



Universidad Empresarial Siglo 21

“Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach en A. J. & J. A. Redolfi”

Alumna: Magalí Fernández Siles

DNI: 36.839.739

Legajo: VRHU17948

Carrera: Licenciatura de Gestión de Recursos Humanos

Agradecimientos

Me gustaría agradecer en primer lugar a mi familia, quienes me apoyaron siempre en todas las decisiones que me tocaron tomar para llegar hoy a esta instancia. A mi mamá por siempre tener las palabras justas para que no me olvide de confiar en mí. A mis hermanos que me alentaron siempre a ir por más. A mi papá y Pato, que fueron quienes me facilitaron en muchísimas oportunidades para poder seguir pagando mis estudios.

A mi novio, Andrés, cuyo apoyo y sostén fueron imprescindibles en esta etapa. Su paciencia y amor durante todo este proceso.

A mis amigas, Caro y Dani, quienes me alentaron y confiaron en mi desde el momento que les conté que amaba esta carrera y que era mi sueño poder estudiarla.

A mi equipo de trabajo en Entropy, con el cual me toca compartir hoy este momento tan importante. Gracias por el apoyo, por entender la importancia de este momento y darme el espacio y el tiempo para poder dedicarle a la Universidad sin afectar mi trabajo.

Quiero agradecerme a mí misma, por no haberme rendido nunca, por no bajar los brazos a pesar de que muchas veces me dijeron que no. Por animarme, por ir siempre por mis sueños con la pasión que me caracteriza.

Y finalmente gracias a la Universidad Siglo 21, y por supuesto, a mi profesor Germán Muller quien nos acompañó de la mejor manera a mi y mis compañeros.

ÍNDICE

Resumen / Abstract	3
Introducción	4
Marco de Referencia Institucional	4
Descripción de la problemática	6
Antecedentes	6
Relevancia del Caso	7
Análisis de la Situación	8
Descripción de la Situación	8
Análisis de Contexto	9
Diagnostico organizacional	12
Análisis Especifico según el profesional de la carrera	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	20
Conclusión Diagnóstica	20
Plan de Implementación	21
Conclusiones y recomendaciones	32
Anexos	33
Referencias	34

Resumen

El presente trabajo responde al formato de reporte de caso y tiene como fuente de estudio a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, mayorista de productos alimenticios, ubicada en la ciudad de James Craik en la Provincia de Córdoba. Como resultado se logró diagnosticar una deficiencia en la comunicación interna y liderazgo coach, lo que trae ciertos problemas laborales como el bajo rendimiento de algunos empleados y la falta de profesionalización de los mandos medios. En respuesta al diagnóstico realizado, se propuso un plan de acción con el objetivo de crear nuevos canales de comunicación además de profesionalizar a los líderes a través de capacitaciones, así de este modo elevar la productividad de los empleados al mismo tiempo de disminuir la incertidumbre presente.

Palabras clave: Administración de recursos humanos, comunicación interna, liderazgo, coaching, cultura organizacional.

Abstract

The following work responds to the case report format and has as a source of study the company A. J. & J. A. Redolfi, wholesaler of food products, located in the city of James Craik in the Province of Córdoba. Through this work, it was possible to diagnose a deficiency in internal communication and coach leadership, which brings certain labor problems such as the low performance of some employees and the lack of professionalization of middle managers. For this reason, an action plan was proposed with the objective of creating new communication channels in addition to professionalizing leaders through training, thus increasing the productivity of their employees while reducing the present uncertainty.

Key Words: Keywords: Human resource management, internal communication, leadership, coaching, organizational culture.

Introducción

Este es un análisis en formato de Tesis Final de Grado para la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, basado en un reporte de caso en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, situada en James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Buscando implementar mejoras a través del *plan de comunicación interna y liderazgo Coach*

Marco de Referencia Institucional

La empresa Alonso J. & José A. Redolfi SRL fue constituida en el año 1990. Lleva 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.

Los Redolfi son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida, el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar. Además, poseen una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva.

El 1 de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

En el año 1976 compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva a de cigarrillos en la Ruta Nacional N° 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

En la actualidad, la empresa A. J. & J. A. Redolfi, comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A, Jonhson y Jonhson, Maxiconsumo SA, Regional Trade, Pavón Arriba S.A, Las Marías SA, Compañía Introdutora Bs As, RPB

SA Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La empresa cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en cinco sucursales. Todos los años conquista nuevos clientes y mercado en el interior de Córdoba y del país.

Además, cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, en 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. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

Los objetivos estratégicos que la empresa se plantea son los de poder marcar una diferenciación con sus empresas competidoras ofreciendo un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos, ya que las ventas no se enfocan en un producto en particular, sino en toda la gama existente en su mercado. Y lo más destacable es que posee un nivel de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Debido al tamaño de su organización, Redolfi se encuentra dentro de la categorización de empresa PYME. Según el Ministerio de Producción de la Nación (2020) estima que, actualmente, Argentina cuenta con 853.886 pequeñas y medianas empresas instaladas. Sin embargo, solo se encuentran registradas 559.137, lo que representa un 65,48% del total. Y dentro del rubro *Comercio*, en el cual se encuentra Redolfi, se encuentran anotadas 152.170 de 267.888, es decir el 56,8% de las pymes del sector.¹

¹Ministerio de Producción de la Nación. 5 de febrero del 2020. Recuperado 20/4/2022. <https://bcnews.com.ar/economia/como-es-la-distribucion-de-pymes-en-argentina/>

Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en Argentina entre el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar. Representan más del 50% de la actividad económica.²

Descripción de la problemática

La comunicación dentro de la empresa se genera de manera informal entre pares y superiores. No poseen un plan de *Comunicación Interna* que sostenga los resultados posteriores, por lo tanto, se dan muchos errores dentro de la organización.

Actualmente, en la empresa no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados. Solo desde Administración se liquidan sueldos.

Otro dato importante, es que no hay inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Todos estos puntos mencionados anteriormente, ocasionan una serie de problemas generales dentro de la empresa. Desde comunicación hasta el rendimiento en el cumplimiento de los diferentes roles dentro de la organización. Es de vital importancia, poder trabajar detalladamente en estos puntos para poder mejorar tanto los resultados como el clima laboral dentro de la empresa.

Antecedentes

Para poder comprender mejor este trabajo sobre *Comunicación Interna y Liderazgo Coach*, tomamos como antecedente, el estudio realizado por Alejandro Álvarez-Nobell y Laura Lesta (2011) donde definen de alguna manera a la *comunicación interna*:

“Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización.” (p 19)

²Según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar. 2006. Recuperado 20/4/2022. <https://www.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

En toda organización, sus fundadores son quienes imprimen la cultura organizacional. Es por ello por lo que es importante que esta se vea replicada en los líderes de cada área ya que serán ellos quienes colaboren con la promoción y aplicación de esta.

