

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



Trabajo Final de Grado

**Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach**

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

Nicolas Agustín Fernandez

42.269.352

Legajo: VRHU17076

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

La Quiaca-Jujuy-Argentina-2022

## **Resumen**

El presente trabajo fue realizado para la empresa Redolfi S.R.L. Dicha empresa, presenta falencias en la administración de los recursos humanos tales como la falta de planes de gestión de la comunicación interna y la ausencia de programas capacitación en liderazgo coach para mandos medios y gerentes; imperativos para mantener la competitividad en el mercado actual.

Partiendo del análisis situacional de la compañía y de la recopilación bibliográfica como sustento de dicho diagnóstico, se desprende la propuesta de un plan de acción para implementar un plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach para gerentes y mandos medios bajo la coordinación de un profesional de Recursos Humanos.

La implementación de los diferentes planes, tiene como objetivo incrementar el rendimiento laboral del personal y consecuentemente los resultados de la organización. Como resultado del estudio se alcanzó una rentabilidad del 91,2 % (ROI).

*Palabras Claves:* Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach.

## **Abstract**

This work was carried out for the company Redolfi S.R.L. In it, it presents shortcomings in the administration of human resources such as the lack of internal communication management plans and the absence of coach leadership training programs for middle managers and executives; imperatives to remain competitive in the current market.

Taking into account, the situational analysis of the company and the bibliographical compilation as diagnosis support the proposal of an action plan to implement an internal communication plan and coach leadership training for managers and middle managers under the coordination of a Human Resources professional.

The implementation of the different plans aims to increase the work performance of the staff and consequently the results of the organization. As a result of the study, a profitability of 91.2% (ROI).

*Keywords:* Human Resources, Internal Communication, Leadership Coach.

# Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	5
Análisis P.E.S.T.E.L.....	7
Análisis 5 Fuerzas Porter.....	10
Análisis FODA.....	11
Marco Teórico.....	14
Recursos Humanos.....	14
Comunicación Interna.....	14
Liderazgo Coach.....	14
Diagnostico.....	16
Plan de Implementación.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivo Específicos.....	18
Ámbito Geográfico.....	18
Espacio Temporal.....	18
Alcance.....	18
Acciones.....	19
Plan 1: Incorporación de un Coordinador de Recursos Humanos.....	19
Plan 2: Optimizar canales de Comunicación Interna.....	20
Plan 3: Formación a Gerentes y Mandos Medios en liderazgo coach.....	23
Diagrama de Gantt.....	25
Evaluación de la propuesta.....	26
Detalle de los costos estimados del proyecto.....	26
Detalle del resultado esperado.....	26
Análisis de ROI.....	27
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.....	32

Anexo 1: Redolfi SRL.

Anexo 2: Plataforma de Intranet corporativa.

Anexo 3: Costo de materiales.

Anexo 4: Consultora de formación en Liderazgo y *Coaching*.

Anexo 5: Liquidación de sueldo Coordinador de RRHH.

Anexo 6: Costos de días trabajados.

## INTRODUCCION

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de la localidad de James Craik Provincia de Córdoba, Argentina, lleva trabajando más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y preventista de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Posee una flota de 3 automóviles, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Tiene una nómina de 170 empleados distribuidos en cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La empresa expone:

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

**Misión:** Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

**Valores:** Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos,

cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso. (Canvas, 2022, <https://is.gd/lkBLdv>).

Llama la atención la ausencia de un área de Recursos Humanos dentro del organigrama de la empresa dado que Redolfi S.R.L posee más de 170 empleados. La gestión de tantos colaboradores directos, dispersos en varios puntos geográficos, hace que tome vital relevancia la comunicación interna, en todos sus aspectos, internos, externos, formales e informales. La comunicación debe centralizar información sobre nómina salarial, categorización, beneficios, clima organizacional, capacitación y entrenamiento, inducción, relaciones laborales, seguridad e higiene, área también delicada que ha sufrido algunas alertas a tener en cuenta. En definitiva, toda comunicación que aporte valor a los colaboradores y por ende a la empresa.

Otro motivo no menos importante es que en la distribución aún no han implementado un sistema informático que permita, por ejemplo, mantener los pedidos, stock, picking, ruteos etc., dado que muchas veces se debe reducir el margen de contribución para mantener los clientes; la baja productividad del área se debe a la falta de un sistema moderno de gestión logístico.

Para el desarrollo del presente trabajo es importante sentar bases tomando como referencia distintos informes e investigaciones que brinden sustento y validez a los temas planteados en el presente reporte.

De esta forma, se presentan a continuación antecedentes relevantes de autores e investigadores que brindan diferentes enfoques y explicaciones sobre los temas a abordar.

Como primer antecedente la autora Maza, Melisa Graciela (2017), Plan Integral de Comunicación Interna en Empresa Farmacéutica Córdoba de la Universidad Católica de Córdoba. Plantea en esta Tesis de Maestría las herramientas necesarias para una correcta gestión a la comunicación interna. El alcance del presente trabajo fue la recopilación de bibliografía relevante, a partir de la cual se definió un set de herramientas básicas, y se comparó con un caso utilizado como medio de contacto con la realidad. Para esto se aplicó el Método del Caso. El set de herramientas planteado fue el siguiente: 1° Herramienta: Responsables de la comunicación interna. 2° Herramienta: Canales y mensajes en comunicación interna. 3° Herramienta: Gestión de los rumores. 4° Herramienta: Gestión de las subculturas. 5° Herramienta: Medición.

Para segundo antecedente a tener en cuenta será el trabajo final de Posgrado de José Milton Ortuño Guzmán (2021). Donde desarrolla que en la actualidad se puede adaptar la comunicación personalizada a través de varias herramientas tecnológicas que permiten tener un mejor acercamiento a la información, sean estas personales o laborales. En Supermercados Santa María la información interna que se genera desde sus oficinas ubicadas en Quito, es de vital importancia que llegue a tiempo, clara y con eficacia a todos sus puntos de ventas considerados como el área operativa, para lograr objetivos estratégicos y operativos, que permitan el desarrollo cultural empresarial, los gestores implementados en la metodología de comunicación interna facilita a todas las áreas de trabajo en el entendimiento de los requerimientos de gestión, basados en información.

Por último, el trabajo final de grado, una investigación de tipo exploratoria/investigativa, realizado en Argentina, de Cristian Marchesán (2017), “Los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial” donde concluye:

Las mejoras en habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, manejo del tiempo, y trabajo grupal entre otras, vienen a ser parte de los resultados que se buscan al momento de comenzar un proceso de coaching. El aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación al cambio también son mejoras que se pueden obtener gracias a procesos de coaching que impactan positivamente en el clima laboral (Marchesán, 2017, p. 85).

La relevancia de este caso es la transparencia en la comunicación y como ello repercute en el logro de los objetivos personales y organizacionales tanto la buena comunicación como la adaptación al cambio en este mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) a través de disciplinas como el coaching ontológico en la formación de líderes que faciliten la adaptación y el sentido de pertenencia a la organización.

De esta manera se evidencia como los diferentes autores en su totalidad coinciden sobre la importancia de la comunicación interna para las empresas, como también la de contar la formación de líderes coach. Ambos, en su conjunto, son capaces de lograr mayor involucramiento, motivación, y potenciar las capacidades y productividad, orientado a los colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales.

El alcance de todo lo visto es fundamental para Redolfi, ya que en Argentina como detalla El Ministerio de Producción y Trabajo (2017) la gran mayoría de las empresas son pymes: de las 609.393 empresas empleadoras registradas en 2017, el 99,8%

son pymes y el 0,2% son grandes. las pymes tienen un alto impacto en el empleo: concentran el 76,9% del empleo privado formal y las grandes, el 23% restante, también se puede afirmar que, en los últimos 20 años, el número de Pymes mostró un crecimiento del 47%.

