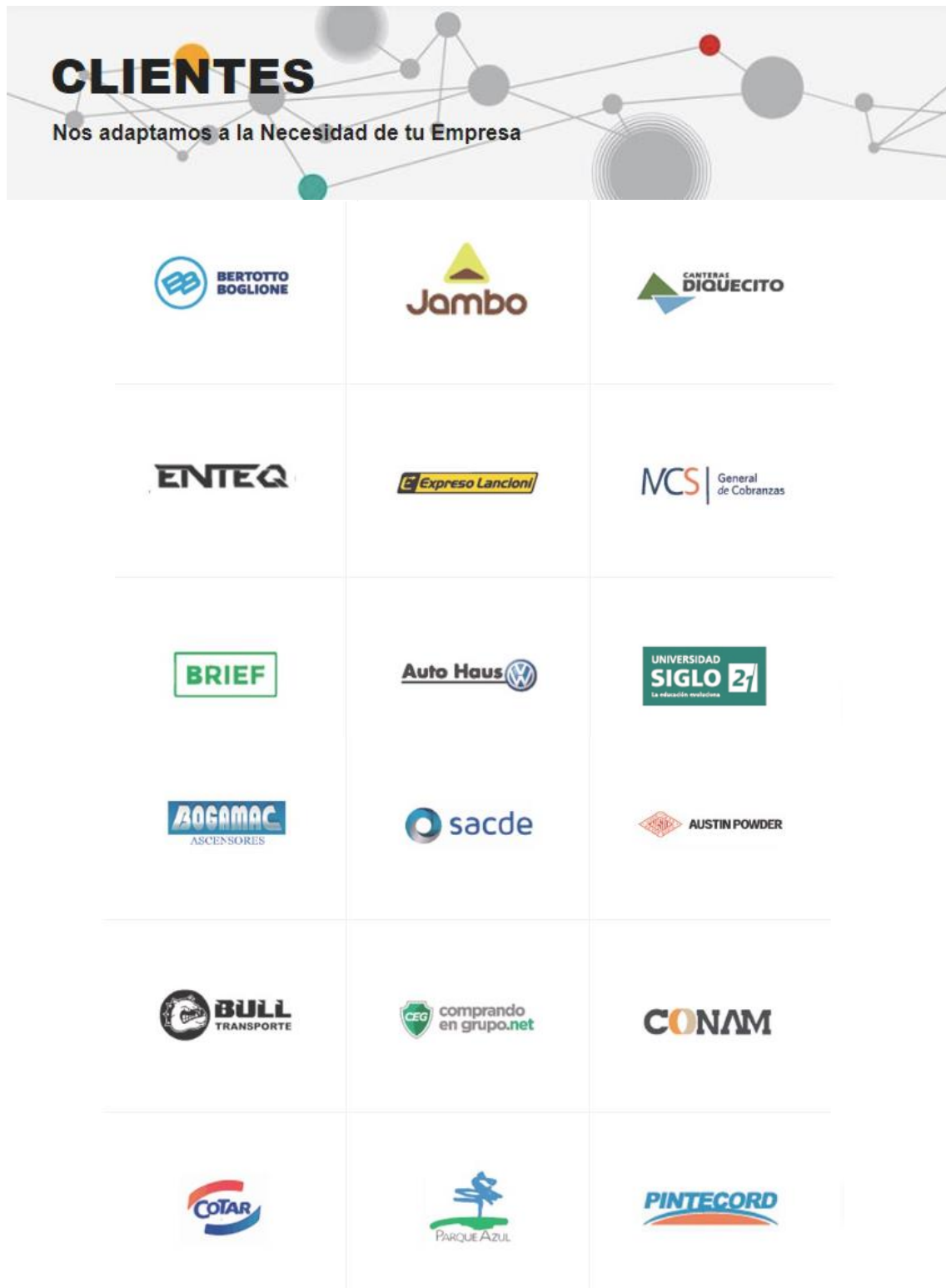
Municipalidad de James Craik. (2018). *El Municipio de James Craik*. Obtenido de <https://acortar.link/FewPrD>

Tallarico Strano, R. (2014). *Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina*. (Maestría en Administración). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Obtenido de <https://acortar.link/k7FS9v>

Universidad Empresarial Siglo XXI. (2022). *A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://acortar.link/6Zwi1q>

Anexos

Anexo 1: Clientes con los que trabajó la consultora Nexo Group



Anexo 2: Perfil de contratación, competencias y principales tareas de personal de RRHH

Profesional graduado en RRHH, con al menos 4 años de experiencia en el área y se valorará haber trabajado en cargos afín en el rubro de distribución mayorista. La modalidad de trabajo es presencial por lo que requiere que viva en la localidad de James Craik, con una carga horaria de 6 horas iniciando sus actividades 7:30am hasta 13:30pm. Se ofrecen excelentes condiciones de contratación y oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

En cuanto a las competencias que requiere son:

- Dotes de liderazgo.
- Trabajar en equipo para cooperar como miembro integrado en la ejecución de los objetivos.
- Planificación y organización de los procesos.
- Capacidad de trabajar bajo presión en situaciones de estrés.
- Habilidades en resolución de problemas
- Trabajar proactivamente.

Será responsable de llevar adelante funciones propias del área, desarrollar programas de capacitación, formación, gestión de talentos, entre otros.