Podemos tomar como ejemplo el trabajo de investigación de María Dominici (2016), en el cual analiza y desarrolla la importancia de la formación coach en los líderes de una organización, hablando específicamente de las Pymes.

En el mundo actual, es muy importante que los líderes cuenten con flexibilidad mental, adaptación al cambio y también de anticipación ante ellos. El líder debe saber cómo dirigir, detectar las necesidades de cambio por reacción ante el hecho o por anticipación, deben reconocer los factores que resisten al cambio y guiar a sus empleados.

Luego, María Dominici concluye (2016, p 144) “el líder de una organización Pyme 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.”

Relevancia del Caso

Las empresas familiares, tanto como las Pymes, deben hacer foco en la cultura organizacional, la cual nace de los propios fundadores de la organización. Fundamentalmente las primeras, ya que suelen ser las más afectadas por los intereses personales de cada integrante.

En este sentido, es importante primero identificar cuáles son los valores, misión y visión como organización para luego poder entender qué tipo de cultura es la que los va a representar.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

Luego de un relevamiento de información y posterior diagnóstico, se observa que la empresa A. J. & J. A. Redolfi, posee una Cultura Organizacional débil orientada al poder, ya que la autoridad está concentrada en la Gerencia y el área de Recursos Humanos no existe. Sin embargo, en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados ya que es considerada fuente de trabajo para la población local.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, kioskos, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, que, por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con el tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Actualmente Redolfi cuenta con aproximadamente 600 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 estrategia que la empresa plantea es la de marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias al amplio surtido de productos que ofrece a niveles de precios bajos comparados con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan 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. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero si tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos.

La ausencia de Comunicación Interna hace difícil lograr que los colaboradores se identifiquen con la empresa y sus valores. La clave para lograr los objetivos, políticas y programas organizacionales es conocer cuáles son las informaciones que éstas requieren y

cómo prefieren recibir las. Aún a sabiendas de que estas necesidades probablemente nunca puedan ser satisfechas plenamente, vale el esfuerzo porque la gente que siente que es importante en la organización y es mucho más propensa a apoyarla que aquella que está convencida que a la gerencia no le importa lo que sus empleados piensan. El *intercambio* en la comunicación funciona mejor cuando tanto los empleados de alta como los de baja jerarquía se hallan involucrados en el proceso. De hecho, cuanto menor es la jerarquía, mayor es su credibilidad, siempre y cuando hayan comprendido cuál es la misión de la organización, sus objetivos y sus planes.

Análisis de Contexto

El siguiente análisis sirve para identificar los factores del entorno macro de la empresa, factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.



-Factores Políticos

Con el objetivo de sostener el poder de compra de las familias el Ministerio de Desarrollo Social, comunicó que a partir de mayo del 2022 aumentará un 50% los montos acreditados a los titulares de la Tarjeta Alimentar. Dicha tarjeta promueve el acceso a alimentos sanos, seguros y saludables, aumentando los ingresos de las familias para su

consumo. Además, desde noviembre 2021 el monto de la Tarjeta Alimentar pasó a depositarse en la misma cuenta y con el mismo cronograma de pago de la Asignación Universal por Hija o Hijo, la Asignación por Embarazo y/o Pensión por Madre de 7 Hijos.³

Otro factor importante por considerar es el expresado por la Secretaría de Comercio Interior, donde establecen hasta el 7 de enero de 2022 precios máximos de venta al consumidor final para todos los productores, comercializadores y distribuidores de los productos indicados.⁴

-Factores Económicos:

Los empleados de Redolfi, se rigen bajo el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio. Por lo que es importante tener en cuenta que los empleados englobados en la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) cobran desde abril 2022, la liquidación de haberes correspondiente al mes de marzo con el aumento adicional del 10% fijada en la última actualización de la revisión paritaria. Esto tendrá impacto en la liquidación de haberes de la empresa.⁵

-Factores Sociales:

Debido a la dura situación inflacionaria que vive el país, luego de una pandemia que afectó económicamente a muchos rubros, en especial a los supermercados, mayoristas, almacenes y comercios. El poder adquisitivo se ve afectado a la suba de precios de productos básicos. Por tal motivo el Gobierno Nacional Argentina, decidió renovar una vez más el plan de Precios Cuidados con una suba de 6,37% para el primer trimestre. Este acuerdo anual es

³ Ministerio de Desarrollo Social. 7 de abril del 2022. Recuperado 20/4/2022. https://www.colaborando.net/tarjeta-alimentar/?gclid=CjwKCAjwu_mSBhAYEiwA5BBmf-TR9dHInfLUuvAOMd4tLXZ1YIp1k31NkY4AJn2OKnY3oOk14HBKTxoC4kIQAvD_BwE

⁴ Secretaría de Comercio Interior. Recuperado 20/4/2022. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/consumo-economia/precios-maximos#:~:text=Se%20establecen%20hasta%20el%207,2021%20Secretar%C3%ADa%20de%20Comercio%20Interior>

⁵ Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). 1 de abril del 2022. Recuperado 20/4/2022. <https://www.cronista.com/economia-politica/empleados-de-comercio-con-aumento-del-10-empezo-el-pago-para-todas-las-categorias-como-quedan-los-nuevos-montos-a-cobrar/>

con más de 150 empresas del sector consumo masivo, y contempla una canasta de 1.359 productos de muy diversos rubros y categorías. A eso se sumaron 404 productos.⁶

En cuanto al desempleo, Argentina logró la menor desocupación desde 2016 y mostró un fuerte avance -de 3,5%- en la tasa de empleo, que creció de 40,1% a 43,6%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). Lo que aseguran fuentes de investigación es que, en una encuesta realizada, muchas personas consideran hoy la oportunidad laboral para un crecimiento profesional más que por el salario pagado.⁷

-Factores Tecnológicos:

El Gobierno Nacional de Córdoba a través del Ministerio de Ciencia y Tecnología, pone a disposición el Chequeo Digital, es una herramienta gratuita y digital que permite a las empresas mediante un cuestionario, conocer su nivel de madurez digital. Mide ocho dimensiones que son: Habilidades digitales dentro de la organización, Cultura, las Personas, Comunicaciones, Productos e Innovación, Procesos, Datos y Analítica y la Estrategia de Transformación Digital.⁸

Otro factor dentro de los tecnológicos sería la posibilidad de implementar SAP como herramienta para llevar un control desde lo contable y administrativo, transparente y ordenado. Reduciendo así errores, y la falta o duplicidad de información. Muchas empresas del rubro pudieron ya aplicar esta herramienta y experimentaron importantes mejoras en los tiempos de cobranzas y cierres contables.⁹

⁶ Gobierno Nacional Argentino. 11 de enero del 2022. Recuperado 20/4/2022 <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-2022-se-renueva-con-el-doble-de-productos>

⁷ Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). 23 de marzo del 2022. Recuperado: 20/4/2022 <https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/>

⁸ Gobierno Nacional de Córdoba. 2 de marzo del 2022. Recuperado: 20/4/2022. <https://apymecordoba.com.ar/mas-de-500-empresas-realizaron-su-chequeo-digital/>

⁹ Blog Portinos. 17 de diciembre del 2020. Recuperado 20/4/2022 <https://blog.portinos.com/el-dato/la-compania-de-alimentos-molinos-rio-de-la-plata-crece-con-tecnologia-sap>

-Factores Ecológicos:

Redolfi, es una empresa generadora de residuos de plástico y cartón, a grandes volúmenes. Y este es un tema de gran relevancia en Argentina.