En síntesis, estos antecedentes permiten confirmar la relevancia de contar con personal que se dedique específicamente a la gestión de los recursos humanos de una manera integral y adaptada a las nuevas tendencias, haciendo foco en la comunicación y en el liderazgo coach. De esta manera se promulgaría el desarrollo personal y profesional de los colaboradores con el fin último de aumentar la productividad y las ganancias empresariales.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Alonso J. y José A. Redolfi SRL es una empresa familiar conformada por 4 socios y 170 empleados. El centro de distribución principal radica en James Craik, provincia de Córdoba, sin embargo, cuentan además con 4 sucursales en Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco y Córdoba Capital y autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto. El negocio al que se dedican es a la venta mayorista de productos alimenticios, perfumería, artículos de limpieza, etc. ya llevan 50 años en ese mercado.

Además, podemos afirmar que Redolfi presenta diferentes inconvenientes en distintos sectores de la empresa.

Clientes: Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

Publicidad: No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

Ventajas Competitivas: Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios: Estas son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

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.

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos: Mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Proveedores: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa 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.

Gestión de Recursos Humanos: Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. Se hizo en el 2005 una encuesta de clima laboral.

No tiene un proceso de selección de los empleados.

No hay procedimientos 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.

No tiene una gestión de comunicación interna.

No hay capacitación de líderes coach.

El proceso de comercialización de AJR consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Cada una de ellas posee, a su vez, subetapas.

Higiene y seguridad: Si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. En general, no tienen más observaciones, pero las más comunes están relacionadas con la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad.

Responsabilidad social: Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional.

Infraestructura: En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar 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 los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

La empresa actualmente posee 6 depósitos distribuidos en: Depósitos 1 y 2: para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking.

Oficinas comerciales: desde allí se realizan todas las tareas administrativas, como la facturación, la formación de precios, la contaduría, etcétera.

Depósito de vehículos 1 y 2: solamente se destinan al almacenamiento de camiones y utilitarios.

Lavadero, taller y depósito: aquí se almacena solo mercadería paletizada y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa y del personal de la empresa.

Nueva estructura: En los planes de la empresa es hacer un nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

En el año 2005, la empresa compró el terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas. El objetivo de esta compra fue doble: por un lado, la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas, y, por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

### *Análisis PESTEL*

Esta herramienta permite conocer el entorno externo de la empresa a través del análisis de diferentes factores como el Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Político: en primer lugar, el Consejo de la Magistratura: Germán Martínez presentó un amparo contra la designación de una diputada radical. El presidente del bloque del Frente de Todos busca frenar el nombramiento de Roxana Reyes. Asegura que el oficialismo, a pesar de ser mayoría, quedaría subrepresentado en el organismo que designa y controla a los jueces. (Millenaar, 2022).

Por otra parte, el oficialismo impulsa un proyecto que podría generar un fin de semana extralargo en junio. La iniciativa pertenece a los Diputados nacionales del Frente de Todos Leila Chaher, Carolina Moises y Julio Ferreyra. La fecha apunta a conmemorar los 200 años de la muerte de Manuel Eduardo Arias, histórico general humahuaqueño de

la Guerra Gaucha. En caso de aprobarse, existirá un fin de semana extralargo de cinco días en el mes de junio. (Infobae, 2022).

Económico: En su Informe de Proyecciones Económicas Globales, el FMI pronosticó el martes que la Argentina crecerá este año un 4%, un punto más de lo previsto en enero, que el desempleo será de 9,3% y que la inflación rondará el 48%, a pesar de que el mercado la calcula en un 60% o quizás más. En su presentación inicial, Georgieva hizo referencia a la crisis global. Dijo que el actual es "un momento trascendental para el mundo, enfrentando una crisis tras una crisis. La guerra encima de la pandemia. Es como ser golpeado por otra tormenta antes de que nos hayamos recuperado de la última", dijo. "El resultado es un revés masivo para la recuperación mundial", y explicó que habían reducido el pronóstico de crecimiento global a 3,6% tanto para este año como para 2023. (Clarín, 2022).

Por la flexibilización de las restricciones y la mayor actividad, durante 2021 la tasa de desempleo bajó del 11,0% al 7,0%. También se ubicó por debajo del 8,9% del cuarto trimestre 2019 y se aproximó al 7,2% de fines de 2017, cuando comenzó la recesión, agravado luego por la pandemia, de acuerdo a las cifras de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC. Con estos números, y proyectado a todo el país (incluyendo población rural), hay 1,5 millón de desocupados: son 4 puntos o 750.000 menos que a fines de 2020 cuando aún estaban vigentes las medidas de cuarentena. (Clarín, 2022).

Social: poder adquisitivo desde el 2017 se va perdiendo el poder adquisitivo de las personas haciendo que su comportamiento de consume cambie, por ejemplo: elección de marcas alternativas, solo comprar de necesidad, etc. El 2021 se convirtió en el cuarto año consecutivo de pérdida de poder adquisitivo, pese a la promesa electoral del Gobierno. Es decir, que los salarios quedaron por detrás del avance de la inflación. (Calvo, 2022).

El autor Esteban (2022) "Lo primero que hay que entender es que los alimentos tienen un peso relativo distinto según el estrato social, y el alza de precios tiene un impacto mayor en los sectores de mayor pobreza", advierte Guillermo Oliveto, titular de la consultora y especialista en temas de consumo, en referencia a los diferentes patrones de compras y a la porción del ingreso mensual que los hogares destinan a la comida. Según el analista, mientras que en los sectores de clase "alta y media alta", el gasto en

alimentos representa el 10% de los ingresos, esa participación crece al 25% en los sectores medios y llega hasta el 40% para quienes están en niveles socioeconómicos bajos.

Tecnología: la tecnología avanza y cambia cada vez más rápido, esto lo puede aprovechar las empresas para crecer y tener mejores oportunidades de negocio. Inició la implantación de chips en las manos para realizar pagos.

Con la finalidad de que las personas no saquen sus carteras voluminosas y tengan el riesgo de perderlas en cualquier momento, ya se podrá pagar al pasar la mano encima del dispositivo de cobro (infobae, 2022) . Esto puede optimizar el tiempo de cobros y pagos, además de llevar un mejor registro de los movimientos realizados. Con respecto a las inversiones para la empresa hay nuevas formas de invertir, pero también más riesgosas como lo son las criptomonedas. Estas, además, te permiten hacer varias transacciones comerciales como la compra y venta.

Cómo está cambiando el mercado cripto y la digitalización de la economía.

Varias empresas financieras crearon su propia plataforma para entregar alternativas de pago y promover la economía digital en Latinoamérica. (Infobae, 2022).

El mundo digital permite al usuario, participar en un mercado en el cual puede obtener ganancias gracias a las variaciones de precio que se dan en el mismo. Todo ello debido a que se opera con dichos activos usando el valor libre de mercado asociado a cada uno de ellos.

Ecológico: El cambio de alimentación hace que muchas personas están transformando su forma de comer. Alternativas como consumir productos orgánicos o el nulo consumo de carne hace que cada vez se elija otros tipos de productos.

En definitiva, los alimentos orgánicos al no contar con productos químicos, sintéticos ni aditivos son muy saludables. Su consumo, por ejemplo, te ayudará a fortalecer tu sistema inmunitario, a mejorar la calidad del sueño, a perder peso e incluso a reducir las posibilidades de desarrollar enfermedades. Sin olvidar que consumiendo productos orgánicos también aportando tu granito de arena en la protección y el cuidado del medioambiente. (astrid, 2022).

