

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

**Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la
empresa AJ & JA Redolfi SRL**

Julieta Kupferberg

43368795

RHU02781

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina, 2022.

Resumen

El presente reporte de caso fue realizado sobre la empresa AJ & JA Redolfi dedicada a la comercialización y distribución de distintos productos mayoritariamente alimenticios ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba con la extensión de 4 sucursales en el interior de Córdoba. A través de distintas herramientas de análisis se diagnosticó que la empresa contaba con una gran falta de organización y comunicación interna. Esta situación se daba debido a que la dimensión de la empresa y su cantidad de empleados no se relacionaba con la poca o nula cantidad de procesos vinculados a la gestión de recursos humanos. Dada la situación, se propuso un plan de comunicación interna enfocado en la formalización de procesos y en la formación del liderazgo coach. Este plan se basó en sentar las bases de recursos humanos a través de la creación de un manual de procesos de recursos humanos; el desarrollo de una intranet de la empresa para que la comunicación sea fluida y alineada para todas las sucursales de la empresa y la formación de los líderes en liderazgo coach hacia una visión trascendental para fomentar el uso de las herramientas propuestas. Se logró mejorar el desempeño organizacional y de esa manera incrementar un 2% las ganancias. A su vez esta propuesta tuvo un retorno de la inversión del 213%.

Palabras clave: gestión de recursos humanos-comunicación interna-formalización de procesos-liderazgo coach.

Abstract

This case report was carried out in the marketing and distribution food company AJ & JA Redolfi located in the town James Craik, Córdoba and its 4 branches. Through different analysis tools, it was diagnosed that the company had a great lack of organization and internal communication. This situation was due to the fact that the size of the company and its number of employees were not related to the poor number of processes related to human resources management. Taking the situation into account, an internal communication plan was proposed, focused on the formalization of processes and coach leadership training. This plan was based on the introduction of human resources management through the creation of a human resources process manual; the development of a company intranet so that communication became fluid and aligned for all the company's branches; and the training of leaders in coach leadership towards a transcendental vision to promote the use of the proposed tools. We were able to improve organizational performance and thus increase profits by 2%. In turn, this proposal had a return on investment of 213%.

Key words: human resources management-internal communication-formalization of processes-leadership coach.

Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>Análisis de la situación</i>	6
Análisis macroeconómico PESTEL.....	9
Análisis microeconómico 5 fuerzas de Porter.....	14
Análisis microeconómico FODA.....	16
<i>Marco Teórico</i>	18
Comunicación Interna.....	18
Comunicación 2.0.....	19
Manual de procesos de Recursos Humanos	19
Liderazgo Coach.....	20
<i>Diagnóstico</i>	21
Conclusión diagnóstica.....	22
<i>Plan de implementación</i>	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	23
Acción 1: Creación de un manual de procesos de recursos humanos.....	23
Acción 2: Desarrollo de la intranet de la empresa.....	26
Acción 3: Capacitación a los líderes de la empresa en liderazgo coach.....	28
Marco temporal de la implementación.....	30
Evaluación del impacto de la implementación.....	31
<i>Conclusión</i>	32
Recomendaciones.....	33
<i>Referencias</i>	35
<i>Anexos</i>	
Manual de procesos de recursos humanos	anexo 1
Intranet.....	anexo 2
Temario Curso Liderazgo, Coaching y Gestión del cambio.....	anexo 3
Temario Programa de coaching ejecutivo.....	anexo 4

Introducción

La empresa familiar AJ & JA Redolfi SRL se dedica a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Lleva 50 años de experiencia en el rubro y su central principal se encuentra en la localidad donde se creó, en James Craik, Córdoba.

La familia Redolfi es una familia querida por toda la localidad y además tiene trayectoria en negocios de distribución. En 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería. Se dividían las tareas, es decir, Miguel se hacía cargo de la librería y Alonso viajaba a otras localidades a vender tabaco y golosinas. Este negocio lo denominaron “Redolfi Hermanos”. Sin embargo, 16 años después, en 1975 los hermanos decidieron tomar caminos distintos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso decidió incursionarse en el negocio de la distribución mayorista. Su hijo José se unió a este nuevo negocio y se creó la “sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho”.

A partir de ese año, el nuevo negocio comenzó a crecer con el trabajo de sus fundadores padre e hijo, hasta que en 1990 se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. Esta es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. Además, 3 años después se creó otra sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas. Ese mismo año, Alonso fallece y José queda a cargo del negocio hasta hoy en día, ejerciendo el rol de presidente de la empresa.

La empresa continuó con su proceso de expansión con éxito ya que actualmente cuenta con 140 empleados, una flota de 73 vehículos y 4 sucursales ubicadas en Rio Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba. Todas las sucursales cuentan con centros de distribución y 3 de las 4 con autoservicios mayorista. Córdoba no tiene un autoservicio ya que dispone de una nueva unidad de negocios: Kodak. Hoy en día Redolfi S.R.L cuenta con aproximadamente 6000 clientes.

AJ & JA Redolfi SRL desarrolló una estructura sólida para poder mantener el negocio tanto comercialmente como económicamente ya que su trayectoria, expansión, clientela y tasa de facturación lo comprueban. Sin embargo, se pueden detectar ciertas falencias dentro de esta estructura.

Si se tiene en cuenta que es una empresa de gran dimensión con 140 empleados, 4 sucursales y la casa central, es inusual que la empresa no tenga un departamento de recursos humanos. Tampoco existen en la empresa los procesos base de gestión de personal exceptuando la liquidación de sueldos. No hay un proceso formal de selección ni tampoco uno de inducción. Se conoce que existe una buena relación entre los empleados y una percepción de familia. Sin embargo, no hay mediciones que comprueben el clima laboral. En cuanto a crecimiento, el plan de promoción interna que utilizan basado en la confianza y antigüedad está ocasionando problemas en algunas áreas. Además de todos los procesos mencionados, tampoco tienen procedimientos en cuanto a la sucesión, la publicidad, los inventarios, los controles de compra, segmentación de clientes, no hay registros. Se evidencia una falta de comunicación clara por lo que es fundamental abordar la comunicación interna de la empresa para poder esquematizar y de esta manera efficientizar todos los procesos mencionados. A partir de un plan comunicacional se pueden incluir los aspectos mencionados y disminuir sus efectos negativos para la consecución de los objetivos de la empresa.

Si se menciona un plan de comunicación interna también es importante acompañarlo de una formación de líderes coach para una implementación eficiente. Hay antecedentes que respaldan la importancia de ambos procesos que conforman la temática.

Sobre el plan de comunicación interna se tomó un antecedente de Ramiro Romero (2019) que en su investigación cualitativa *La Comunicación como una herramienta estratégica para afianzar la relación entre empresa y cliente* realizada sobre una empresa distribuidora en la ciudad de Salta remarca lo estratégica que se tornó la comunicación actualmente. Él enfatiza la importancia de una comunicación corporativa efectiva llamando corporativa a la combinación de comunicación interna y externa. Además, demuestra la necesidad de estrategias de comunicación ya que brindan dirección hacia el futuro, revisión de objetivos y políticas como también una mejor coordinación de esfuerzos y estándares objetivos de desempeño. Conjunto a las estrategias menciona la determinación de un plan de comunicación y no sólo transmisiones de información. Él lo describe como “Un plan de comunicación corporativa se transformará en el instrumento de apoyo al plan negocio de la empresa para trabajar lo que tiene que ver con imagen e identidad de la organización y guía las actividades de comunicación”. (Romero, 2019, p.11).