Como podemos ver en una nota publicada en el día El Cronista, que declaran que el promedio diario de desechos por habitante en Argentina es de 1,03 kilos, equivalente a casi 45.000 toneladas diarias para el total de la población (una tonelada cada dos segundos) y alrededor de 16,5 millones cada año.¹⁰

Otro punto importante que afecta a Redolfi, es la emisión de vehículos, debido a la gran flota que posee. Esta afectación tiene un control realizado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.¹¹

-Factores Legales

En cuanto a temas legales, la situación impositiva en Argentina es muy alta. Tanto para un Monotributistas como para Pymes, por lo tanto, es importante estar atentos siempre a las actualizaciones comunicadas en el Boletín Oficial, incluso por provincia. También vemos modificaciones en el mínimo no imponible tanto para empleados como empleadores que asciende a \$ 260.580 para empezar a pagar ganancias.

En lo que respecta al tema de la doble indemnización, pactada producto de la pandemia, va a ir eliminándose de manera gradual hasta julio de este año.¹²

Diagnostico Organizacional

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos

¹⁰ El Cronista. 2 de marzo del 2018. Recuperado 20/4/2022 <https://www.cronista.com/responsabilidad/Produccion-de-basura-cual-es-la-realidad-en-Argentina-y-que-se-podria-hacer-20180302-0075.html>

¹¹ Ministerio de medioambiente y desarrollo Sostenible. Recuperado 20/4/2022 <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/emisiones-vehiculares>

¹² El cronista sobre el Boletín Oficial. 19 de enero del 2022. Fecha de consulta: 20/4/2022 <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/para-estar-al-dia-la-agenda-impositiva-2022/>

a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Para llevar un análisis más detallado, aplicamos la matriz FODA a continuación

FORTALEZAS

- Trayectoria de +50 años
- Variedad de productos
- Flota de vehículos propios
- Tiempo de entrega acotado
- Financiación
- Servicio orientado a la satisfacción del cliente
- Precios Competitivos

OPORTUNIDADES

- Desarrollo de programas de RSE
- Mayor participación en el cuidado del medioambiente
- Incorporar avances tecnológicos

DEBILIDADES

- No poseen área de Recursos Humanos
- Ausencia de proceso de selección
- Ausencia de inducción
- Falta Plan de Comunicación Interna
- Falta fuerza en las redes sociales
- Colaboración con el medioambiente

AMENAZAS

- Modificaciones en el Convenio de empleados de Comercio
- Los clientes tienen poder de cambiar de proveedor
- Nuevas normativas para mayoristas de productos Alimentarios

Fortalezas: Redolfi posee ventajas competitivas, ya que se diferencia de las demás ofreciendo servicios, tales como: Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48horas. En cuanto a financiación, realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días. Además, brindan asesoramiento comercial, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Debilidades: Actualmente la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 130 empleados. Desde el Directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo. Tampoco cuentan con un proceso de selección de los empleados, cuando hay una necesidad en un área cada uno de los responsables evalúa y

contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

Además, no poseen un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Oportunidades: El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo es el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este crecimiento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución de AJR. La escasez del espacio se transforma en limitaciones para hacer compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etc.

Amenazas: Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quiscos, 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. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan 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. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero si tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Análisis específico según el profesional de la carrera

Actualmente Redolfi no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 130 empleados. Solo desde Administración se liquidan sueldos. Esta información nos lleva a entender muchas de las problemáticas con las que cuenta hoy.

Una de ellas es la *Comunicación Interna*, al no tener un encargado, no hay quien lleve adelante un lineamiento sobre la misma, lo que genera que todo tipo de decisión se encuentre centralizada en la Gerencia. Por lo tanto, en la empresa la comunicación es de tipo

informal, y solo existe en los ámbitos operativos del día a día, como ser ventas, logística, depósitos.

En este sentido podemos tomar en cuenta también que Redolfi en su Misión, Visión y Valores, hace una declaración del lineamiento de la empresa, y del porqué se fundó, pero esto luego no se hace extensible ni se sostiene en los canales de comunicación. Lo cual repercute tanto en los mandos medios como en el personal general de la empresa.

También podemos observar, en cuanto a la falta de profesionalización del área de Recursos Humanos, por ejemplo, se realizó un formulario para tomar una encuesta de clima laboral pero luego no se registraron las respuestas, lo que imposibilita a la Gerencia poder tomar decisiones o hacer un análisis basado en esa información.

Esto también impacta en los resultados en cuanto al desenvolvimiento de los operarios. No existe un proceso de selección, simplemente se reciben curriculums y cuando hay una necesidad los evalúa el responsable y se los contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o en algunos casos con Gerencia General. Esto demuestra que las personas que ingresan no son evaluadas según la necesidad del puesto, no se elige a la persona por sus conocimientos, habilidades y competencias, ya que antes de contratar a una persona nueva a la empresa, se debe elaborar la *descripción del puesto* a cubrir. Para luego mediante un proceso de selección elaborado por un profesional de Recursos Humanos, mediante comparativas, entrevistas presenciales, situacionales, logramos contratar al candidato idóneo.

Luego de ese proceso, la primera capacitación que debe recibir la persona al ingresar es la inducción. Ya que, en ella, la persona puede hacer un reconocimiento del espacio y el lugar donde trabajará, conocer a sus pares y referentes, cuáles son los materiales de trabajo, el uniforme en caso de ser necesario, normas y políticas internas de la organización. El manual de conducta de la empresa si lo tuviera, y por sobre todo de seguridad en el trabajo, para evitar posibles accidentes.

Aquí podemos observar como la ausencia de inducción tiene un impacto directo en los resultados de los empleados ya que aprenden mientras trabajan.

Por otro lado, la empresa tiene la cultura de conservar a las personas que se encuentran trabajando con ellos, lo cual hace que tengan un índice de rotación bajo. Pero si analizamos más en profundidad, este indicador no quiere decir necesariamente que la empresa

tenga una cultura fuerte o sus empleados tengan sentido de pertenencia por lo cual deciden quedarse en Redolfi.