Legales: En medio de la crisis por el desabastecimiento de combustibles, que afecta al sector agroindustrial en plena época de cosecha, el Gobierno autorizó este miércoles aumentos escalonados para el biodiésel hasta agosto. Lo hizo a través de una

actualización del precio por parte de la Secretaría de Energía, que fue comunicada a través de la resolución 209/2022 publicada este miércoles en el Boletín Oficial. La norma fija en \$ 179.451 por tonelada el precio de adquisición del biodiésel destinado a su mezcla obligatoria con gasoil para las operaciones correspondientes a este mes, al tiempo que también determina un valor de \$ 182.143 para mayo próximo; \$ 185.785 para junio; \$ 194.297 para julio; y \$ 198.143 para agosto. (Clarín, Cesla, 2022).

El Senado bonaerense aprobó una ley de emergencia económica para empresas recuperadas. La iniciativa incluye facilidades tarifarias y financieras para aquellas compañías que tengan deudas y suspende la ejecución de sentencias de desalojo, remates de bienes y cortes de servicios. (Infobae, 2022).

### *Cinco fuerzas de Michael Porter*

- La rivalidad entre competidores

En esta industria no existen gran número de competidores, pero éstos son robustos e importantes. Por otra parte, la oferta es muy similar, con poca o nada diferenciación en los productos, y donde el precio es el factor más sensible. En este contexto la rivalidad entre los competidores se puede definir como Media-Alta.

- La amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo a este punto, la industria está compuesta por competidores importantes, y existen importantes barreras de entrada, como lo son una muy alta inversión inicial y la gran experiencia necesaria, por lo que se puede considerar como Baja ésta amenaza.

- La amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de nuevos productos sustitutos en esta industria se considera Baja, debido a que la oferta de productos y marcas es enorme, no existe riesgo de la aparición productos nuevos que se conviertan en productos sustitutos indiscutidos.

- Poder de negociación de los Proveedores

En esta industria existe una importante cantidad de Proveedores, que comercializan una alta cantidad y mix de productos, por lo que la oferta siempre es superior a la demanda, además existen productos sustitutos que hacen disminuir el poderío de los proveedores, por lo que es posible definir como Medio-Bajo este factor.

· Poder de negociación de los Consumidores

En este punto se debe considerar que la oferta de productos es muy alta, por otra parte, el cliente tiene la facilidad de cambiar de proveedor en el momento que desee y además el precio es un elemento muy sensible de diferenciación, por lo que el poder de negociación de los clientes en esta industria se considera Medio-Alto.

*Análisis Foda*

Fortalezas:

- Mas de 50 años en el sector mayorista de varios productos.
- Ubicación estratégica. (ruta nacional 9).
- Servicio orientado a la satisfacción al cliente y con precios competitivos.
- tiempo de entrega acotado, financiación, mix de productos y asesoramiento comercial.
- posicionamiento de imagen.
- baja rotación del personal.

Oportunidades:

- Traslado de una nueva planta de distribución.
- Incorporación de un departamento de Recursos Humanos.
- Mejora en la estrategia de Publicidad.

Debilidades:

- No tiene un área de Recursos Humanos.
- No tiene un área de Seguridad e Higiene.
- No existe una capacitación planificada.
- No se realizan encuestas formales de clima laboral.

Amenazas:

- Competidores mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entrega a domicilio.
- Inflación, subida del dólar.
- Incorporación de productos sustitutos.

El siguiente análisis está enfocado en que la organización en general no existe una cultura orientada a los Recursos Humanos en base a la comunicación interna y al liderazgo coach.

Comunicación interna: La comunicación interna es importante para el buen funcionamiento de la empresa. Sin ella, no es posible coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización. En procesos como las compras de mercadería es importante el uso de la comunicación.

Abastecimiento: los pedidos son a través de internet.

Recepción: los empleados tienen una lista de productos.

Ventas: no hay mención de comunicación, no hay registro formal de ventas.

Organigrama.

Redolfi cuenta con 170 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- Transportistas: son los encargados de la entrega de mercadería.
- Operarios de depósito: los operadores de elevadores, los que controlan la mercadería y gestionan la distribución.
- Operarios de tallos: se encargan del mantenimiento de los rodados de la empresa.
- Administrativo: los que se encuentran en oficinas, encargados de distintas tareas como ventas, pagos, suministro, facturación.
- Otros: limpieza, asesores.

## Marco Teórico

Para tener en respaldo los objetivos del presente análisis, es necesario mencionar los conceptos principales que dan sustento y guía para la puesta en práctica: La importancia del área de Recursos Humanos, la comunicación interna y el liderazgo coach son los principales conceptos para trabajar.

### *Recursos Humanos*

En esta área es una de las más importantes en el cual se puede trabajar, tanto la comunicación y el liderazgo deben de ir de la mano con este sector, ya que este brinda el soporte de gestión necesario, y las herramientas para lograr el involucramiento y las capacidades necesarias para el logro de objetivos.

Además, los profesionales de recursos humanos pueden prestar servicios especializados tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de puestos, etc. para hacer recomendaciones, aportar ideas, generar propuestas a las jefaturas de modo que sus decisiones sean las más acertadas en materia de gestión humana. Una vez desarrolladas las definiciones de los principales términos utilizados en el presente trabajo, claro está que la comunicación interna y el liderazgo coach son dos herramientas, complementarias entre sí, que buscan el mismo resultado: motivar, generar espacios de crecimiento personal, promover el trabajo en equipo, mantener la integración entre los miembros, fomentar la participación colectiva.

Como lo hace notar (Chiavenato, 2011) para alcanzar la eficiencia y eficacia se logra mediante las personas. Con respecto a su relación como empleados en la actualidad se los considera como socios activos y proactivos del negocio.

A su vez, con las nuevas tendencias antropocéntricas, la persona pasó a cumplir un rol fundamental en el éxito y rentabilidad de las empresas. Entonces, es imperativo que las organizaciones dediquen gran parte de sus esfuerzos a la gestión de los activos humanos haciéndolos protagonistas del negocio: escuchándolos, promoviendo su desarrollo personal y profesional, modernizando los modos de trabajo al ritmo que la sociedad exige y brindarles toda la información que requieran para realizar su labor.

### *Comunicación Interna*

Varios autores exponen que a través del tiempo esta herramienta ha ido evolucionando, para potenciar el logro de los objetivos organizacionales a través de su uso estratégico.

Teniendo en cuenta a (Alejandra, 2008) reúne conceptos claves partiendo del nivel más elemental en el desarrollo de la planificación de las comunicaciones internas y avanza hasta alcanzar el máximo grado de planificación y puesta en marcha del proceso comunicacional.

Además, como expresan (Cuenca & Verazzi, 2018) Agregan la importancia de los empleados como el recurso central para el desarrollo empresarial, mediante un plan comunicacional capaz de llegar a todos los integrantes de la compañía para buenos resultados a largo plazo cumpliendo los objetivos y metas fijados.

Como se puede observar la comunicación interna es una herramienta estratégica que toda organización debe implementar, Tanto en el plano horizontal como el vertical.

Un aporte interesante en relación con el uso de nuevas tecnologías para la comunicación interna, gira en torno a la incorporación de medios digitales. En esta línea, un trabajo realizado por los autores (Salazar Vargas, Vanegas Arboleda, y Arboleda Obando, 2009) demuestra que las empresas consideran pertinente la incorporación de herramientas digitales, como por ejemplo, mails, boletines, intranet, circulares, entre otros, afirmando el beneficioso impacto que tiene su utilización en las organizaciones, como ser; acceso fácil y rápido, actualización constante, agilidad, oportunidad e inmediatez de la información, una comunicación más directa sin rumores ni ruidos, destacando también, su importancia, en empresas que tienen distanciamiento geográfico, manteniendo permanentemente informadas y comunicadas a las personas.

#### *Liderazgo Coach.*

La comunicación no logra ser completamente efectiva si no cuenta con la guía de líderes que gestionan y mejoran esta herramienta. Ellos son los encargados de motivar y potenciar las capacidades de cada uno de los colaboradores.