En base a la comunicación interna específicamente se seleccionó el antecedente de Sandra Neller (2016) que en su Trabajo Final de Grado realiza un diagnóstico de la comunicación interna de la empresa HP Argentina y logra obtener conclusiones sobre la importancia de la comunicación interna. Hace énfasis en todo su trabajo sobre lo transversal que es la comunicación en toda la empresa como eje central de todos los procesos. En cuanto a la comunicación interna la explica como un conjunto de procesos y estrategias que impacten en el capital humano fortaleciendo vínculos de manera sinérgica para lograr la eficiencia de los objetivos organizacionales.

Como último antecedente para dar sustento a la formación de líderes coach se tomó uno local, Diego Martín Marshall (2013) llevó a cabo un proyecto descriptivo *Coaching en las organizaciones* en la localidad Villa María, Córdoba. El proyecto busca entablar procesos de coaching en las organizaciones. Es útil ya que detalla cómo se vincula el coaching con las empresas, colaboradores y sus líderes. “entender el coaching como la manera de transportarnos hacia nuestras metas y objetivos con el mayor éxito posible y con la ayuda de nuestro mejor vehículo que sería la figura del Coach.” (Marshall, 2013, p.5). Se explicitan herramientas y beneficios que brinda, hoy en día el coaching es una ventaja competitiva

En base a los antecedentes, se puede dimensionar la importancia de la comunicación interna actualmente en todas las empresas. El papel de la comunicación fue tomando relevancia con el paso del tiempo y hoy en día se transformó en una estrategia dentro de los objetivos organizacionales. Redolfi no debería descuidar este aspecto ya que a medida que se va expandiendo es más necesaria aún. La falta de gestión de recursos humanos se vincula a la comunicación como también la ausencia de procedimientos en distintos momentos de sus procesos productivos. Sin ellos no se genera cohesión ni sinergia tanto en cada sucursal como entre sucursales. Poder establecer un plan de comunicación interna solventaría incoherencias dentro de los procesos y generaría la unión necesaria para lograr los objetivos organizacionales. La formación de líderes coach sumaría a que cada líder sepa cómo motivar a sus miembros contribuyendo a la misma meta.

Análisis de la situación

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, entre las más importantes.

Al comercializar esa variedad de productos AJ & JA Redolfi SRL cumple con su visión y su misión que hacen hincapié en contar con una cartera diversificada de proveedores y una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. También destacan la calidad del servicio para con sus clientes. Y además propician la posibilidad de desarrollo de sus empleados preservando el carácter familiar de la empresa como así la contribución positiva a la comunidad. En la misma línea la estrategia de la empresa se basa en la diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos. (Canvas,2022)

En cuanto a los valores, hay coherencia con la visión y misión ya que destacan la orientación hacia el cliente; la responsabilidad social y comunitaria; el respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo. La confianza, el sentido de equipo, la honestidad y, el esfuerzo y dedicación son valores que también identifican a la organización. Se enfatiza el sentido de familia en cada valor. Este mapa estratégico puede vislumbrar que se busca la satisfacción del cliente externo como también la del cliente interno.

La sociedad se encuentra en la tercera generación familiar y ya los hijos de José, es decir, la cuarta generación, se adentraron en la sociedad tanto en decisiones como acciones. Actualmente José cuenta con el 85% de las acciones mientras que el 15% restante se distribuye de manera igualitaria a sus tres hijos. José no quiere que vuelvan a ocurrir problemas de sucesión entre hermanos como recuerda cuando su padre falleció.

En cuanto a la economía del negocio, la tasa de facturación fue aumentando año a año con una facturación total entre todas las sucursales de 38.000.000 en 2002; 4 años después la facturación total fue de 53.000.000. Es decir, la empresa fue creciendo paulatinamente. Sin embargo, la tasa de rentabilidad iba a la inversa. En 2002 rondaba el 5% mientras que años después descendió a 2,5%. La razón del desequilibrio es el incremento de precios en costos operativos e insumos y la imposibilidad de elevar los

precios de venta ya que dejaría de ser un precio competitivo. Es una situación que padece todo el sector, no la empresa particularmente.

A pesar de esta situación, Redolfi no tiene problemas de endeudamiento ya que se maneja con un sistema de financiación sin demoras: un 80% de sus ventas son de contado y el 20% restante es de plazos de cobranza no superiores a 21 días. De esta manera, se genera una relación sólida con sus proveedores ya que no se demoran en pagarles, cuidan a su socio estratégico y generan una ventaja competitiva al tener esta relación para futuros descuentos o productos con poco stock. El margen de ganancia que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

Además, sus clientes usuales son despensas de barrios, mini mercados, quioscos. Estos clientes tienen características similares ya que suelen ser de pocos empleados o hasta unipersonales, con salones pequeños y escasos recursos. No suelen tener medios de transporte para la mercadería ni tiempo para realizar las compras. Esto es otra ventaja para Redolfi en cuanto financiación ya que sus clientes tienen poco poder de negociación. Sin embargo, cada vez hay más competencia y opciones para cambiar de proveedor, ese es el mayor poder que tienen los clientes, libertad de elegir.

Es por eso que la empresa Redolfi no debe pasar por alto esta situación y lograr seguir atrayendo a sus clientes a través de sus diferenciales como el tiempo de entrega rápida y su variedad de productos. La falencia que existe es que no tienen clasificados sus clientes por comportamiento o volumen de compra. Además, no tienen estrategia de publicidad, sin embargo, suelen atraer a clientes por su fanpage de Facebook, la búsqueda de los clientes en Google My Business o la empresa misma busca clientes. Su forma de publicitarse es también a través de patrocinios de eventos y equipos deportivos y se valen por su posicionamiento empresarial como también de las colaboraciones a eventos solidarios y el plotteo de sus vehículos. Hoy en día con la relevancia que se le da a la tecnología y a los medios de comunicación sería óptimo comunicarse ante los clientes por más y nuevos canales.

El proceso de comercialización se basa en 3 etapas: abastecimiento-recepción-venta. La etapa de abastecimiento cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que se debe comprar. La gestión de pedidos es una etapa clave ya que se puede prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

A pesar de tener un buen sistema, no hay registro del inventario. Es importante resaltar que la empresa cuenta con 6 depósitos distribuidos por distintos puntos de la ciudad. Las 2 etapas siguientes suelen tener algunas complicaciones dada la falta de registros. En la etapa de recepción un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, sino que se hace de forma manual y a veces se lo hace de manera superficial sin contabilizar correctamente que esté todo. En la etapa de Ventas sucede similar con las facturas, no hay registros ni seguimientos.

La falta de un área de Recursos Humanos es una de las mayores falencias ya que la empresa ha llegado a una magnitud en la cual es importante no descuidar a la cantidad de empleados que trabajan allí. No se cuenta con procesos base de gestión humana. Por ejemplo, no existe un proceso de selección formal. Si bien reciben curriculums para tener en cuenta en el caso que requieran personal y para cargos altos se realiza una búsqueda por diarios, esto no se asemeja a un proceso de selección formal acarreado posibilidades de una elección ineficiente. Además, a la hora del ingreso de un nuevo miembro no hay un proceso de inducción que acompañe y haga más amena la llegada, sino que los ingresantes van aprendiendo mientras trabajan y de esta manera se da lugar al error y a la baja en productividad. En cuanto al clima laboral se conoce que hay una buena relación entre los miembros y se perciben como familia. “Hace 8 años trabajo en esta empresa y la quiero como si fuera mía”. (video en Canvas, 2022) Sin embargo, no hay mediciones que comprueben el clima y la vez que se intentó realizar una encuesta no se registraron los resultados.