Esta política interna causó problemas por ejemplo en el área de depósito, ya que, por antigüedad y confianza, se asignó a aquellas personas a ocupar el puesto de chofer. Al no contar con la capacitación necesaria hubo que volver atrás con la decisión, ya que es una responsabilidad grande que implica no solo cuidar la mercadería siguiendo la logística sino el riesgo de terceros en un vehículo de la empresa.

Por todos estos motivos mencionados, llegamos a la conclusión que Redolfi tiene una cultura Organizacional débil orientada al poder, centralizado en la Gerencia.

Marco Teórico

La administración de los recursos humanos (ARH) según Wayne Mondy (2010), implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2003) define que la gestión de los recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

Así Chiavenato (2000), establece un modelo que explica que la administración de RR.HH. se encuentra constituida por subsistemas interdependientes:

Subsistema de alimentación: referido al reclutamiento y selección de personal.

Subsistema de aplicación: integra la descripción de los puestos, la inducción en los mismos, la evaluación de desempeño, y rotación del personal.

Subsistema de mantenimiento: formado por la remuneración, beneficios, higiene y seguridad en el trabajo.

Subsistema de desarrollo: considera las capacitaciones y planes de desarrollo.

Así el autor Michael Ritter (2008) define “¿Qué significa comunicación organizacional? la comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio” (p 7)

Y por lo tanto este intercambio que menciona Ritter (2008), funciona mejor cuando todas las áreas de la empresa tienen en claro de qué manera se desarrollará, y además están involucrados en el proceso de comunicación. Todos formamos parte de la comunicación de una empresa, pero en el mejor de los casos el principal responsable de definir una política de comunicación es el área Gerencial junto a Recursos Humanos.

Brandolini, González Frigoli, Hopkins (2009), define a “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica, desarrollada por los miembros de una organización. Busca crear un ambiente armonioso y participativo, ofreciendo un buen clima de trabajo, y logrando la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes transmitidos”. (p.24)

Según Michael Ritter (2008) la comunicación es de tipo formal o informal. La formal es cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa. En cambio, la informal se establece dentro de una estructura informal generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. Además, la comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; ambas son de carácter multidireccional: descendente, ascendente y horizontal o transversal.

Así lo explica Michael Ritter (2008): *Comunicación descendente*: es utilizada fundamentalmente para bajar líneas e impartir directrices a los empleados. Tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar. *Comunicación ascendente*: Es aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas e informando del avance de sus tareas. El contenido informativo ser detallado y específico. *Comunicación horizontal o transversal*: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. A través de la comunicación las organizaciones buscan afianzar la imagen organizacional que quieren proyectar, y para ello es importante entonces entender el

significado de *Cultura Organizacional*, ya que será a partir de ella de donde nace este plan comunicacional. (Michel Ritter, 2008)

En forma similar, Edgar Schein (1991) define a la cultura organizacional como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

La *cultura organizacional*, cumple diferentes funciones dentro de una organización:

-Guía las actitudes y comportamientos y actúa como control

-Facilita el compromiso y la estabilidad

-Transmite sentido de identidad

-Define los límites entre una organización y otra. (Edgar Schein, 1991)

Robbins (2002), sostiene que una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza. Mientras más sean los miembros que se adhieren a ella, más fuerte será su cultura y, por lo tanto, mayor será el grado de influencia que ejercerá sobre sus miembros.

Por otro lado, es importante desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y formar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes. “En su nivel más elemental y práctico, el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que estas acaban viéndola en sí mismas. Podemos decir que estas personas terminan reconociendo en sí mismas ese potencial”. (Covey, 2005, p. 116).

Existen diferentes tipos de liderazgo, pero el más relevante para este estudio es el *Liderazgo de tipo coach*. Para profundizar sobre el mismo debemos primero definir que es el *coaching*: más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. El coaching ontológico es un proceso de aprendizaje. (Wolk, 2007, p. 39).

Según Echeverría (2011), el coaching se encuentra destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI, y que los líderes del pasado eran tomadores de decisiones y asignadores de recursos. Su función era explotar las habilidades de los empleados para el

beneficio de la organización. Se veía a los empleados como herramientas y recursos. Los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones, dirigen, guían y motivan. Los líderes de hoy son coaches. En resumen, el liderazgo y el coaching se relacionan entre sí. El *líder coach* no busca impartir órdenes sino ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Según Leonardo Wolk (2007), el rol del coach puede ser concebido de doble forma; por un lado, como un facilitador de aprendizaje y, por otro, como un provocador. El coaching es un proceso tanto provocador como desafiante, ya que en este marco se requiere poder cuestionar y cuestionarse las propias estructuras, que con el tiempo han tendido a rigidizarse y responden a nuestra particular forma de estar siendo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A partir del desarrollo de este Trabajo Final de Grado, podemos observar con mayor claridad algunos de los problemas que hoy tiene A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Uno de ellos es la ausencia del Departamento de Recursos Humanos. Al no contar con este, la empresa muestra fallas en lo que respecta a la Gestión del Capital Humano, dándose así, por ejemplo, errores en la asignación de puestos, debido a que se realizan basados a la antigüedad de la persona en la empresa y no a sus aptitudes y habilidades para el cargo.

Así mismo, podemos ver que, ante la falta de inducción, la cual es la primera capacitación que una persona debe recibir al ingresar a una organización, encontramos márgenes de error en lo operativo. Ya que las personas desconocen sus tareas y aprenden de ellas trabajando.

Otro punto importante es que al no tener área de Recursos humanos y tampoco un director de comunicación, no existe por consecuencia un *plan de comunicación interna*. Esto lleva a que en la empresa la comunicación sea de tipo informal, fomentando el radio pasillo, y generando confusiones a la hora de realizar el trabajo. La comunicación se encuentra centralizada en la Gerencia de la empresa, lo que genera desconocimiento por parte de sus empleados, de lo que se espera de ellos.

Hasta el momento Redolfi puso mucha atención en sus clientes, en ofrecerles el mejor servicio, posibilidades de financiamiento. Pero no así de cara interna a la organización.

Otro punto importante es la falta de capacitación en los mandos medios para manejar a sus equipos de trabajo, la usencia de herramientas y habilidades que acompañen este liderazgo.

Justificación de la Problemática

No solo es importante compartir lo que la empresa está realizando, sino también hacer partícipe a cada una de las personas que trabajan día a día en la organización, darles participación, escucharlos. Esto nos ayudará también a descentralizar la comunicación y el poder en general, dándoles valor a los mandos medios y mayor sentido de pertenencia a nuestros colaboradores. Formar líderes que nos colaboren con lo que se quiere transmitir a toda nuestra organización. Que sean ellos quienes repliquen el mensaje desde la esencia de la empresa, es decir alineados con la cultura organizacional. Esto hará que el mensaje no solo sea emitido por sus dueños, sino por sus mismos colaboradores y entre pares.