Según (Wright & MacKinnon, 2015) el sujeto debe explorar y aprender el potencial de liderazgo —desde la perspectiva del coaching— y se convierta en un líder coach. Y es que el coaching se ha convertido en un estilo de liderazgo. Hoy es reconocido como una parte importante del liderazgo y requiere una serie de habilidades que los gerentes deben implementar. De hecho, las compañías están desarrollando culturas del coaching, en las que los líderes son responsables de coachear a sus equipos, sus colegas

e incluso a sus jefes, porque se han percatado de que esta es la forma como los líderes dirigen mediante el alto desempeño.

Por su parte (Pérez Rodríguez, 2017) Expresa que el Coaching es de tal importancia que incluso llega a ahorrar dinero y tiempo, mejora habilidades, pone en marcha los equipos, ayuda al aprendizaje de la toma de riesgos, desarrolla la cualidad de liderazgo, saca lo mejor del personal, mejora la estrategia empresarial y la conexión de la vida laboral y personal.

Como se puede apreciar por lo expuesto, se destaca la importante relación existente entre la comunicación interna, el liderazgo coach y el área de recursos humanos, ya que se conforman como pilares fundamentales de la política estratégica de toda organización. En este sentido toman como centro el desempeño del empleado, buscan mejorar las relaciones interpersonales y la motivación, para optimizar el trabajo y la productividad de los colaboradores para lograr mejores resultados organizacionales.

## Diagnostico

Se evidencia que la empresa mantiene una cultura corporativa fuerte, con definición de su visión, misión, valores, objetivos. Sin embargo, no cuenta con un proceso de comunicación interna que permita un flujo claro, rápido y ordenado para transmitirla a toda la organización, como tampoco cuenta con procesos adecuados que permitan conocer que piensan los empleados, respecto de la empresa, su trabajo o su satisfacción, además de plantear sus sugerencias e inquietudes.

Por otra parte, se puede observar que los líderes poseen competencias predominantemente técnicas y solo se dedican a solicitar y controlar las tareas que deben realizarse para el desarrollo diario, ya que se evidencia que poseen escasos conocimientos y aptitudes de liderazgo, por lo que no cuentan con las herramientas y formación necesarias para desarrollar, motivar y conducir a su personal hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Estas falencias, respecto a la comunicación interna y al liderazgo, repercuten negativamente en los empleados y consecuentemente en el clima organizacional, lo que puede impactar de manera negativa en el desempeño de los trabajadores, en sus tareas laborales, y en definitiva en la productividad y resultados de la empresa.

Por último, es importante resaltar que no existe un área de Recursos Humanos, por lo que los procesos y actividades propias de este departamento no se realizan, o se llevan adelante con errores, falencias u omisiones, como en el proceso de reclutamiento y selección, el proceso de inducción de personal, la ausencia de la encuesta de clima laboral, y la implementación de una herramienta fundamental para las empresas, como es el proceso de evaluación de desempeño, entre otros.

Estas deficiencias de algunos procesos específicos del área, y la ausencia de otros, llevan en muchas oportunidades a errores y retrabajos que redundan en mayores costos para la empresa. Por otra parte, entre otros problemas, la falta de feedback sobre el desempeño de los empleados, da como resultado la falta de foco en los objetivos, dificulta la información sobre el real desempeño del personal, impide mantener un sistema objetivo de estímulos y promociones, etc., lo que termina impactando en la operativa diaria, y en definitiva en los resultados de la organización.

En función a lo planteado se puede observar que se presenta una importante oportunidad para la empresa de definir y desarrollar un Plan de comunicación interna, un plan de formación para mandos medios, gerentes, directivos en Liderazgo Coach, soportados por la creación de un área de Recursos Humanos.

De esta manera, analizando la situación de la empresa desde el punto de vista del perfil profesional, resulta fundamental el desarrollo de un área específica, que permita contar con las políticas y procesos apropiados, a fin de lograr un mejor rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo, contribuyendo a una mayor productividad de la organización.

En este sentido la comunicación interna es la herramienta estratégica, no solo para comunicación corporativa, sino como soporte al área de RRHH para lograr el involucramiento y desarrollo de los empleados en todos los niveles.

Por último, es esencial formar en líder *coach* a todos los niveles directivos de la organización, a fin de que desarrollen las habilidades necesarias para conducir eficientemente a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Del análisis se deduce que Redolfi S.R.L. es una organización que requiere formalizar los procesos vinculados a RR.HH. que le permitan acceder a mejorar la cultura y el desarrollo organizacional. El presente reporte de caso estará enfocado en la comunicación interna y formación de líderes coach.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar un plan de comunicación interna junto a la formación de líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, colaborando en este proceso, un analista de recursos humanos, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y de esa forma aumentar la rentabilidad de la empresa.

### *Objetivos Específicos*

a) Incorporar un analista de RRHH que protocolice los procesos de recursos humanos, que se encargue de desarrollar e implementar la técnicas y actividades de un plan de gestión de la comunicación interna y ponga en práctica la capacitación del liderazgo coach para los líderes.

b) Lograr una comunicación organizacional clara, simple y efectiva, para todos los miembros de la empresa a través de la implementación de nuevas herramientas y canales de comunicación interna, de manera de facilitar y efficientizar las vías comunicacionales utilizando las herramientas comunicacionales digitales y físicas, como ser, intranet, mails, boletines informativos y buzones de sugerencias.

c) Dotar a los gerentes y mandos medios de un mayor cúmulo de herramientas de gestión, que les permita administrar, motivar y potenciar las capacidades de sus empleados para lograr de manera más eficientes los objetivos organizacionales, a través de una capacitación integral en liderazgo coach.

### *Alcance*

#### *Alcance Geográfico*

La herramienta se aplicará en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

#### *Alcance Temporal*

La implementación del presente plan se llevará a cabo en el período comprendido entre agosto del año 2022 hasta julio del 2023.

## Acciones

### *Plan 1: Incorporación de un analista de Recursos Humanos*

**Objetivo:** Se contratará a un analista de recursos humanos, para que realice una gestión integral del área, planteando como objetivos principales la implementación en un 100% de los procesos de formación en liderazgo coach a gerentes y mandos medios, como también los de innovación y optimización de los canales de comunicación interna.

**Fundamentación:** La ausencia de un departamento de RRHH hace que existan procesos inherentes a esta área que se ejecutan de manera ineficiente, o que no se realizan, lo que lleva a errores, procesos implementados a medias o retrabajos, que repercute en los resultados de la empresa.

Además, será el responsable de implementar un plan de gestión de la comunicación interna con sus canales y deberá organizar la capacitación para los líderes coach, incluso realizará el seguimiento de los resultados. Las actividades específicas a realizar son:

- Contratar una consultora para el reclutamiento y selección del especialista de Recursos Humanos.
- Realizar las entrevistas a los candidatos presentados por la consultora.
- Selección del candidato y contratación.
- Realizar la inducción a la empresa.
- Brindar la información necesaria para involucrar al ingresante en el presente proyecto, definiendo objetivos y plazos de acuerdo a lo establecido en los diferentes planes desarrollados.