Anexo 3: Encuesta de comunicación interna


Encuesta de satisfacción

Nombre y apellido

Tu respuesta

Fecha de realización *

Fecha

dd/mm/aaaa 

Área en el que se desempeña *

Tu respuesta

Confianza y libertad para realizar sugerencias a tus superiores *

	Nulo	Poco	Aceptable	Bueno	Muy bueno
Consideraciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Puedes realizar una retroalimentación acerca de alguna tarea que te encomiendan con facilidad a tu superior? Justifica brevemente. *

Tu respuesta

¿Qué tan común es que recibas una retroalimentación de tu superior? *

Nunca

Muy poco

Casi siempre

Siempre

Consideraciones

¿Hay claridad de las instrucciones que recibes? *

Nunca

Muy poco

Casi siempre

Siempre

Consideraciones

¿Crees que tus compañeros están integrados y se coordinan para la solución de tareas y problemas?

Siempre

A veces

Nunca

¿Consideras que la comunicación interna es eficiente? Justifique de manera breve. *

Tu respuesta

¿Tiene alguna sugerencia que quiera agregar sobre la comunicación interna?

Tu respuesta

Enviar

Anexo 4: Modelo de evaluación de inducción

Evaluación de Programa de Inducción		Código	AA-001
		Fecha	
Nombre y Apellido		Fecha de ingreso	
Cargo		Día	Mes Año
Criterios de evaluación: cada pregunta suma un punto, se aprueba con un mínimo de x a x puntos en total, en caso de no aprobar debe recibir nuevamente la inducción.		Marque con un X	
		Aprobó	
		No aprobó	
			Puntuación
A- Enuncie 3 objetivos principales de la empresa			
1)			
2)			
3)			
B- Enuncie 3 áreas restringidas de la empresa			
1)			
2)			
3)			
C- Enuncie 3 normas y o responsabilidades de la empresa			
1)			
2)			
3)			
D- Enuncie 3 valores de la empresa			
1)			
2)			
3)			
E- Enuncie 3 misiones de la empresa			
1)			
2)			
3)			
F- Enuncie 3 objetivos generales de su puesto			
1)			
2)			
3)			
G- Enuncie 3 funciones primarias de su puesto			
1)			
2)			
3)			
H- Enuncie 3 funciones secundarias de su puesto			
1)			
2)			
3)			
I- Enuncie 3 elementos de seguridad en caso de que su puesto lo requiera			
1)			
2)			
3)			

J- Enuncie 3 expectativas que se esperan de su desempeño	
1)	
2)	
3)	
<p>Observaciones del evaluador: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Firma del empleado: Firma del evaluador:</p>	

Anexo 5: Encuesta de experiencia del Programa de Inducción

Encuesta

Dirigida al personal que realizó el Programa de Inducción.

***Obligatorio**

Nombre y apellido

Tu respuesta _____

Fecha de incorporación

Fecha

dd/mm/aaaa

Puesto en el que se desempeña

Tu respuesta _____

Nombre del encargado que le dio el Programa de inducción *

Tu respuesta _____

¿Le brindó espacio para realizar preguntas e inquietudes oportunas? *

Fundamente de manera breve.

Tu respuesta _____

¿Cree que los temas abordados fueron pertinentes? *

SI

NO

¿Tiene alguna sugerencia que quiera agregar?

Tu respuesta

Enviar

Anexo 6: Contenidos de la capacitación para realizar el plan de inducción

1. Bienvenida formalmente.
 - a. Brindar seguridad y confianza.
2. Recorrido guiado por las instalaciones de A.J. & J.A Redolfi SRL.
 - a. Áreas de ingreso y egreso.
 - b. Áreas de descanso.
 - c. Áreas restringidas y salidas de emergencia.
3. Acercamiento a la cultura organizacional.
 - a. Familiarización con un resumen de la historia de la empresa.
 - b. Posicionamiento actual de la empresa.
 - c. Conformación de la empresa.
 - d. Misión, visión y objetivos de la empresa.
4. Conocimiento de las políticas generales de la empresa.
 - a. Lineamientos generales y políticas de calidad.
 - b. Normas y responsabilidades.
5. Presentación con su encargado y compañeros.
6. Conducción a su puesto de trabajo.
 - a. Puesto por el que fue contratado.
 - b. Objetivo general y específico del puesto.
 - c. Funciones primarias y secundarias del puesto.
 - d. Elementos de seguridad que exige su puesto y su correcta colocación.
 - e. Expectativas de desempeño.
 - f. Evaluación de desempeño.
7. Momento para solventar dudas o inquietudes por parte del colaborador.

Anexo 7: Contenidos de la capacitación en liderazgo

Módulo 1

- Introducción al liderazgo.
- Cualidades, competencias y conducta del líder.
 - Líder que ordena.
 - Líder que persuade.
 - Líder que participa.
 - Líder que delega.

Módulo 2

- El proceso de liderazgo; fases y metodología.
- Procesos comunicativos en el ámbito del liderazgo.

Módulo 3

- Liderazgo en la empresa: Ejecutivo y de equipos.
- Hacia la práctica real de liderazgo.

Módulo 4

- Examen, presentaciones y trabajos.
- Finalización del proceso formativo.