Estas propuestas de mejora impactarán directamente en el margen de error que hoy la empresa está viviendo, disminuyéndolo notoriamente.

Conclusión Diagnóstica

Trabajar en la implementación de un *plan de comunicación interna*, a través de canales formales e informales, que se apoyen en lo expresado en la Misión, Visión y valores de la empresa. En lo que la Gerencia, como empresa familiar quiere sostener y transmitir a todos sus colaboradores. Generando así sentido de pertenencia para todos los que forman parte de Redolfi, sintiéndose involucrados en el proceso mismo.

Acompañar estos puntos mediante una capacitación de Liderazgo tipo Coach, el cual busca acompañar a sus colaboradores durante su apertura al diálogo y la escucha activa con los mismos. Buscando resaltar y potenciar sus capacidades para el desarrollo profesional dentro de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo General

- Contribuir a una mejora corporativa en cuanto a los resultados y el crecimiento de Redolfi durante el año 2022, a través de la creación de un plan de Comunicación Interna Organizacional y de Capacitación en Liderazgo coach a los mandos medios.

Objetivos Específicos

- Mantener informados a los empleados sobre la organización a través de la implementación de sistemas de comunicación interna.
- Acrecentar el sentido de pertenencia a la organización.
- Contribuir a la profesionalización de los mandos medios.

Alcance: La implementación del plan de acciones será para todos los empleados de Redolfi. Tanto las acciones de comunicación como la de actividades para acrecentar el sentido de pertenencia a la organización. Y en cuanto a las capacitaciones, solo serán brindadas para los mandos medios.

Programa 1: Mantener informados a los empleados sobre la organización

Habilitación de mail corporativo para comunicación organizacional

Se implementará el uso de mails corporativos en Redolfi mediante el cual se mantendrá informados a

Esta acción será llevada adelante el responsable designado y para poder comenzar se solicitará al área administrativa, que se envíe una planilla con los mails personales de cada empleado ya que, para habilitar los mails corporativos, se debe enviar un enlace de invitación a los correos personales. El lineamiento general será crear cada correo con el siguiente ejemplo: nombredempleado@redolfi.com. Una vez que los empleados reciban esta invitación deberán ingresar al enlace y crear una contraseña para poder activarlo.

Utilizar el mail corporativo permitirá ciertos beneficios como tener acceso a la Suite de Google, la cual incluye: meet, calendar, agenda de citas para reuniones virtuales, Gmail, drive, etc. Además, permite que la información de la empresa se encuentre centralizada,

manteniendo la seguridad, ya que cuando los empleados no formen parte de Redolfi, se da de baja la cuenta perdiendo el acceso.

El costo está basado en valores de mercado de Google Workspace, para un plan Business Starter con el valor de \$5.40 USD¹³ por usuario y para un máximo de 300. Lo que a valor total nos da un aproximado de 702 USD. A valor dólar oficial hoy \$83.713,50.

Para poder medir el alcance de esta acción se realizará una *encuesta de satisfacción*. Esta será enviada de manera virtual mediante un enlace de Formularios de Google por los canales de comunicación, que más adelante se detallan. De esta manera podemos administrar las respuestas en la nube, teniendo acceso a la misma los involucrados en el tema y la gerencia.

En cuanto a tiempos, esta acción se realizará en 3 pasos: primero se implementará la carga de datos en la semana uno del plan, luego en la segunda se realizará el alta de cada correo para comenzar a utilizarse en la semana tres. Y luego a medida que se tome nuevo personal, se irá creando nuevos correos, que ya será parte del proceso de onboarding en la empresa.

En esta acción podemos encontrar ciertas limitaciones al principio, es decir que algunas personas no lean la casilla de correo. Si bien existe información desde la Suite de Google para poder ver el uso de la cuenta, esto no implicará necesariamente que la persona lea el contenido de los mails. Por lo tanto, se buscará reforzar en el primer mes de uso, la importancia de la información que se comunicará por este canal.

Implementación de sistema de mensajería interno: Slack

Se contratará los servicios de la herramienta Slack, la cual nos ayuda a crear un espacio de trabajo digital donde se hace más eficiente la comunicación e intercambio de tareas, ya que sus funcionalidades permiten que grupos de personas ubicados en diferentes partes del país o del mundo interactúen en todo momento.

El motivo por el cual utilizaremos Slack y no WhatsApp, a pesar de que muchas empresas utilizan esta aplicación como medio de comunicación ya que, es gratuita y todas las personas con celular hoy por hoy la utilizan, es que hay muchas personas que consideran

¹³ <https://workspace.google.com/intl/es-419/pricing.html> Fecha de Recupero: 15/6/2022

WhatsApp como un canal de comunicación personal, e incluso no les gusta sumarse a grupos que generan notificaciones que además no son leídas. Por lo tanto y para separar el ámbito personal del laboral de los empleados, utilizaremos Slack.

Reforzando así el objetivo de este plan que es poder implementar herramientas corporativas que nos ayuden a fortalecer la comunicación organizacional tanto ascendente como descendente.

Para grupos pequeños Slack permite tener la versión gratuita, pero con la desventaja de que los mensajes enviados se borran al cabo de unos días, es decir no registra el historial. Para poder obtener todas las funcionalidades de la herramienta como incluso videoconferencias, pagaremos la suscripción por un periodo de 1 año con facturación anual. Este plan tiene un costo de 6,67 USD¹⁴ por persona al mes. Es decir, que pagaremos por los 130 empleados un valor de 867,10 USD. A valor peso argentino, según referencia del dólar oficial hoy nos da \$103.402 + impuestos.

Para la implementación de esta herramienta se debe recurrir a la base de datos de los empleados de Redolfi, tomando el correo corporativo de cada uno de ellos para darlos de alta en la aplicación. Esta tarea será realizada por el encargado de comunicación y se comenzará en la semana 3 cuando ya tenemos activos todos los correos corporativos, generando el alta para que en la semana 4 ya se esté utilizando.

El alcance de esta acción será para todos los empleados de la empresa que dispongan o no de una computadora para trabajar. Esto será extensible incluso a los camioneros ya que pueden tener la aplicación desde el celular y se utiliza la mensajería como cualquier otra herramienta.

Con respecto a la medición de su uso, la herramienta nos permite obtener métricas¹⁵. Por ejemplo, podemos ver usuarios activos, cantidad de personas que leyeron o enviaron un mensaje en al menos un canal o por mensaje directo, cuál de los canales creados es el más utilizado, entre otros. Estas métricas serán plasmadas en un informe para presentar a la Gerencia, y lo hará el encargado de la Comunicación Interna.