**Recursos:** Para su ingreso se contratará una consultora de recursos humanos, esto será responsabilidad directa de la dirección general el costo de esta acción será, básicamente un salario del Analista, previsto en \$ 139.566,00 Mensuales, como remuneración de entrada según datos del mercado, más ese mismo valor que cobra la consultora como búsqueda y selección. La consultora deberá definir el perfil del puesto, realizar la búsqueda y seleccionar 3 candidatos que será presentados a la dirección y conjunto seleccionarán el que sea considerado que mejor cumpla los requisitos

establecidos. Honorarios de la consultora: 120.000\$ (ver recibo de sueldo y consultora en anexo 5)

Plazo: El ingreso del Coordinador de RRHH se deberá procurar en un plazo de 2 meses: 08/2022 al 09/2022

*Plan 2: Optimizar canales de Comunicación Interna*

Objetivo:

Fundamentación: La mejora en los flujos de comunicación interna permitirá hacer más eficiente la transmisión de la información correspondiente a la estrategia y objetivos, potenciando el mejor logro de los mismos, y contribuyendo a mejorar el clima laboral, y aumentar el sentido de pertenencia e involucramiento para que cada empleado realice el aporte correspondiente que permita lograr con mayor eficiencia las metas organizacionales.

a. Instalación de una Intranet Corporativa

Este es un sistema de red privado donde está la información institucional y aquella que la gerencia general considera necesaria publicar. Estará disponible en todo computador fijo o móvil, los contenidos serán acordados por la gerencia general y publicados por el analista de RRHH con soporte de un consultor externo.

Esta plataforma, permite contar con un espacio seguro y colaborativo, donde la empresa puede enviar sus comunicaciones o información y, donde los empleados, a través de los servicios de video llamadas o mensajería instantánea, pueden estar conectados y mantener reuniones virtuales, tanto si están prestando tareas en la empresa, como si están desarrollando tareas de homeoffice desde sus domicilios.

Por otra parte, brinda también funcionalidades a diferentes áreas como Recursos Humanos a través de la posibilidad de la administración del horario, informes de trabajo, directorio de búsqueda de empleados, administración de ausencias, etc. Marketing como CMR y otros servicios específicos, Comercial a través del servicio Sales Intelligence y la posibilidad de desarrollar un canal de ventas on-line, entre otros.

Las actividades específicas a realizar son:

- Contratar la licencia de la aplicación Bitrix 24 Professional.
- Instalar la plataforma en la red de Intranet de la empresa.

- Asignar la responsabilidad de la implementación al personal de Sistemas.
- Difundir su implementación a todos los empleados.
- Diagramar la capacitación para todo el personal.

Responsable: El Analista de RRHH será el responsable de monitorear la correcta implementación y funcionamiento de la herramienta. El personal del área de Sistemas tendrá la responsabilidad sobre las cuestiones técnicas de la implementación de la herramienta.

El plazo para la implementación completa de la herramienta será de 3 meses: 09/2022 al 11/2022 considerando la necesidad de la capacitación a todo el personal.

Recursos: Personal empresa de software para instalación e implementación. Personal de Sistemas de la empresa. Económicos: el costo mensual de la licencia de Bitrix 24 Professional es de \$ 417.760 (Ver detalle en Anexo 2). El costo de la instalación y capacitación al personal está bonificado.

#### b. Implementación de Buzones de Sugerencias

Esta es una de las herramientas de comunicación más sencillas de implementar, además al empleado le permite expresarse, y a la empresa conocer las inquietudes de los mismos, con el beneficio de que se evidencien procesos, o cuestiones que al ser resueltas le brindan importantes mejoras a la organización, tanto en materia económica, como en la eficiencia en el desarrollo de las diferentes actividades.

Para que esta herramienta sea eficaz el área de RRHH realizará el seguimiento correspondiente, y distribuirá las diferentes sugerencias a las áreas que correspondan para su tratamiento y respuesta, controlando que se dé el curso correspondiente a cada sugerencia, elaborando la estadística e informe oportuno.

Las actividades específicas para realizar son:

- Adquirir las urnas de acrílico que se utilizarán como buzones.
- Repartir las urnas a las demás sucursales y ubicarlas en los puntos definidos.

- Difundir la implementación del programa a todos los empleados, aclarando la ubicación de las urnas y la metodología de la gestión de las diferentes sugerencias, con la posibilidad de que ésta sea anónima.
- Incentivar la generación de sugerencias a cargo del área de RRHH a través de mensajes por mails y de las carteleras de anuncios.

Responsable: El Analista de RRHH será el responsable de implementar y monitorear el avance de la herramienta. Los responsables de cada área tendrán a su cargo dar curso y respuesta a las diferentes sugerencias con temas propios del sector.

El plazo para la implementación completa de la herramienta será de 2 meses: 10/2022 al 11/2022.

Recursos: el precio de la adquisición de las urnas de acrílico es de \$22.100, a lo que se agregan una caja de lapiceras a \$1.075 y la resma de hojas A4 para armar los talonarios de sugerencias a \$950, En total la inversión es de 24.125. (Ver detalle en Anexo 3).

#### c. Feedback Continuo:

Cuando hay retroalimentación efectiva puede llevar a que los colaboradores sean más productivos en tus tareas, por ello implementar un plan feedback es fundamental para que este sea parte de la cultura de la empresa. Este plan de retroalimentación se ejecutará de manera continua, de manera presencial para todos los empleados incluyendo a los directivos.

Cada reunión se realizará con sus respectivos compañeros de trabajo una vez al mes, en esta actividad cada uno es libre de expresar sus descontentos, agradecimientos u opiniones. La duración de esta actividad es de una hora (dentro de la jornada laboral). El propósito es cada empleado se sienta escuchado y valorado. Cabe aclarar que en este espacio tiene que estar libre de juicios o críticas destructivas, tiene que ser un espacio donde cada empleado se sienta seguro.

Las actividades específicas a realizar son:

- Coordinar el día y horario de las reuniones.
- Difundir el comunicado a todos los empleados.

- Realizar dicha reunión.
- Recolectar toda la información y registrarlas.
- Realizar acciones necesarias del material recolectado.

Responsable: El coordinador de RRHH será el responsable de diseñar y registrar en un informe toda la información recolectada de la reunión.

El plazo para la implementación completa de la herramienta será de 2 meses: 12/2022 al 01/2023

Recursos: El costo será de \$310 por empleado aproximadamente. (Anexo6)

### *Plan 3: capacitación en liderazgo coach*

Objetivo: esta capacitación es definido como un entrenamiento a los gerentes y mandos medios de la empresa en lo que respecta a liderazgo y coaching, con el objetivo de dotar a los líderes de la empresa de herramientas gestionales que les permita motivar a sus colaboradores, potenciar sus capacidades y conducirlos al logro de los objetivos.

Fundamentación: Actualmente la empresa cuenta con líderes capacitados técnicamente pero no poseen un liderazgo de gestión que les brinde las herramientas para conocer como motivar a sus colaboradores y orientarlos hacia el logro de los objetivos.

Actividades: Se contratará una consultora especializada que realizará la formación en liderazgo y coaching a gerentes y mandos medios de la empresa. En el curso se hará un abordaje teórico-práctico de los conceptos de Coaching y Liderazgo, apreciando una mirada múltiple aplicada a las organizaciones y a las prácticas en que ellas inscriben. Además, se brindarán técnicas y trucos de aplicación concreta para ser coach, para realizar una comunicación más eficiente, para entender cómo motivar y llevar adelante un trabajo en equipo y cómo liderar un proyecto.

Las actividades específicas a realizar son:

- Contratar una consultora para la formación en liderazgo y coaching de los gerentes y mandos medios de la empresa.
- Realizar la comunicación a los involucrados, explicando la necesidad e importancia que los líderes actuales cuenten con nuevas herramientas para una mejor gestión de sus colaboradores.

- Al finalizar el curso la consultora realizará entrevistas con los líderes como una forma de fortalecer y potenciar las herramientas de gestión analizadas durante el curso.
- Posterior al curso el Coordinador de RRHH, realizará entrevistas individuales con los líderes para conocer sus opiniones respecto del curso, y poder evaluar los resultados de la formación.

Responsable: El Coordinador de Recursos Humanos Cabe aclarar que también participará del curso.

Plazo: El plazo para el logro del presente objetivo es de 4 meses: 10/2022 al 01/2023

Recursos: El costo de la consultora es de \$7.050 por participante, por lo que el costo total asciende a \$70.500. (Ver detalle en Anexo 4).