Por último, esta situación de falta de procesos llega a contradecirse con la visión de la empresa en el punto de brindarles oportunidad de crecimiento a sus empleados. Si bien existe una política de promoción interna basada en la cultura organizacional de mantener al personal que trabaja allí, los criterios utilizados para las promociones son la confianza y la antigüedad. Estos únicos criterios provocan que empleados lleguen a nuevos puestos sin preparación ni conocimiento alguno generando problemas. Un ejemplo, en el área de Depósito, los empleados que ascendieron a ser choferes tuvieron que regresar a su puesto anterior por falta de preparación. Es decir, la política sí vela por el crecimiento de sus empleados, pero sin acompañamiento de una capacitación, no se logra el objetivo y hasta genera más desmotivación.

Las únicas actividades llevadas a cabo vinculadas especialmente a la gestión humana son la liquidación de sueldos e Higiene y seguridad. En cuanto a esta segunda actividad, no existe un área dedicada a ello cuando hay 140 empleados trabajando en distribución. Lo valorable son las inspecciones regulares y los buenos resultados de estas. Además, las máquinas son nuevas para minimizar daños. Las pocas observaciones y las más comunes que se hacen son referidas a la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad. No tienen análisis de siniestralidad.

Es importante destacar que se está por inaugurar un nuevo depósito el cual resolverá estos temas de higiene y seguridad ya que los empleados trabajarán en mejores condiciones y también ayudará al procedimiento de comercialización al contar con 1 gran punto de distribución, en vez de varios, generando más claridad y orden, mejor control de stock y organización interna. Principalmente, la idea del depósito es el aumento de volúmenes de venta ya que el espacio nuevo permitirá comprar mayores volúmenes y de esta manera obtener mejores economías de escala. Es primordial acompañar este nuevo panorama con un plan estratégico de comunicación interna para poder solventar la falta de procesos y procedimientos y que todos los miembros puedan contar con toda la información de esta nueva estructura.

Análisis macroeconómico: PESTEL

Además de conocer detalladamente la empresa también es importante el contexto en el cual se desarrolla. En términos de macro contexto se analiza el país donde Redolfi comercializa sus productos. A continuación, se lleva a cabo el análisis PESTEL que analiza las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales de Argentina.

Variable Política:

Argentina actualmente se encuentra en una situación de inestabilidad política. Alberto Fernández, presidente que asumió en 2019 tuvo que afrontar varias anomalías desde que comenzó su mandato. El manejo de la pandemia fue algo que generó distintas opiniones y repercusiones tanto económicas como sociales además de las humanitarias claramente.

(...) En términos de actividad económica tuvo efectos devastadores. El PIB se contrajo 10% en 2020, lo que representa la peor caída

desde la crisis de 2002. Además, según el último relevamiento del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, el 44,2% de los argentinos son pobres. (TN,2021, <https://bit.ly/3BmoVGQ>).

Luego de 2 años de pandemia, el 2022 se podría pensar como el año donde todo volvía a la normalidad. Lamentablemente, a comienzos de este año se disputó la guerra de Rusia contra Ucrania, situación que hoy en día sigue sucediendo. De esta manera se agravaron aún más las consecuencias en Argentina ya que la guerra repercutió en todo el mundo.

A principios de Julio, el ministro de economía, Martín Guzmán, renuncia a su cargo sin tener reemplazante. Al día, el gobierno define que su reemplazante será Silvina Batakis. Este cambio brusco generó incertidumbre en los mercados y repercusiones en cuánto al dólar. El primer lunes sin Guzmán el dólar subió 20 pesos más, \$245 para la compra y \$260 para la venta. (El Cronista,2022). Batakis duró 24 días en el cargo ya que renunció. Su llegada y gestión generaron más incertidumbre que tranquilidad a los agentes económicos. El dólar pasó de \$238 a \$321 y el Banco Central perdió gran cantidad de dinero en intervenciones cambiarias en esos 24 días de mandato. Con su renuncia, Alberto la nombró Presidenta del Banco Central (La Nación,2022).

Sergio Massa es la persona que reemplazó a Batakis con un cargo nuevo de “(...) super ministro” que tendrá bajo su órbita a las carteras de Economía, Desarrollo Productivo y Agricultura, Ganadería y Pesca (...). (La Nación,2022, <https://bit.ly/3cTGtkp>) Se puede decir que su llegada estabilizó un poco el revuelo:

(...) Los dólares libres cayeron hasta \$26 regresando del overshooting, los bonos argentinos subieron 10%, el riesgo país bajó 146 unidades, hasta 2.538 puntos básicos (como antes de la renuncia de Guzmán) y las acciones argentinas que cotizan en dólares en Nueva York tuvieron un salto en bloque de hasta el 20%, lo cual significa que el mercado le da un guiño inicial a la llegada de Massa al poder. (El Economista, 2022, <https://bit.ly/3TTjoPc>).

Sin embargo, sigue habiendo números altos de pobreza e inflación. Es una situación de incertidumbre e inestabilidad y más aún con lo que ocurrió el día jueves 1 de septiembre cuando hubo un atentado hacia la vicepresidenta argentina.

La inestabilidad política incide indirectamente en las empresas por lo tanto en Redolfi también. Actualmente el foco principal que afecta a la empresa es la inflación y la imposibilidad de pensar a largo plazo ya que hace semanas atrás los precios no se podían establecer ya que día a día cambiaba la situación.

Variable Económica:

Como ha sido explicado, a pesar de que Redolfi año a año aumente su facturación, su tasa de rentabilidad cae año a año. Esta situación se da por el incremento de precios de los insumos generados por los factores económicos y políticos de Argentina como también por el contexto internacional.

La FAO es la organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Los datos de esta organización demuestran que la inflación de alimentos de 2021 se agravó debido a la Guerra entre Ucrania y Rusia generando un problema mundial. Sin embargo, “muestran que el caso argentino es especial, por debilidades previas: muy alta inflación de base, y problemas fiscales, monetarios, cambios y políticos de la coalición de gobierno” (Infobae, 2022, <https://bit.ly/3ASx4l6>).

Es decir, a pesar de que la inflación de alimentos es una situación que está afectando a todos los países, Argentina demuestra un ritmo de inflación que es 4,6 veces superior al de sus pares regionales (Infobae, 2022). Esta situación es delicada para Redolfi ya que, si esta situación perdura o empeora, cada vez tendrán menor margen de ganancia al no poder subir sus precios al ritmo que aumentan los insumos ya que si no dejarían de ser competitivos.

Variable Social:

Si se habla del aspecto sociocultural de Argentina, hay dos aristas a tener en cuenta:

Por un lado, la sociedad ha cambiado de hábitos a la hora de consumir. Hoy en día hay una mayor tendencia a comer comida basada en plantas y no en animales. Hay más conciencia en cuánto a cuidar a los animales y al medio ambiente como también a tener una alimentación sana. En Argentina “El 24 % de la población es vegetariana, vegana o

flexitariana y estos números vienen incrementándose año a año.”(El perfil,2022, <https://bit.ly/3TPBUYYP>) . Es importante conocer los nuevos hábitos de los clientes para poder agregar a los productos que propone Redolfi opciones de este tipo y de esta manera aumentar sus ventas y no perder nuevas oportunidades.

Sin embargo, no sólo se debe tener en cuenta las nuevas tendencias sino también la economía de ellas.” Según datos de la FAO, el costo de una alimentación saludable puede ser hasta un 40 por ciento más alto que el de una dieta no saludable”. (Página 12, 2022, <https://bit.ly/3AQlvdZ>). Además, por el contexto internación de la guerra Página 12 menciona que el factor más afectado de los productos agropecuarios es el alto precio de los fertilizantes ya que la mayoría son importados.