¹⁴ <https://app.slack.com/plans/T026HKXPP4Y?geocode=es-ar> Fecha de Recupero: 15/6/2022.

¹⁵ <https://slack.com/intl/es-ar/help/articles/360057638533-C%C3%B3mo-entender-los-datos-en-tu-panel-de-an%C3%A1lisis-de-datos-de-Slack> Fecha de Recupero: 15/6/2022

Podemos al comienzo notar cierta resistencia por parte de los empleados para utilizar esta nueva herramienta de comunicación, por lo tanto, aquí será muy importante el apoyo de los líderes de cada área para reforzar constantemente el uso de esta, explicando y recordando que es un canal de comunicación corporativa la cual se debe utilizar.

Colocación de pantallas con información

Se colocarán un total de 9 pantallas ubicadas en puntos estratégicos dentro de la empresa. Tres de ellos estarán en las oficinas de James Craik, Córdoba. Distribuidos, 1 en el área administrativa, y dos más en los respectivos pasillos comunes. Además, se colocarán 2 pantallas en los 3 depósitos que tiene hoy Redolfi en áreas comunes internas.

Esta implementación servirá para poder mantener informados a todos los empleados de la organización. Lo que se busca es compartir con todos la mayor cantidad de información posible para así generar sentido de pertenencia en los empleados, al poder conocer qué sucede dentro de la organización, qué se espera de ellos en diferentes aspectos, y cuales son los eventos importantes que sucederán en Redolfi, como por ejemplo cumpleaños o actividades gerenciales. Al tener visibilidad del crecimiento de la empresa generará confianza en sus colaboradores fidelizándolos.

Esta acción será llevada a cabo por el encargado de comunicación de Redolfi, y llevará 3 semanas para su implementación. En la semana uno y dos, se realizará la compra de estas y en la tercera se hará la instalación de cada una de ellas. Para esta acción, necesitaremos comprar 9 Smart tv de 40” pulgadas, valuadas al mercado, en \$72.999¹⁶ cada una. Dándonos un total de \$656.991.

Esta implementación será valuada mediante *cuestionario de valoración*. Estos cuestionarios serán enviados de manera digital a través de Formularios de la Suite de Google.

La limitación de esta acción podría ser la falta de respuesta de los cuestionarios, para ello podemos pedirle tanto al encargado, como a los líderes de mandos medios y la Gerencia el apoyo en reforzar la importancia de la devolución de las acciones a implementar. Además, en estas pantallas se comunicaron a diario las novedades de la empresa, como la creación del

¹⁶ https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-903830986-smart-tv-samsung-43-full-hd-t5300-hdmi-usb- JM#position=4&search_layout=stack&type=item&tracking_id=f395bbe3-ad3e-401a-bd50-a9365d0790d4
Fecha de Recupero: 15/6/2022.

mail corporativo de Redolfi, el nuevo canal de comunicación Slack, de este modo tendremos un lineamiento claro y unificado para fortalecer la comunicación organizacional.

Programa 2: Mejorar el sentido de pertenencia a la organización

Implementar proceso de inducción para ingresantes

La inducción es la primera capacitación que debe recibir la persona al sumarse a una empresa nueva. Mediante la misma buscamos que el empleado sea lo mas productivo que sus capacidades se lo permitan en el menor tiempo posible evitando la mayor posibilidad de cometer errores por falta de acompañamiento.

La misma cuenta con *3 etapas fundamentales:*

Informar, brindándole a la persona toda la información de la compañía: Historia de la empresa, misión, visión, valores, estrategias, estructuras, organigrama, cultura empresarial, código de ética, reglamentación interna, vacaciones, horas de descanso, obra social, ART, beneficios, posibilidad de desarrollo en la empresa.

Adiestrar o entrenar, el jefe o Gerencia le indica a la persona cuales son las tareas del rol y como se lo va a evaluar.

Integrar o socializar, facilitar la integracion del empleado a su nuevo puesto de trabajo y entorno. Se le asigna un tutor que fundamentalmente transmita las normas informales de la organización.

Para llevar adelante este proceso, asignaremos un encargado de la inducción y onboarding de las nuevas incorporaciones. Esta persona realizará una presentación de Power Point, la cual estará cargada en el repositorio de Drive, para poder ser compartida por todo el equipo. Esta presentación llevará información de la empresa como: breve historia de Redolfi, Misión, Visión y Valores, Organigrama, presentación de los equipos con nombres y foto de cada persona y al finalizar información como: procedimiento de vacaciones, alta en obra social, banco que posee la empresa, beneficios, entre otros. Al finalizar se le pedirá al empleado que firme un documento de conocimiento y recepción de esta, que luego se adjuntará en el legajo de cada empleado, junto con el *manual de inducción* el cual estará disponible en la nube de Drive, para que cuando el empleado deba realizar algún procedimiento pueda recordar el paso a paso allí mismo.

El costo en este caso estará incluido en los honorarios del encargado.

En cuanto a tiempos, la implementación del plan de inducción llevará 4 semanas. En la semana 1 a la 3 se prepara el Power Point y el Manual de inducción con toda la información detallada anteriormente. En la semana 4 se comenzará a implementar a medida que se incorpora un empleado nuevo.

Coordinación de actividades programadas para mejorar el clima laboral

Redolfi propondrá todos los meses una actividad para realizar en equipo con todos los empleados de la organización. Se pueden mencionar actividades como: Family Day, Desayunos Gerenciales, Juegos como el prode, ya que este año será el mundial, con un premio al ganador, Team Building, entre otras. Estas actividades son las que generan un buen clima laboral, y mejora las relaciones interpersonales de los colaboradores. Además, se logra que se conozcan desde otro lugar que no sea solo el laboral para fortalecer estos vínculos.

Para ello vamos a asignarle esta tarea a uno de los mandos medios. Como primera medida, el encargado elaborará un calendario de las actividades, que nos permitirá programar y coordinar las mismas mes a mes. Este calendario será hecho con las herramientas de Google en el drive para que la gerencia tenga acceso al mismo.

Para comenzar estas acciones, se realizará un *almuerzo comunitario*, la idea es compartir entre todos para conocerse y empezar a fomentar vínculos más sólidos entre ellos. La gerencia hará circular mediante los canales de comunicación: Pantallas, canales de Slack y correo electrónico, una tarjeta digital con la invitación. La misma tendrá el detalle de la fecha, hora y el lugar será en la empresa.

En cuanto a costos Redolfi al ser una empresa de alimentos podrá proveer los alimentos y bebidas para los empleados. Sin embargo, vamos a asignarle un valor de \$500 + bebida por persona por los 130 empleados, costo total de \$65.000.