El plan en cuestión se llevará a cabo en 6 meses, iniciando en agosto 2022 finalizando en enero 2023.

#### *Marco temporal de implementación*

#### *Diagrama de Gantt*

A través de la presente herramienta se muestra gráficamente el cronograma de las actividades que se llevaran a cabo para la implementación de los planes detallados.

Tabla 1: Diagrama de Gantt actividades implementación planes desde agosto 2022 hasta enero 2023 (6 meses).





de \$ 417.760. Implementación de buzón de sugerencias de \$24.125. El costo total por 6 meses de reuniones de Feedback \$316.200. Costo de capacitación 564.000. Total: \$2.279.481.

*Cálculo del R.O.I*

El trabajo contempla una ganancia de 20% de este resultado, esto representa un total de 4.134.035,33.

$$\text{R.O.I} \quad \frac{\text{Beneficio Propuesto} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Inversión

$$\frac{4.134.035,33 - 2.159.481}{2.159.481} \times 100 = 91,2\%$$

2.159.481

A modo de conclusión y en virtud de los datos arriba detallados, se verifica que, en un año, la inversión financiera tiene un retorno de 91,2 %. Ello implicará que por cada \$ 100 pesos que la empresa invierta, obtendrán una ganancia de \$ 91, por lo tanto, este es un plan rentable para la organización, por encima de las inversiones disponibles en el mercado.

## Conclusión

En el presente reporte de caso, se comprueba que en la empresa Redolfi S.R.L. puede apreciarse que, a través de un sistema protocolizado de comunicación interna y un liderazgo robustamente entrenado en la disciplina del coach, se genera un resultado positivo en términos económicos y un horizonte de crecimiento con una base más sólida que la que ya contaba la empresa.

Para afrontar esta situación, después del análisis realizado se determinó como primera medida hacer que Redolfi SRL, incorpore un analista recursos humanos, dando marco a varias actividades relacionadas con el área, pero fundamentalmente la comunicación interna y el liderazgo coach

El trabajo realizado en la gestión de la información por medio de la comunicación interna, permitieron difundir por todos los canales los objetivos generales y puntuales, información clave para las tareas diarias, y el trabajo sobre el liderazgo incorporó la fundamentación del sentido de pertenencia, incorporando la cultura organizacional de la empresa. La jerarquización de la capacitación de sus líderes, claramente beneficio el clima laboral, contribuyendo al trabajo en equipo, en la persecución y alcance de las metas comunes.

El mayor aporte que este trabajo le brinda a Redolfi SRL es haber establecido una base de recursos humanos, a partir de cual se desprende un amplio abanico de oportunidades, como contar con un plan de socialización, como lo es la inducción, la formación de cuadros de reemplazo, el entrenamiento permanente del personal, el manejo de las relaciones laborales, elementos estos que incluso trascienden este trabajo.

Sin los cambios mencionados anteriormente, se dificultará cada vez más la vida organizacional, por consiguiente, su rentabilidad. Una empresa que considere a sus recursos humanos como recursos valiosos y claves será una empresa de éxito.

### *Recomendaciones*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, si bien mantiene un constante crecimiento comercial, no posee una política de actualización tecnológica, que le permita acelerar los procesos, y mejorar la información operativa diaria, para lograr mayor productividad y mejores resultados organizacionales, permitiéndole alcanzar la eficiencia necesaria para mantener su competitividad y continuar con su crecimiento.

Cada vez en mayor volumen, la tecnología está presente en las compañías, a través de Smartphone, tabletas, sistemas de videoconferencias, software, aplicaciones, etc., y la incorporación de nuevas tecnologías marca la diferencia con el modelo tradicional.

En este sentido, se recomienda a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L que analice e implemente en el corto plazo un plan de actualización tecnológica, ya que a partir de ella podrá obtener valiosas ventajas como la posibilidad de incremento de la productividad y competitividad, una mejor gestión de los costos, y mayor control de aquellos llamados “ocultos”. Además, permite un mejor y más rápido traslado de la información comercial dentro y fuera de la empresa, favorece la movilidad de la empresa, brinda mayor flexibilidad en el manejo de la información a distancia, y mejora la imagen de la empresa.

Sistematizar el área logística con un moderno sistema de pedidos, ruteos, stock con códigos de barras o código QR, picking automático por ruta y tipo de flota, para hacer eficiente el proceso logístico que es la parte más importante de la empres

También Se recomienda llevar a cabo estos procesos esenciales y de manera formal, tales como: el reclutamiento y selección de candidatos, la inducción de los nuevos empleados, la definición de planes de carrera, la administración de herramientas de evaluación de desempeño y la gestión del clima interno logrará que se fomente una cultura orientada a las personas, se profesionalicen todos los procesos de la compañía y se consigan los objetivos estipulados de manera eficiente.

Dar un mejor marco a la seguridad e higiene dentro de la organización, incorporando mínimo un técnico en seguridad e higiene, además de contratar un ergónomo para estudios en el área logística, dentro del marco de la actual consultoría externa.

Se aconseja también con miras a lograr un mayor profesionalismo, implementar los sistemas de evaluación de desempeño, brindando un feedback oportuno y claro, de forma tal que el empleado conozca cómo está realizando su trabajo y lo que se espera de él. Esto contribuirá también a que se puedan detectar las necesidades de capacitación y en base a eso establecer los distintos planes de formación necesarios para cada puesto. Realizando estas acciones de manera correcta y logrando definir el desempeño de cada colaborador, teniendo en cuenta las habilidades y competencias que cada uno posee, se

podrá comenzar a establecer de manera apropiada, los ascensos o transferencias dentro de la empresa, como así también los planes de beneficios y remuneraciones.

## *Bibliografía*

- Alejandra, B. (2008). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- astrid*. (Abril de 21 de 2022). Obtenido de <https://www.taperiaorganica.com/beneficios-de-los-alimentos-organicos/#:~:text=En%20definitiva%2C%20los%20alimentos%20org%C3%A1nicos,las%20posibilidades%20de%20desarrollar%20enfermedades>
- Calvo, L. L. (4 de Enero de 2022). *Economía y Política*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/poder-adquisitivo-2022-que-paso-y-que-pasara-con-los-salarios/#:~:text=Desde%20ese%20momento%20acumulan%2049,por%20debajo%20de%20la%20inflaci%C3%B3n>
- Canvas. (2022). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Clarín. (7 de Abril de 2022). *Cesla*. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=29843>
- Clarín. (21 de Abril de 2022). *Cesla.com*. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=30013>
- Clarín. (24 de Marzo de 2022). *Cesla.com*. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=29415>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. Colombia: Distribuciones Agapea - Libros Urgentes.
- Esteban, L. (11 de Abril de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-inflacion-en-alimentos-entre-las-tensiones-internas-y-el-factor-global-nid10042022/>
- infobae*. (21 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/04/21/inicio-la-implantacion-de-chips-en-las-manos-para-realizar-pagos/>
- Infobae*. (21 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2022/04/21/el-oficialismo-impulsa-un-proyecto-que-podria-generar-un-fin-de-semana-extra-largo-en-junio/>
- Infobae*. (21 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/04/21/como-esta-cambiando-el-mercado-cripto-y-la-digitalizacion-de-la-economia/>
- Infobae*. (22 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/22/el-senado-bonaerense-aprobo-una-ley-de-emergencia-economica-para-empresas-recuperadas/>

Millenaar, F. (21 de Abril de 2022). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2022/04/21/consejo-de-la-magistratura-german-martinez-presento-un-amparo-contra-la-designacion-de-una-diputada-radical-que-firmo-sergio-massa/>

Pérez Rodríguez, M. D. (2017). *Coaching*. Magala: Editorial ICB.