Si bien las nuevas tendencias apuntan a alimentación sana y basada en plantas es importante conocer los costos que conllevan por el contexto actual. No sólo por los costos implicados sino también por el nivel de pobreza que existe hoy en día en Argentina. “Más de un millón de niñas, niños y adolescentes dejaron de comer alguna comida por falta de dinero y que esta situación también afecta a 3 millones de adultos.” (Los Andes, 2022, <https://bit.ly/3x2sPSW>). El poder adquisitivo es cada vez menor y eso repercute en Redolfi.

Variable Tecnológica:

Se puede decir que en el mundo se está transitando una era digital y globalizada más aún después de la pandemia y Argentina no es una excepción. “Argentina ocupa el primer lugar a nivel mundial en considerar fundamentales a los canales de contacto con las empresas (...)” (Infobae,2022, <https://bit.ly/3QjzDCu>). El diario menciona a WhatsApp y el correo electrónico como los medios más importantes e imprescindibles luego de la pandemia.

La empresa Redolfi tiene falencias en cuánto a sus canales de contacto. Su página web existe, pero está poco desarrollada, utiliza Facebook para atraer clientes, pero hoy en día eso no es suficiente. No existe una estrategia de publicidad y menos una vinculación con las redes sociales que hoy en día es importante tener esos canales de comunicación:

Asimismo, el 62% de los argentinos consideran que el soporte telefónico aumentó de importancia en los últimos meses. Es por esto, que el poder anticipar las necesidades de los usuarios en diferentes canales de comunicación

está permitiendo a industrias, como las de los Contact Centers, tomar decisiones eficaces para construir relaciones más fuertes con sus usuarios (...) (Infobae,2022, <https://bit.ly/3QjzDCu>).

En cuanto a soporte tecnológico, Redolfi tienen sistemas informáticos y trabajan a través de pedidos por internet para determinar la cantidad de mercadería que se comprará y además cuentan con máquinas nuevas. Sin embargo, en otros aspectos como a la hora de relevar si los productos pedidos son los correctos se hace de manera manual como también no existe un sistema de inventario ni software específico contable. Se podría decir que la empresa está tecnológicamente unos pasos atrás de la sociedad.

Variable Ecológica:

En la actualidad, se valora aún más que antes el cuidado del medioambiente. Las empresas no están exentas de esta situación. Se podría decir que una empresa sostenible o con prácticas sustentables tiene una ventaja competitiva ya que los clientes de hoy tienen en cuenta cómo repercuten las empresas al medioambiente. El director Ejecutivo de Sistemas B en Argentina explica: “La empresa B cuida el valor de la compañía que está puesto en el largo plazo y asegura que este tipo de empresas son las que los clientes y los stakeholders del futuro van a empezar a valorar” (Comercio y Justicia,2022, <https://bit.ly/3Rn3GKQ>) . Las empresas B son aquellas que no sólo cuidan su propia rentabilidad, sino que también buscan dar soluciones sociales y ecológicas para el cuidado de su comunidad y medioambiente. El diario demuestra además que Córdoba no es la excepción a esta nueva tendencia.

Si se considera a Redolfi se puede decir que la empresa tiene como valor la responsabilidad social y comunitaria y lo lleva a cabo a través de colaboraciones para instituciones dentro de su pueblo de origen. En cuanto al medioambiente no hay acciones vinculadas. La apertura del nuevo depósito significará menores desechos en distintos puntos de la ciudad. Además, Massalin Particulares, la empresa que les provee a Redolfi la distribución de cigarrillos y la cual les ofreció abrir un sucursal tiempo atrás, utiliza reportes de sustentabilidad y declara objetivos como “se basa en tres pilares estratégicos: operar con excelencia, cuidar a las personas y proteger al medio ambiente.” (El Cronista, 2022, <https://bit.ly/3cRpGOK>). La empresa Redolfi podría medir su repercusión en el medio ambiente a través de reportes similares.

Variable Legal:

En cuanto al factor legal, varias leyes de Argentina repercuten en la empresa. La ley 19587 de Higiene y Seguridad remarca todas las cuestiones referidas al cuidado de las instalaciones como de los colaboradores. Redolfi cuenta con inspecciones regulares, capacitaciones y no cuenta con índices de siniestralidad. Hay observaciones sobre ergonomía, luminosidad y electricidad que serán mejoradas cuando se inaugure el nuevo depósito. En cuanto al nuevo depósito:

En el año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3y0UCU6>).

Es decir, el proyecto del nuevo depósito se ideó a partir de esta ordenanza que exigía movilizar sus varios depósitos fuera de la zona urbana y de esta manera Redolfi decidió unificar sus depósitos en uno de mayor tamaño. Por último, la nómina salarial de los colaboradores se rige por el convenio colectivo de comercio.

Análisis microeconómico: 5 fuerzas de Porter y FODA:

Las 5 Fuerzas de Porter y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas) son 2 herramientas fundamentales para comprender el contexto microeconómico de la empresa. A continuación, se detallan:

5 Fuerzas de Porter

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* Los nuevos competidores tienen varias barreras de entrada. En primer lugar, el rubro ya tiene competencia ya que se conocen varios negocios en los distintos puntos donde Redolfi tiene sucursales. En segundo lugar, emprender en Argentina hoy en día con la inestable y fluctuante economía no es fácil. Y, además, en cuanto a Redolfi específicamente, debido a la infraestructura, trayectoria, servicio diferenciador y expansión que ha conseguido es una gran amenaza para los nuevos competidores.

- *Rivalidad entre competidores existentes:* Existen varios competidores tanto de mayoristas con salones comerciales como preventistas con entrega a domicilio en cada localidad en la cual Redolfi cuenta con sucursales. Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack, estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Es por eso que la cantidad de competidores dentro del rubro lleva a que Redolfi utilice su estrategia de diferenciación de servicio.
- *Amenaza de productos y servicios sustitutos:* Al ser productos de alimentos mayoritariamente se podría inferir que los productos sustitutos son una amenaza. Sin embargo, no deberían serlo ya que Redolfi comercializa las primeras marcas a precios que pueden llegar a ser igual a los de sustitos en otras empresas. Además, la trayectoria y la clientela de Redolfi no sólo los elige por sus marcas número uno sino también por el servicio diferenciado.
- *Poder de negociación del proveedor:* La relación de la empresa con sus proveedores es muy sólida debido a que siempre se manejan los pagos a tiempo. Esta situación genera un fuerte vínculo y posibilidades de negociar descuentos. Si hablamos del poder de negociación de los proveedores se podría decir que es medio ya que, si tienen poder debido a que proveen las primeras marcas que Redolfi necesita, pero al comercializar tantas marcas no hay un monopolio de proveedores, sino que la empresa cuenta con múltiples proveedores.
- *Poder de negociación del cliente:* Los clientes suelen ser despensas de barrio, mini mercados, quioscos. Es decir, suelen ser unipersonales y de escasos recursos por lo que no suelen tener medios de transporte o tiempo a la hora de efectuar la compra. Es decir, tienen poco poder de negociación para pedir descuentos u pagos diferidos ya que Redolfi cuenta con financiaciones al día. El mayor descuento que dispone es un 2 o 3 por pago de contado. A pesar de no poseer poder de negociación, si obtienen poder a la hora de decidir permanecer con la empresa o cambiar de proveedor. Es por eso que Redolfi debe destacar entre los demás con, por ejemplo, el tiempo de entrega acotado y el asesoramiento comercial a sus clientes.