Para conocer el impacto de estas actividades, se realizará al día siguiente una *encuesta de satisfacción*, mediante formulario de Google, pidiendo que puntúen la iniciativa, y propongan actividades que les gustaría realizar. De esta manera tendremos registro del impacto para tomar decisiones después, de la misma manera que venimos realizando las encuestas anteriores. El alcance es para todos los empleados de Redolfi.

Algunas limitaciones pueden ser que tengamos personas que no les guste participar de estas actividades o no las vean necesarias, por eso la importancia de recibir feedback de los empleados con respecto a estas.

Programa 3: Profesionalizar a los mandos medios

Capacitación de Liderazgo Coach

Lo que se busca a través de la capacitación a los mandos medios, es poder formarlos con las habilidades y competencias que se necesitan para ocupar este rol. Como pudimos ver durante el análisis de los problemas en Redolfi, ocupan estos cargos las personas que más antigüedad llevan en la empresa o por confianza de la gerencia. El objetivo con el curso es poder adquirir los fundamentos del liderazgo coach a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo. Si fortalecemos a los mandos medios, tendremos personas claves que colaborarán luego con los empleados a cargo para su posterior desarrollo y acompañamiento dentro de su estadía en Redolfi.

El mismo será brindado por la UTN.BA en modalidad online, con duración de 8 semanas. El costo de este es de \$23.939¹⁷ y será tomado por todos los mandos medios de Redolfi. La cursada del mismo comienza el 14/7/2022.

Para comprobar el resultado de esta acción, vamos a realizar luego de los 3 meses de realizado el curso, una encuesta de clima laboral a los subordinados de estos líderes para poder chequear como se sienten y si notaron cambios en la forma de la gestión de estas personas. Para ello se les hará un cuestionario anónimo online, el cual formará parte de los Formularios de Google para seguir con la misma línea de las anteriores acciones. Y las respuestas las veremos allí.

Publicación de anuncio de trabajo

Cómo vimos durante el análisis anterior en Redolfi para cubrir una vacante nueva se recurría a Cvs que la empresa recibía. Es decir que no hay una creación de un aviso para la búsqueda. Por lo tanto, cuando exista la necesidad de cubrir una posición, se cubrirá mediante Reclutamiento Externo, utilizando las redes como LinkedIn, Computrabajo, Hiring. Las 3

¹⁷ <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching> Fecha de Recupero: 18/6/2022.

tienen versiones gratuitas para realizar estas publicaciones, asique no nos inferirá un costo extra y nos permitirá conocer como nos va con el uso de estas.

El objetivo principal de esta acción es mejorar el nivel de expertise de las personas que ingresan a la empresa, disminuyendo así el margen de error ya que tendrán conocimientos básicos o intermedios de las tareas que se espera que realicen.

La publicación la hará el encargado, ya que tiene acceso a una computadora, la publicación constará de:

- Nombre del puesto a cubrir – ciudad / provincia desde la que se busca
- Nombre de la organización, con breve descripción
- Principales tareas por realizar: aquí se describirá una por una las tareas que realizará la persona
- Requisitos: aquí pondremos el detalle de los conocimientos en caso de requerirlo que la persona debe tener, horario de trabajo, lugar, y sumaremos las competencias que esperamos de las personas

-Beneficios: contaremos brevemente si la empresa posee beneficios para esta posición como por ejemplo prepaga para toda la familia, comida en planta, entre otros, bono por objetivos. Entre otros.

El costo en esta acción serán los honorarios del encargado. Y en cuanto a tiempos, en la semana 1 se creará el acceso a las plataformas con el mail corporativo de Redolfi, y en la semana 2 se comenzará a confeccionar los anuncios de las búsquedas abiertas en ese momento, y luego se sumará a medida que se creen nuevas necesidades de puestos a cubrir.

Mediremos la efectividad de esta iniciativa mediante métricas que tomaremos de las diferentes herramientas utilizadas, para entender quienes vieron la publicación, quienes la compartieron, y también mediante los postulantes, ya que una vez llegados a la entrevista se les consultará de qué manera se enteraron de la búsqueda. Se hará un informe para dejar plasmado el impacto a Gerencia.

Creación del diseño de Selección de personal

Mediante el diseño de Selección de Personal lo que vamos a lograr es poder profesionalizar a los posibles candidatos que ingresen a Redolfi. En la empresa actualmente no existe el diseño de este proceso. Para ello el primer paso será diseñar el modelo de entrevistas dentro del proceso de selección. En el caso de puestos para el área de depósito, por ejemplo, que son tareas rutinarias, se realizará una entrevista con preguntas abiertas ya que no requiere de alguna especificación técnica. La misma será orientada a la experiencia de la persona en otros trabajos, interés en la posición a cubrir, antecedentes, conocer un poco más sobre él candidato, explicarle el puesto y sus tareas para ser claros desde el comienzo.

En caso de puestos para el área Administrativa, debemos evaluar las competencias de la persona, ya que es necesario que el candidato al ingresar posea conocimientos técnicos como el manejo de computadora, uso de paquete office, experiencia de manejos de sistemas de gestión, conocimientos básicos administrativos como facturación, manejo de caja, entre otros. Por lo tanto, se elaborarán preguntas específicas para conocer cada uno de estos aspectos.

Para el caso de los camioneros es importante conocer mediante un apto físico si tienen problemas de vista o deben utilizar anteojos para conducir, se les requerirá carnet de manejo aprobado para camiones.

Estos diseños serán realizados por el encargado, ya que son los que tendrán la información de la necesidad de puestos a cubrir. Se iniciará el diseño una vez que tengamos los anuncios de búsquedas de empleados, es decir a partir de la semana 2, y se irá actualizando en base a los puestos a cubrir.

En este caso el costo está considerado dentro de los honorarios del encargado, y las herramientas a realizar será en este caso el Drive donde se cargarán informes de las entrevistas, podemos ver modelo en el anexo I

La medición posterior para entender si esta iniciativa generó impacto en los empleados de la empresa, será hacer una revisión a los 3 meses de ingreso de la persona, mientras está en periodo de prueba, con el jefe directo del empleado para conocer su desempeño. Esto será anotado en un documento para luego sumarlo al legajo.

Presupuesto

Acción	Presupuesto Unitario	Unidades	Presupuesto Total
Implementación de mail corporativo	5.40 USD	130	\$83.713,50 + impuestos
Sistema de Mensajería Interna: Slack	6,67 USD	130	\$103.402 + impuestos
TV LED 40"	\$72.999	9	\$656.991
Manual de inducción	0	0	0
Almuerzo Comunitario	\$500	130	\$65.000
Capacitación: Liderazgo Coach	-	-	\$23.939
Diseño de entrevistas	0	0	0
Publicación de anuncio	0	0	0
Honorarios del Asesor	\$120.000	0	\$120.000
Total Anual			\$1.053.045,50

Diagrama de Gantt

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente trabajo, se pudieron encontrar diferentes problemáticas que afectan a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En materia de comunicación interna, encontramos que es deficiente, ausencia de procesos de inducción, promoción interna incorrecta, todas situaciones que llevan a no poseer un buen clima laboral lo cual provoca insatisfacción en los empleados y una baja productividad. Tampoco existen canales adecuados para que la comunicación pueda fluir de manera eficiente.