Wright, S., & MacKinnon, C. (2015). *Alquimia del liderazgo : La magia del líder coach*. Lima : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Anexos1 (canvas 2022)



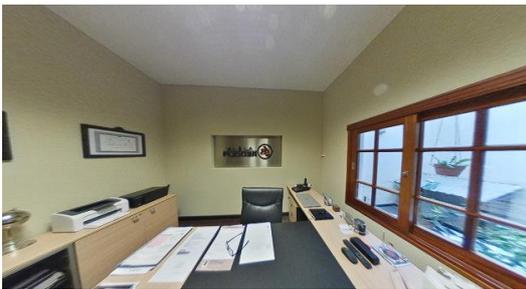
**Alonso J y José A Redolfi SRL from James Craik, Córdoba, Argentina**

Alonso J y José A Redolfi SRL in James Craik, Córdoba, Argentina created by mecacontentidos: Alonso J y José A Redolfi SRL

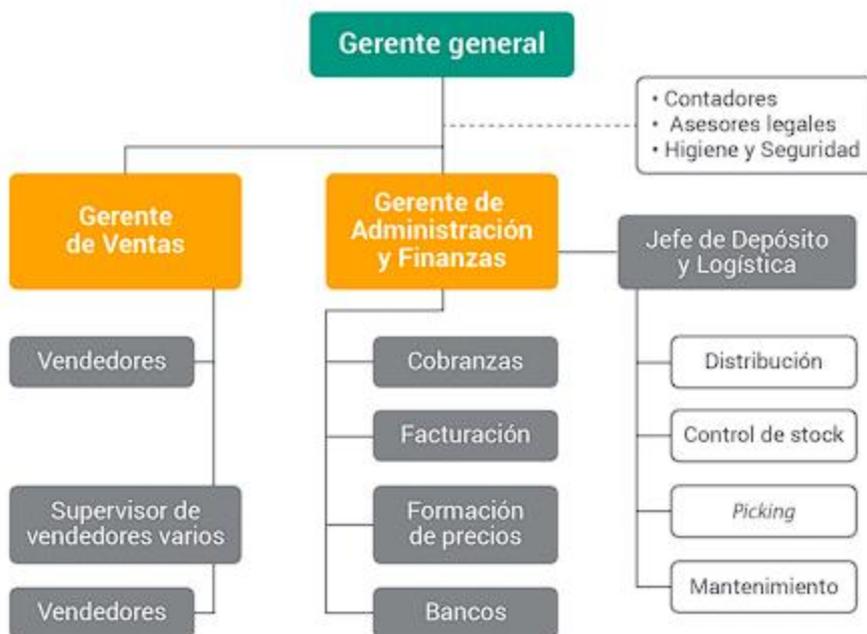
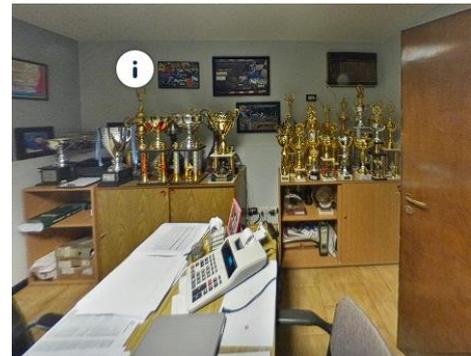


**Alonso J y José A Redolfi SRL - Depositos from James Craik, Córdoba, Argentina**

Alonso J y José A Redolfi SRL - Depositos in James Craik, Córdoba, Argentina created by mecacontentidos: José María Salgueiro 445, X5984 James Craik, Córdoba



Organigrama



## Anexo 2

### Ilustración: Plataforma de Intranet corporativa

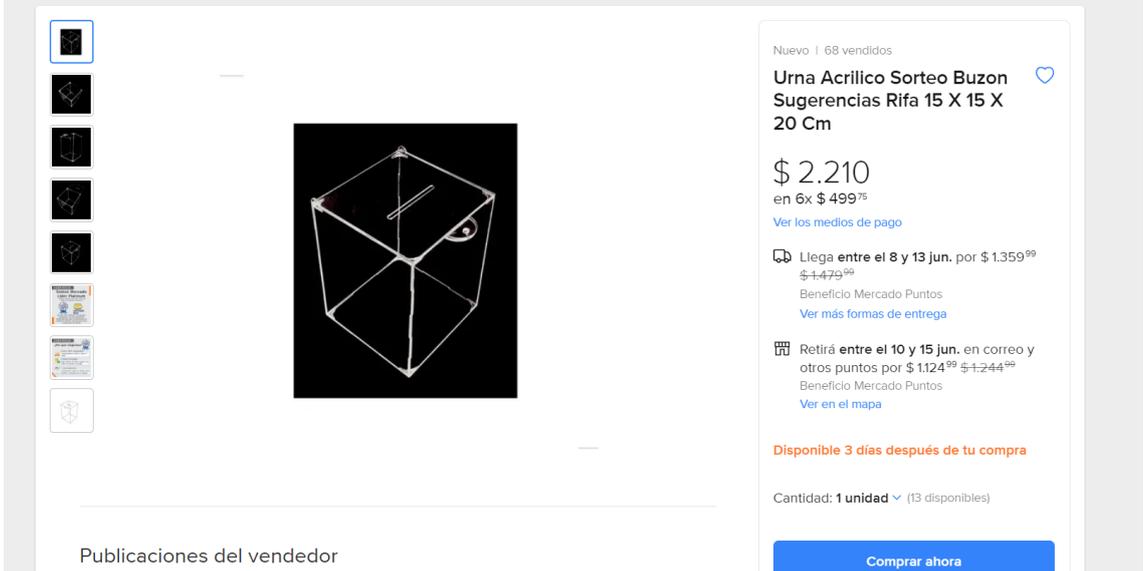
The screenshot displays the Bitrix24 pricing page for the Professional plan. The page features a navigation bar with links for 'HERRAMIENTAS', 'PRECIOS', 'SOLUCIONES', 'PARTNERS', 'APPS', 'BLOG', and 'SOPORTE'. A prominent blue banner reads 'Precios Cloud'. Below this, a table lists the pricing for the Professional plan across different billing cycles. The 12-month plan is highlighted with a 20% discount.

Ciclo de facturación	Professional
1 Mes	USD 199 USD 199/mes <a href="#">COMPRAR</a>
3 Meses	USD 597 USD 199/mes <a href="#">COMPRAR</a>
12 Meses Descuento -20%	<del>USD 2,388</del> USD 159/mes    USD 1,908 <a href="#">COMPRAR</a>

Fuente: Bitrix 24

## Anexo 3

## Ilustración: Costo urnas de acrílico



Nuevo | 68 vendidos

**Urna Acrílico Sorteo Buzon Sugerencias Rifa 15 X 15 X 20 Cm**

**\$ 2.210**  
en 6x \$ 499<sup>75</sup>

[Ver los medios de pago](#)

**Llega entre el 8 y 13 jun.** por \$ 1.359<sup>99</sup>  
~~\$ 1.479<sup>99</sup>~~  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

**Retirá entre el 10 y 15 jun.** en correo y otros puntos por \$ 1.124<sup>99</sup> ~~\$ 1.244<sup>99</sup>~~  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver en el mapa](#)