Tabla 1-Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
50 años de trayectoria	Falta de área de RH
Excelente relación con proveedores y empleados	Política de promoción interna con falta de criterios
Mix de productos	No hay procedimiento de sucesión
Tiempo de entrega acotado 24/48hs	Falta de registros
Productos de primera marca con precios competitivos	No hay estrategia de publicidad ni de comunicación
Asesoramiento comercial a clientes	No están tecnológicamente avanzados
Sucursales en distintos puntos: 6000 clientes	No hay gerente comercial, el gerente general toma ese puesto también
Cientes con poco poder de negociación	Poca posibilidad de financiación para los clientes
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Apertura de un nuevo depósito	Tasa de rentabilidad baja
Mejores economías de escala	Inestabilidad económica y política
Nuevas unidades de negocio	Varios competidores
Afrontar menores costos	Era tecnológica
Mejores condiciones de trabajo	Cambios en la forma de compra y consumo

Fuente: elaboración propia, 2022

En base al completo análisis situacional tanto de los aspectos macroeconómicos como de los microeconómicos se puede inferir que, desde el punto de vista profesional, AJ & JA Redolfi SRL es una gran empresa consolidada y exitosa a pesar del contexto inestable político y económico en el cual está inmersa. Sus puntos fuertes se encuentran en su diferenciación de servicio, la variedad de productos que comercializa, su trayectoria y experiencia como también la buena relación que ha construido tanto con los empleados como con sus proveedores. Sin embargo, hay ciertos puntos débiles que el análisis nos demuestra. La sociedad evoluciona constantemente y Redolfi en ciertos aspectos se queda atrás. La falta de canales de comunicación tecnológicos a la hora de comercializar afecta tanto al cliente externo como al interno. Hoy en día, el uso de redes sociales y canales de contacto son primordiales para atraer y retener a clientes. También, los cambios de consumo, compras online, como qué consumen, productos que no provengan de animales o que no afecten al medioambiente, son nuevas alertas para Redolfi. Como se explicó, la empresa cuenta con varios competidores dentro del rubro y suele destacarse por su

diferenciación de servicio. Es importante no confiarse sólo de ello y revisar las ventajas competitivas que hoy en día atraen a los clientes ya que la diferenciación en un futuro cercano no bastará.

Además, Redolfi no cuenta con área de recursos humanos y su gestión en cuanto al capital humano es poca o nula. Al ser una empresa de gran dimensión con varias sucursales distribuidas en la ciudad es una gran desventaja no desarrollar procesos para sus colaboradores. Suele ser un error común en empresas familiares la falta de profesionalización de procesos ya que permanecen con la cultura de confianza y familiaridad. Sin embargo, esta situación ya está afectando a la productividad y en consecuencia a la rentabilidad de la empresa, por ejemplo, al promover empleados internamente que no están capacitados para nuevos puestos y sólo se rige por la confianza y antigüedad en la empresa.

A pesar del concepto de diferenciación del servicio para el cliente externo que es la mayor ventaja competitiva de la empresa, Redolfi se encuentra en una falta de organización interna tanto en el área blanda como en el área dura. La falta de registros, procedimientos, unificación de información y comunicación en una empresa que sigue creciendo empieza a afectar a Redolfi y a contrarrestar los efectos positivos que tiene la empresa externamente.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordan los conceptos y teorías principales sobre la problemática planteada. Se describe la comunicación interna, la comunicación 2.0, el manual de procesos de recursos humanos y el liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna según explican Brandolini, González Frígori y Hopkins (2009) en su libro *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*, se refiere a “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (Brandolini et al, 2009, p.25). Ellos remarcan que no debe ser una actividad aislada, sino que debe estar alineada y enmarcada dentro de un plan de gestión. Los beneficios que brinda la comunicación interna aplicada a la empresa son importantes. Los autores describen algunos como el compromiso que genera para lograr los objetivos, la evitación de discrepancias o malos entendidos a partir del constante diálogo e información bidireccional. Además, la posibilidad de autonomía que obtienen los empleados para tomar decisiones individuales ya que tienen el conocimiento sobre la misión de la empresa. Los beneficios mencionados proveen una ventaja mayor que es el aumento de la productividad. Un detalle no menor en el que hacen mención los autores es que el objetivo principal de la comunicación interna es generar una cultura fuerte en todos los niveles de la empresa. Y especifica que para crear una imagen más sólida es primordial la comunicación coherente entre la interna y la externa.

La investigación exploratoria de Álvarez Nobel y Llesta (2011) *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización* hace hincapié en la gestión estratégica de la comunicación interna y la necesidad de vincularla a la gestión organizacional. Posicionar a la comunicación interna de manera estratégica genera una ventaja competitiva primordial para los nuevos escenarios organizacionales. Además, ambas autoras mencionan que en la actualidad es importante contar con un “comunicador organizacional” que medie entre la misión de la organización con la gestión de la comunicación interna para lograr un vínculo funcional y coherente.

Comunicación 2.0

La comunicación 2.0 se refiere a evolucionar desde un modelo comunicacional hacia uno conversacional. Es decir, lograr que los empleados se sientan colaboradores y puedan tener una comunicación bilateral dentro de la organización. Para ello existen nuevas herramientas de comunicación digitales. El uso de los medios sociales es tendencia para los clientes externos, si también se aplican para los clientes internos se crea una comunidad e involucramiento de los empleados como también un constante intercambio de información beneficiando tanto la cultura como la eficiencia de la organización. (Berceruelo et al., 2014). Un ejemplo de estas herramientas es el uso de la intranet. Arribas (2005) la describe como una red informática interna en la cual los integrantes de una empresa producen y utilizan información. Es una nueva y ágil manera de canalizar toda la información de la empresa. Su ventaja es la transversalidad ya que todos los miembros de la empresa pueden acceder.

Manual de Procesos de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal (...)” (Chiavenato, 2007, p.122). Estos procesos que conforman a los recursos humanos son necesarios ya que sin ellos pueden suceder un sinnúmero de situaciones que alteran el accionar de la organización. Una contratación incorrecta, alta rotación de empleados, empleados no capacitados o empleados desmotivados que afectan a la eficiencia de los objetivos organizacionales, quejas por salarios y demandas frente a prácticas inseguras de seguridad laboral. (Dessler, 2009). Su importancia dentro de una organización es alta ya que el desempeño y objetivos individuales de cada empleado contribuye al desempeño y objetivo organizacional.

En cuanto al manual, según Ortiz (2008) es una recopilación textual que detalla el paso a paso con instrucciones de una determinada labor. Contar con un manual de procesos permite obtener documentada la experiencia, los conocimientos y las técnicas empleadas de un proceso en particular y poder conocer las formas de realizar correctamente determinadas actividades en la organización. Como describe Núñez (2020) en su investigación cualitativa, un manual que se vincula con los procesos de recursos humanos permite plasmar los diferentes subsistemas que lo conforman e identificar los

métodos a utilizar en cada proceso para poder lograr la eficacia de los mismos como una idónea selección de perfiles o la elaboración de una capacitación.

Liderazgo Coach

Según Román y Ferrández (2008) en su libro *Liderazgo y Coaching*, las transformaciones aceleradas y profundas del contexto requieren que los líderes de las organizaciones deban aplicar un aprendizaje que responda a las necesidades actuales de los integrantes y a las nuevas dinámicas de trabajo. Los autores remarcan que “el coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo”. (Román y Ferrández, 2008, p.14). Este concepto refiere al acompañamiento de los colaboradores desde sus necesidades profesionales para lograr su crecimiento personal y profesional a través del desarrollo de su potencial y sus conocimientos técnicos. Es decir, el coach es un líder que tiene una visión trascendente y mediante la responsabilidad y el compromiso logra orientar a sus colaboradores en su camino de crecimiento profesional. Algunas características que tiene el líder coach para destacar son la búsqueda de la excelencia, la potenciación del proceso por sobre los resultados y el manejo de las emociones. (Román y Ferrández, 2008). Anzorena (2019) en su libro *Líder Coach un modelo para el liderazgo* y el coaching organizacional describe el cambio de modelo de un liderazgo capataz a un liderazgo coach y resalta la necesidad de los líderes de incorporar competencias de coach para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.