Luego de haber realizado este diagnóstico de la situación actual de la empresa, se decide la implementación de un plan de comunicación interna que genere un cambio favorable.

Se crean nuevos canales de comunicación, tanto ascendente como descendente para permitir que la misma sea fluida entre los diferentes niveles, se crea un proceso de inducción para nuevos empleados y se generan actividades que fomenten la sinergia del equipo y el sentimiento de pertenencia por la empresa. Mientras tanto, se van evaluando las medidas implementadas a través del feedback de los empleados para poder, en caso de ser necesario, corregirlas.

Se recomienda la creación de un departamento de Recursos Humanos o la incorporación de una persona que desarrolle esta tarea, gestionando de manera integral a los empleados. Contratar personal de Seguridad e Higiene que desarrolle el área completa dentro de la empresa. Y también, se recomienda aprovechar el cambio en la comunicación interna y realizar acciones de comunicación externa apuntando a afianzar la imagen proyectada en la sociedad, acompañado con acciones de Marketing.

Anexos

Anexo I: Informe de selección de personal – Modelo

<p>Nombre y Apellido:</p> <p>Posición a la que postula:</p> <p>Cel de contacto:</p> <p>Residencia:</p>	
Fecha de entrevista	
Empresa y puesto que ocupa (actualmente)	
Formación (Título obtenido)	
<p>¿Qué te motiva a participar en un proceso de selección para Redolfi?</p> <p>¿Si ingresas cuál crees que sea tu valor agregado?</p>	
Interés en su carrera profesional (que buscan a futuro)	
<p>Experiencia laboral pasada</p> <p>Posee experiencia con (en caso de que corresponda)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Paquete office -Manejo de caja -Sistemas de Gestión -Manejo de documentación 	
¿Se encuentra en otras búsquedas laborales?	
¿Por qué busca un cambio laboral?	
Disponibilidad para el ingreso	
Informe del selector	

Referencias

García Jiménez Jesús (1998) *La comunicación Interna*. Madrid, España. Diaz de Santos

Idalberto Chiavenato. (2016), *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Novena edición México D.F.: Mc. Graw Hill

Ritter, Miguel (2008) *Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires. La Crujía.*

Schein. Edgar H: *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall, México, 1991

Bennis, W. (1989). *Convertirse en líder*. Buenos Aires, AR: Perseus.

Covey, S. (2007). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, AR: Paidós.

Wolk, L. (2007). *Coaching es el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, AR: Gran Aldea.

Avilia Lammertyn, R. (1999). *RR.PP. Estrategias y Tácticas de la Comunicación Integradora* (3a edición). Bs. As.: Revista Imagen.

Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada* (1ra edición). Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli 1a ed. - Buenos Aires, La Crujía, 2008 - *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*.

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY – *Administración* 12a edición – México 2014

Echeverria, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. California: Comunicaciones Noreste Ltda.

Páginas Web

Blog Portinos. 17 de diciembre del 2020. Recuperado 20/4/2022

<https://blog.portinos.com/el-dato/la-compania-de-alimentos-molinos-rio-de-la-plata-crece-con-tecnologia-sap>

El Cronista. 2 de marzo del 2018. Recuperado 20/4/2022

<https://www.cronista.com/responsabilidad/Produccion-de-basura-cual-es-la-realidad-en-Argentina-y-que-se-podria-hacer-20180302-0075.html>

Ministerio de medioambiente y desarrollo Sostenible. Recuperado 20/4/2022

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/emisiones-vehiculares>

El cronista sobre el Boletín Oficial. 19 de enero del 2022. Fecha de consulta: 20/4/2022

<https://www.cronista.com/pyme/herramientas/para-estar-al-dia-la-agenda-impositiva-2022/>

Gobierno Nacional Argentino. 11 de enero del 2022. Recuperado 20/4/2022

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-2022-se-renueva-con-el-doble-de-productos>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). 23 de marzo del 2022. Recuperado: 20/4/2022

<https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/>

Gobierno Nacional de Córdoba. 2 de marzo del 2022. Recuperado: 20/4/2022.

<https://apymecordoba.com.ar/mas-de-500-empresas-realizaron-su-chequeo-digital/>

https://www.colaborando.net/tarjeta-alimentar/?gclid=CjwKCAjwu_mSBhAYEiwA5BBmf-TR9dHInfLUuvAOMd4tLXZ1YIp1k31NkY4AJn2OKnY3oOkI4HBKTxoC4kIQAvD_BwE
Secretaría de Comercio Interior. Recuperado 20/4/2022.
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/consumo-economia/precios-maximos#:~:text=Se%20establecen%20hasta%20el%207,2021%20Secretar%C3%ADa%20de%20Comercio%20Interior>

Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS). 1 de abril del 2022. Recuperado 20/4/2022. <https://www.cronista.com/economia-politica/empleados-de-comercio-con-aumento-del-10-empezo-el-pago-para-todas-las-categorias-como-quedan-los-nuevos-montos-a-cobrar/>

Ministerio de Producción de la Nación. 5 de febrero del 2020. Recuperado 20/4/2022. <https://bcnnews.com.ar/economia/como-es-la-distribucion-de-pymes-en-argentina/>

Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar. 2006. Recuperado 20/4/2022. <https://www.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

Daniel Goleman, *Tipos de liderazgo.* 10 de diciembre 2021. Recuperado 20/4/2022 <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>

Alejandro Álvarez-Nobell y Laura Lesta. Recuperado 20/4/200 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>

El líder exponencial. 9 de julio 2019. Recuperado 20/4/2022 <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>

Pi Asesoría. 12 de marzo 2018. Efectos de la mala comunicación en la empresa. Recuperado 20/4/2022 <https://www.piasesoria.com/efectos-de-la-mala-comunicacion-en-la-empresa/>

Conoce los 4 pilares de la comunicación interna 24 de abril 2021. Recuperado 20/4/2022. <https://www.merca20.com/conoce-los-4-pilares-de-la-comunicacion-interna/>

El papel de la comunicación interna en la transformación Agile: ¿voceros o agentes de cambio? 27 de diciembre del 2021. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/12/27/opinion/1640626546_512591.html

Fundamentos del Liderazgo y el Coaching. Recuperado 28/5/2022. <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>

Slack <https://slack.com/intl/es-ar/help/articles/360057638533-C%C3%B3mo-entender-los-datos-en-tu-panel-de-an%C3%A1lisis-de-datos-de-Slack> Recuperado 15/6/2022