Disponible 3 días después de tu compra

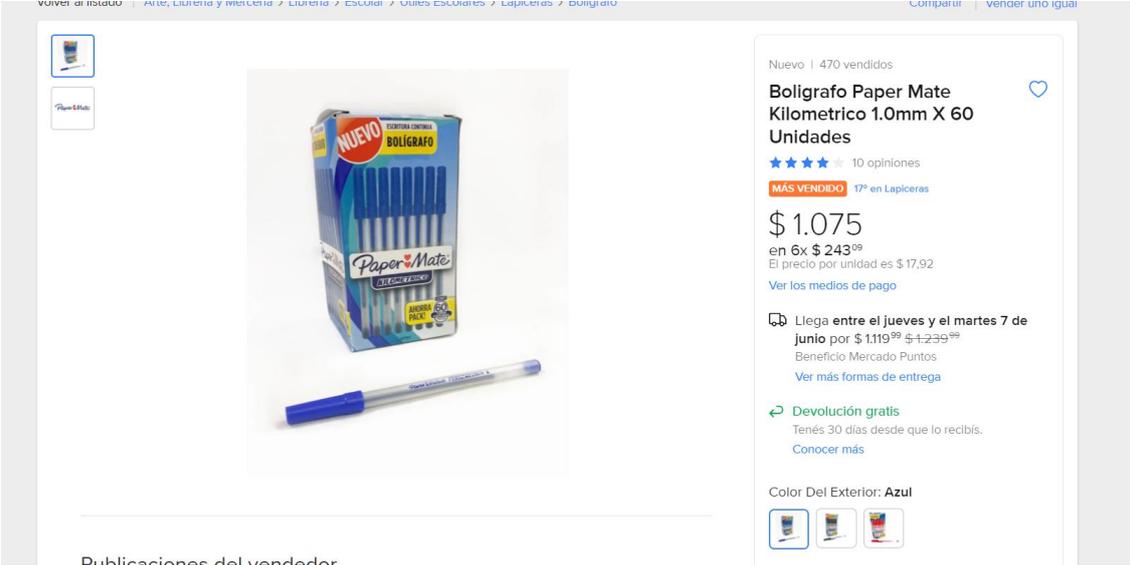
Cantidad: 1 unidad (13 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Publicaciones del vendedor

Fuente: Mercado Libre

## Ilustración: Costo caja lapiceras x 60unds



Nuevo | 470 vendidos

**Bolígrafo Paper Mate Kilométrico 1.0mm X 60 Unidades**

★★★★☆ 10 opiniones

**MÁS VENDIDO** 17° en Lapiceras

**\$ 1.075**  
en 6x \$ 243<sup>99</sup>  
El precio por unidad es \$ 17,92

[Ver los medios de pago](#)

**Llega entre el jueves y el martes 7 de junio** por \$ 1.119<sup>99</sup> ~~\$ 1.239<sup>99</sup>~~  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

**Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Color Del Exterior: **Azul**

[Comprar ahora](#)

Publicaciones del vendedor

Fuente: Mercado Libre

## Ilustración: Costo resmas A4



Nuevo | 26953 vendidos

**Resma A4 Papel Autor 75grs** 

500 Hojas Para Inkjet Oficina

★★★★★ 3,795 opiniones

**MÁS VENDIDO** 1º en Papeles para Impresión

**\$ 950**  
en 6x \$ 214<sup>83</sup>

[Ver los medios de pago](#)

 Llega **entre el miércoles y el lunes 6 de junio** por \$ 1.684<sup>99</sup> **FULL** 

[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Color: **Blanco**

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad**  (239 disponibles)

Fuente: Mercado Libre

Tabla: Costos material implementación Plan Buzones de Sugerencias

DETALLE	VALOR
Urnas de acrílico precio unitario \$1.500, se adquirirán 10 para distribuir en Casa central y sucursales	\$22.100
Caja lapiceras x 60unds	\$1075
Resma de hojas A4	\$950

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4

## Ilustración: Consultora de formación en Liderazgo y Coaching

Comienzo  
**4**  
Jun  
Curso Online

Liderazgo / Coaching  
**Curso de Liderazgo y Coaching- Introducción** ♥  
Código 113 ★★★★★ (4.62/5)

Sede Online en Vivo - Zoom  
El curso se dictará los días sábados en el horario de 9 a 12 hs. Duración total 12hs ( 4 clases)

Valor del Curso  
**\$7.050**  
MÁS INFORMACIÓN  
✓ Hay vacantes

Fuente: Capacitarte

Tabla 1: Costo y participantes formación Liderazgo y Coaching

DETALLE	VALOR
Costo consultora de Capacitación \$7.050 por participante.	
<u>Participantes:</u>	
Gte. de Ventas	
Gte. de Administración y Finanzas	
Jefe de Depósito y Logística	
Coord. de RRHH	
Encargado Suc. San Francisco	
Encargado Suc. Rio 3°	
Encargado Suc. Rio 4°	
Encargado Suc. Córdoba	
	56.400

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5

### Ilustración: Liquidación de sueldo Coordinador de RRHH

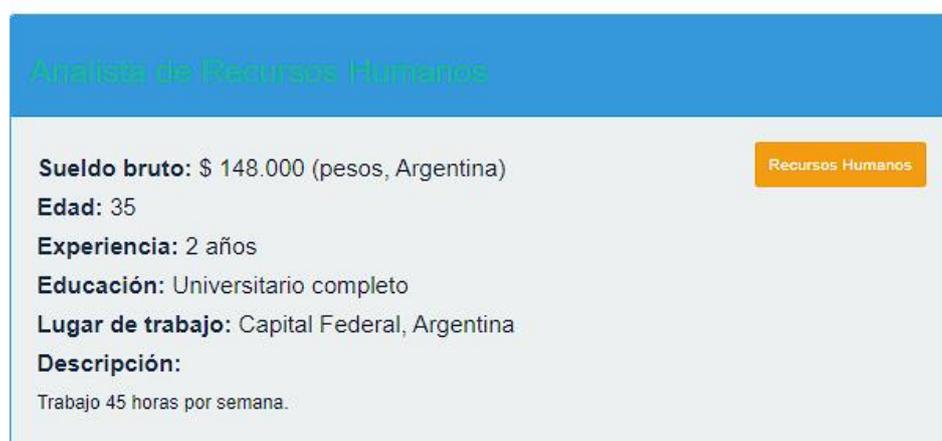
El sueldo medio de Analista de Recursos Humanos en Argentina es de \$ 139.556 mensual.

El sueldo puede variar de \$ 148.000 a \$ 199.532.

El 75% de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el 25% indicó pertenecer al género **masculino**.

Esta estadística de sueldos está compuesta por **4 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

### Sueldo de Analista de Recursos Humanos: \$ 139.556



**Analista de Recursos Humanos**

**Sueldo bruto:** \$ 148.000 (pesos, Argentina) Recursos Humanos

**Edad:** 35

**Experiencia:** 2 años

**Educación:** Universitario completo

**Lugar de trabajo:** Capital Federal, Argentina

**Descripción:**  
Trabajo 45 horas por semana.

Fuente: encuestasTI

### Ilustración: Consultora para contratación de Coordinador de RRHH



**Gestal** GESTIÓN DEL TALENTO

SERVICIOS BOLSA DE TRABAJO CURSOS INSTITUCIONAL BLOG CONTACTO Certificaciones online

Somos tu equipo

## NUESTROS SERVICIOS

- Selección de Personal
- Asesoría en Gestión Humana
- Capacitación y Desarrollo
- Selección IT

Fuente: Gestal – Gestión de Talento

Sueldo Bruto Mensual	\$ 170.000,00
Aporte Jubilación	\$ 18.700,00
Aporte INSSJPJ	\$ 5.100,00
Obra Social	\$ 5.100,00
Sindicato	\$ 5.100,00
Impuesto a las ganancias	\$ 0,00
<hr/>	
Sueldo neto mensual (estimado)	\$ 136.000,00
Ingreso neto anual después de impuesto	\$ 1.790.666,67
Ingreso neto mensual promedio	\$ 149.222,22

*Anexo 6*

Feedback: Para calcular el costo perdido por una hora de trabajo no cumplido, la suma asciende a 310\$ por empleado, teniendo en cuenta que son 170 empleados la suma sería de \$52.700 por mes. Teniendo en cuenta el proyecto está planificado para 6 meses el costo **total \$316.200**.