La comunicación interna, dirigida a todos los miembros de la organización, tiene como objetivo promover tanto la productividad como la cultura de la empresa para de esta manera vincular todos los objetivos individuales en un mismo objetivo organizacional. Para fomentarla actualmente, es importante hacerlo mediante la comunicación 2.0 que agrega la transversalidad de información y la inclusión de herramientas digitales como la intranet. En la misma, se puede incluir un manual de procesos de recursos humanos en el cual se detalla el paso a paso de cada proceso y se apunta a profesionalizarlos y formalizarlos para que todos cuenten con la misma información y puedan desempeñarse correctamente. Además, para potenciar tanto la transversalidad de información como el recurso del manual es fundamental la presencia de los líderes coach con el enfoque puesto en el acompañamiento y empoderamiento de los colaboradores y no en el modelo tradicional de liderazgo.

Diagnóstico

El análisis previo realizado en la empresa Redolfi demuestra que, a pesar de ser una gran empresa con 50 años de trayectoria y constantes planes de expansión, la falta de comunicación y organización interna con 140 miembros son importantes falencias por resolver. Dentro de ellas se comprende la falta de procesos de recursos humanos ya que no existen o son mal empleados y además la falta de registros en procedimientos de procesos productivos. Esta situación genera una falta de unificación y sinergia para con los objetivos organizacionales.

Esta situación es relevante ya que en una empresa de gran dimensión como lo es Redolfi es complejo manejar una gran cantidad de empleados sin contar con un proceso o área avocada a ello. Para empezar, desde el ineficiente proceso de selección comienzan los problemas. Si no se aborda esta situación, al no existir un proceso formalizado de selección se incurre a una contratación ineficiente con posibilidad de bajas en productividad y rotación constante. Agregando, además, que la persona que ingresa no tiene un proceso de inducción y aprende ejerciendo la labor contribuyendo a un alto margen de error y sumando a las bajas de productividad. El proceso de promoción interna con los criterios actuales como la confianza y la antigüedad ya generaron conflictos en áreas determinadas como también desmotivación en los colaboradores. Ese mismo proceso con criterios objetivos e instancias de formación brindarían los resultados opuestos. Si se formalizan estos 3 procesos con criterios y técnicas idóneas se logrará la contratación eficiente y el desarrollo del empleado dentro de la empresa y se podrá reflejar la misión la cual vela por el crecimiento de sus colaboradores.

Como se vio anteriormente, la empresa cuenta con varias sucursales y depósitos y este no es un detalle menor al hablar de la comunicación interna. Es primordial que tanto en una misma sucursal como entre sucursales se logre una clara comunicación de todos los procesos y procedimientos de la empresa. Si esto no ocurre corre peligro la mayor ventaja competitiva de la empresa que es la diferenciación del servicio. Al no haber claros criterios y registros se descuida el servicio como por ejemplo cuando llega un camión del depósito y no hay un claro procedimiento de revisión. Además, Redolfi debe implementar medios sociales para relacionarse ya que la era tecnológica ya está en curso y los clientes tanto internos como externos son atraídos por ella. Para las distintas sucursales sería beneficioso contar con un medio social en el que los miembros de todas

las sucursales estén insertos y se fomente la cohesión y unificación de información como de cultura.

Conclusión Diagnóstica

Con lo reflejado anteriormente, se comprueba la necesidad de abordar la problemática de comunicación interna en la empresa AJ & JA Redolfi SRL. Para ello se realizará un plan de comunicación interna en el cual se hará foco en la creación de un manual de procesos de recursos humanos ya que se considera a la falta de estos como una de las mayores alertas en esta empresa. Su creación permitirá elaborar detalladamente y con criterios objetivos los procesos necesarios como selección, inducción, capacitaciones, promoción interna, sucesión. De esta manera, se comienzan a sentar las bases de los recursos humanos dentro de Redolfi que actualmente son inexistentes. Para lograr la comunicación del manual y fomentar su uso se creará una intranet de la empresa para poder vincular a todos los colaboradores de todas las sucursales en un mismo espacio y puedan acceder las veces que sea necesario para interiorizar los procesos como también consultar las dudas. Además, para lograr los objetivos del plan es vital la formación de los líderes de Redolfi en líderes coach. De esta manera se apunta a profesionalizar los procesos y procedimientos enfocados en recursos humanos para lograr un alto nivel de desempeño, motivación en los colaboradores y menores errores de procesos productivos para así obtener un incremento en las ganancias de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general:

- Desarrollar un plan de comunicación interna en la empresa Redolfi enfocada en la formalización de procesos y en la formación del liderazgo coach para mejorar el desempeño organizacional y en consecuencia su incremento en las ganancias.

Objetivos específicos:

- Sentar las bases de recursos humanos a través de la creación de un manual de procesos de recursos humanos.
- Desarrollar una intranet de la empresa para poder fomentar el uso del manual como también la comunicación interna bidireccional.
- Capacitar a los líderes de la empresa en liderazgo coach para lograr que se adapten a estas nuevas herramientas y alienten su uso.

Alcance:

- Límite geográfico: La implementación de la propuesta se realizará para la casa central de James Craik ubicada en José María Salgueiro 445. También en sus 4 sucursales que residen en el interior de Córdoba: Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.
- Límite temporal: La implementación llevará 6 meses desde diciembre 2022 a mayo 2023.
- Límite de contenido: Se llevarán a cabo formaciones de liderazgo coach para los líderes de la empresa.

Acciones concretas a desarrollar

Acción 1: Creación de un manual de procesos de recursos humanos

Fundamentación:

La cantidad de empleados en Redolfi y los problemas que se están generando internamente dentro de la empresa demuestran la necesidad de formalizar procesos que hasta ahora son nulos o llevados a cabo de manera errónea. La creación de un manual de procesos de recursos humanos permite reevaluar los procesos existentes y determinar criterios objetivos y estandarizados para toda la empresa. Promueve también la

comunicación y comprensión entre líderes y subordinados. De esta manera se evitarán los problemas generados anteriormente como errores por mínimos procesos de inducción o deficiencia de los ascensos entre áreas por falta de objetividad en procesos de promoción interna. Además, a través de esta herramienta se comienza a profesionalizar la empresa familiar y a asentar la administración de recursos humanos. Es un primer paso accesible para una empresa que nunca ha tenido en cuenta a la gestión de recursos humanos.

Acciones

- **Diagnóstico de los procesos existentes dentro de la empresa Redolfi:** Para llevar a cabo el manual, la primera acción a llevar a cabo es un diagnóstico de los procesos existentes por más mínimos o diferentes que sean. En las primeras 3 semanas de diciembre se hará foco en la investigación y creación del diagnóstico, con esa información recabada se cuenta con visibilidad para comenzar a elaborar y reelaborar procesos de Recursos humanos.
- **Reuniones con directivos demostrando el diagnóstico y debate de la inclusión de procesos:** Cuando se obtenga el diagnóstico completo, se procederá a una serie de reuniones con los líderes de la empresa para desglosar lo que hay y proponer qué principales procesos se especificarán en el manual (última semana de diciembre). Servirá que los líderes estén al tanto de lo que se comenzará a elaborar y tener su mirada sobre las temáticas más urgentes para ellos.
- **Creación del manual:** Con toda la información recabada se realizará el manual con el margen de tiempo de 1 mes (enero). El manual describirá los procesos que más reajuste necesitan en Redolfi como otros que son primordiales para una gestión eficiente de recursos humanos: reclutamiento, selección, inducción, planes de carrera, evaluación de desempeño y seguridad e higiene. Al ser una empresa que nunca ha utilizado procesos de recursos humanos se abordarán los procesos más básicos y necesarios para empezar.
- **Presentación a directivos y determinación de ajustes:** Una vez finalizado el manual se procederá a presentar a los directivos los cuales pueden consultar y solicitar por ajustes con justificación lógica.
- **Manual finalizado:** Finalizada la reunión se dará tres semanas en febrero por si existen ajustes y para también digitalizarlo. Se espera obtener manual impreso por cada sucursal que se guardará con los responsables respectivos y el digital donde tendrán acceso completo los mandos medios y líderes de cada sucursal y acceso

con solicitud aquellos empleados con dudas sobre algún proceso específico. Se visualiza el modelo del manual en anexo 1 ilustrando tres de los procesos que Redolfi necesita reformular y adoptar.

- **Presentación del manual:** se realizará una reunión de sensibilización con los líderes en la primera semana de marzo para concientizar sobre la aplicación del manual. Se buscará que comprendan su utilidad e importancia y promuevan entre ellos como para el resto su uso. A los empleados se les enviará un mail contándoles la nueva herramienta para que visibilicen que hay avances sobre la gestión de recursos humanos.
- **Inducción y acompañamiento:** Luego de la presentación del manual, habrá acompañamiento dentro de la empresa durante 2 meses para que los líderes puedan interiorizar la información que brinda el manual y se refuerce su utilidad.

Recursos:

- *Responsables:*

-Julieta Kupferberg:

-4 Gerentes (general, ventas, administración, depósito)

- *Físicos:*

-Sala de reunión

-Resma de hojas luminosas y elementos necesarios para construcción del manual (anillado y tapa)

-Impresora

-Computadora

- *Costos:*

-Honorarios de Julieta Kupferberg: \$80.000

-Creación de 5 manuales impresos: \$18400

(\$110 hoja luminosa dura doble faz x 31: \$3410 (\$3410x5: \$17050

+ \$950(anilladox5) + \$400(tapasx5) = \$18400

Marco de tiempo:

- 5 meses (3 de creación e implementación desde el 1 de diciembre al 28 de febrero y 2 de acompañamiento desde el 1 marzo al 30 de abril)

Acción 2: Desarrollo de la intranet de la empresa

Fundamentación:

Los rápidos avances tecnológicos han dejado a Redolfi atrasado en cuanto a la sociedad. Si bien es una empresa grande con gran éxito no logró aún actualizarse a las nuevas tendencias tecnológicas actuales. Un gran ejemplo es la falta de canales de comunicación tanto internos como externos vinculado a las redes sociales que están en auge. Un primer paso para adaptarse será el desarrollo de una intranet de la empresa. A través de ella es posible canalizar toda la información necesaria para el desarrollo habitual de la empresa. Se subirá a la intranet el manual de procesos de recursos humanos así todos los integrantes tienen acceso a él y de esta manera se logra la unificación de la información y además se brinda el espacio a una comunicación abierta y bidireccional. A través del uso de la intranet se posibilita la adaptación tecnológica, el sentido de comunidad por el que se caracteriza Redolfi y además la sinergia entre empleados de distintas sucursales al obtener un portal compartido con la misma información.

Acciones

- Reunión con directivos, asesor y 1 empleado por sucursal (segunda semana de marzo): Se realizará una reunión inicial con los gerentes, el asesor y 1 empleado de cada sucursal para crear la organización y el contenido de la intranet con ayuda de un asesor externo de recursos humanos. La idea es que los empleados se sientan partícipes de la creación de un portal para ellos mismos y puedan aportar la información que les serviría recibir.
- Desarrollo de la intranet: Se utilizará bitrix24, un software empresarial el cual tiene distintas versiones de intranet. Para ser la primera herramienta tecnológica utilizada en esta empresa se elegirá la versión básica que es gratuita. Permite ahorrar tiempo y dinero debido a que ya cuenta con todas las implementaciones de una intranet: Chats individuales y grupales, tareas y proyectos, calendario, proyecto Kanban, noticias, fechas límite y una base de conocimiento en el cual se podrá subir el manual de procesos de recursos humanos. El desarrollo consistiría en agregar contenido de la empresa Redolfi con un margen de tiempo de 1 mes y medio. Se pueden ver recortes de la intranet en el anexo 2.

- Reuniones de seguimiento con analista y presentación a directivos: se harán reuniones de seguimiento para ir ajustando y dándole forma a la intranet. En estas ya sólo formaran parte los directivos y el asesor.
- Presentación y formación de la intranet (última semana de abril): el asesor en la misma reunión de presentación explicará qué implica cada parte y como se utiliza. Él creará un instructivo de qué significa cada pestaña y como se llega allí. Se complementará con los videos disponibles en YouTube provistos por Bitrixx24 que explican cada herramienta de la intranet.
- Lanzamiento de la intranet: Se enviará un mail a todos, una semana antes de su lanzamiento, para contarles qué es y para qué servirá la intranet. También se explicará cómo acceder a ella a través del instructivo que creó el asesor que se adjuntara en el mail. El día del lanzamiento, dentro de la primera semana de mayo, se realizará en cada sucursal una presentación llevada a cabo por los responsables de 45 minutos via zoom para todos los miembros de la empresa. Al finalizar la presentación se avisará que las dudas se abarcaran por equipo remarcando que existe un instructivo adjuntado en el mail y los links de YouTube de la página de Bitrixx24

Recursos

- Responsables:
 - Asesor externo de RRHH
 - 4 gerentes
 - 4 responsables de sucursales
 - 4 empleados (1 por sucursal)
- Físicos:
 - Sala de reunión
 - computadoras
- Costos:
 - Asesor externo: \$65.000

Marco de tiempo

- 2 meses (desde el 6 de marzo al 1 de mayo)

Acción 3: Capacitación a los líderes de la empresa en liderazgo coach

Fundamentación:

En la actualidad el concepto de líder se ha transformado. Su rol se modificó de un líder autoritario y controlador a uno que impulsa el desarrollo de sus colaboradores. En la empresa Redolfi, a pesar de tener una visión enmarcada en el crecimiento de sus colaboradores y el valor familiar, en la práctica no se ve reflejado. El mayor ejemplo es la falta de acompañamiento al colaborador por la deficiente gestión del talento. Es primordial que los líderes se capaciten en coaching y en transformarse en el líder coach que tiene una visión trascendente y el objetivo de fomentar el crecimiento de sus empleados. La implementación del manual de procesos de recursos humanos como la intranet no tendrán éxito sin la correcta gestión y apertura de los líderes quienes serán responsables de promover su uso.

Acciones:

- **Reunión con todos los líderes:** A comienzos de diciembre 2022, sensibilización de la importancia de las formaciones que se llevarán a cabo en cuanto a su rol. Brindarles visibilidad sobre qué se busca a través de las capacitaciones y promover que a partir del desarrollo del líder coach se logra un cambio organizacional ya que desde ellos parte la cultura. Se concientizará la importancia de tomar con seriedad ambas formaciones ya que es fundamental desarrollar esta forma de liderar para el contexto actual como para el éxito de las 2 herramientas mencionadas anteriormente.
- **Curso Introductorio obligatorio:** Se llevará a cabo un curso virtual focalizado sobre el liderazgo coaching y gestión del cambio provisto por la escuela de negocios CAME. Es gratuito y su duración es de 4 semanas de cursado que se dispondrán en el mes de diciembre 2022. Cada líder lo puede realizar en el horario que le convenga. El programa va desde lo general a lo particular: comienza con la gestión del cambio, describe los distintos tipos de liderazgo actuales, focaliza en el liderazgo coach y finaliza con el eje de la confianza y el compromiso (ver temario en anexo 3). La idea es cerrar el 2022 con el aprendizaje introductorio y la mirada sistémica para abordar las dos herramientas explicadas.

- Programa de coaching ejecutivo: Se realizará en 2023 a través de IA Business school. Consta de un programa de 3 semanas con clases 2 veces por semana. En este caso se abordarán dentro de la empresa en el mes de mayo. Es decir, Redolfi dispondrá de espacios para que los directivos se reúnan y puedan compartir las clases. La modalidad de esta formación, al contrario que la introductoria, será compartida y con horarios específicos. Se enfatiza en el liderazgo coach, desarrollo de conversaciones y el modelo de coaching tanto teórico como práctico ya que se harán sesiones de coaching individuales dentro del programa (ver anexo 4). Se obtienen un certificado al finalizar el programa.

La idea de mezclar una formación virtual y de autogestión con una presencial y compartida apunta no sólo a brindar 2 dinámicas distintas para un aprendizaje eficaz sino también para lograr primero un conocimiento teórico y a conciencia del coaching de manera individual, general y a los tiempos de cada líder para luego cada uno poder traer sus aprendizajes, visiones y perspectivas de lo aprendido a la formación presencial en la cual se aborda específicamente el liderazgo coach y se apunta a no sólo aprender sino aplicar lo que se aprendió.

Recursos

- Responsables:
 - Julieta Kupferberg
 - Escuela de negocios CAME
 - IA Business School
 - 8 líderes (4 gerentes y 4 responsables de sucursal)
- Físicos:
 - Espacio para clase
 - Computadora y parlante
- Costos: \$72000
 - Curso CAME no arancelado
 - Programa IA Business school \$9000 por persona: \$9000 x 8: \$7200

Marco de tiempo:

- 1 mes (desde el 1 diciembre hasta el 31 de diciembre) y 3 semanas (las últimas 3 semanas de mayo).

Marco Temporal de la implementación

Tabla 2: Diagrama de Gantt

PROPUESTA	TIEMPO(en meses)	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																						
		DIC				ENE				FEB				MAR				ABR				MAY		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
MANUAL DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	Diagnóstico actual	■	■	■																				
	Reuniones con gerentes para la definición del manual				■																			
	Creación del manual					■	■	■	■															
	Ajustes, impresión y digitalización									■	■	■												
	Presentación a la empresa												■											
	Inducción y acompañamiento													■	■	■	■	■	■	■	■			
DESARROLLO DE LA INTRANET	Reunión inicial de contenido																■							
	Desarrollo de la intranet																■	■	■	■	■	■		
	Reuniones de seguimiento																	■	■	■	■			
	Presentación e inducción a líderes de la intranet																			■	■			
	Lanzamiento de la intranet																					■		
FORMACIÓN EN LIDERAZGO COACH	Reunión de sensibilización de líderes	■																						
	Curso online introductorio		■	■	■	■																		
	Programa de Coaching Ejecutivo																					■	■	

Elaboración propia 2022

Evaluación del impacto de la implementación

En este apartado se detallan en las siguientes tablas tanto el costo total de la propuesta como el beneficio que aportará a la empresa. Además, a través de la fórmula ROI se determina el retorno de la inversión para Redolfi.

Tabla 3: Presupuesto Total

Acción 1:	Honorarios para creación del manual	\$80.000	
	Elaboración del material	\$18.400	
Acción 2:	Asesor externo	\$65.000	
Acción 3:	Programa coaching	\$72.000	
Implementación de la propuesta	Honorarios (10% del beneficio)	\$110.000	
Total:			\$345.400

Elaboración propia 2022.

Tabla 4 Ganancias Redolfi

Ganancias totales 2018	\$10.417.452,07
Inflación 53,6% 2019	\$15938701,07
Inflación 38.1% 2020	\$21676633,07
Inflación 50.9% 2021	\$32514949
2022(septiembre) 66,1%	\$53974815
Beneficio (2%)	\$1079496,3

Elaboración propia 2022.

Como muestra la tabla según datos de inflación del Indec lo que había sido en su momento la ganancia total de 2018: \$10417452,07 hoy son \$53974815.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costos de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$1079496,3 - \$345400}{\$345400} \times 100 = 213\%$$

Se puede observar que la empresa Redolfi se beneficiará con esta implementación ya que su retorno de inversión será de 213%. Es decir, cada \$100 pesos invertidos la empresa ganará \$213 pesos.

Conclusión

En el presente reporte de caso se realizó un recorrido por las cualidades y falencias de la empresa Redolfi. A través de distintas herramientas de análisis se recopiló información clave de la empresa culminando en un diagnóstico de su situación actual. A pesar de ser una empresa de gran trayectoria y continuo crecimiento, tiene una falta de organización y comunicación interna que ha comenzado a generar molestias dentro de los empleados, ineficiencias en su producción y de esta manera peligra su rentabilidad. Redolfi sigue ejerciendo un modelo de negocio familiar cuando cuenta con 140 empleados y 4 sucursales. Su falta de estandarización de procesos y procedimientos afectan el accionar de la empresa.

Si se tiene en cuenta específicamente los procesos vinculados con el talento humano se presentan las mayores discrepancias. Redolfi en su visión y misión resalta la importancia del desarrollo de sus empleados, pero no cuenta con ningún proceso enfocado en ello. Los procesos básicos que sí realiza los lleva a cabo de manera errónea generando el efecto opuesto al que se persigue. Con la dimensión que ha tomado la empresa en el último tiempo y sus planes futuros de crecimiento es primordial abordar la gestión de los recursos humanos y dentro de ella la comunicación y organización interna.

Para ello se propone un plan de comunicación interna que apunte a profesionalizar los procesos y formar a los líderes para mejorar el desempeño organizacional. Principalmente este plan apunta a sentar las bases de los recursos humanos a través de la creación de un manual de procesos de recursos humanos para que la organización cuente con información y criterios claros a la hora de llevar a cabo procesos nuevos y modifique los utilizados de manera incorrecta. Se busca introducir la gestión del talento humano de manera escalonada. Además, se desarrollará una intranet para la integración y alineación de todas las sucursales en la cual se expondrán noticias de la empresa, chats individuales y grupales, los miembros y puestos de cada sucursal como también para fomentar el uso del manual virtualmente y dar un paso hacia la tecnología. Por último, se formará a los líderes de la empresa en liderazgo coach a través de 2 formaciones, una virtual y otra presencial, ya que el éxito de las herramientas mencionadas anteriormente depende de la nueva visión trascendente que desarrollarán los líderes. El foco del liderazgo coach es el acompañamiento del desarrollo personal y

profesional del colaborador. Es por eso que estas formaciones agregarán gran valor para cumplir con la visión de la empresa.

En definitiva, el aporte que generará este plan de implementación es introducir y dar los primeros pasos hacia la gestión de los recursos humanos como a la profesionalización de procesos para el apropiado desarrollo y desempeño de sus miembros y en consecuencia el aumento en las ganancias de la empresa.

Recomendaciones

Para validar que el manual de procesos de recursos humanos es funcional para la empresa sería conveniente que el asesor que acompañó el proceso los primeros meses, regrese a la empresa 3 meses después y realice una auditoría. Esta acción incluiría: entrevistas a los recientes ingresos o personas que ascendieron de puesto, a los líderes sobre su uso, revisión de la documentación pertinente y encuestas digitales a los miembros en general para conocer la utilidad y percepción del manual.

Teniendo en cuenta que el manual de procesos de recursos humanos propuesto es un comienzo para sentar las bases de recursos humanos. Sería óptimo la contratación de un analista de recursos humanos en la empresa y a medida que pase el tiempo poder crear un departamento de gestión de recursos humanos. Es importante ya que la dimensión que abarca la empresa como los problemas suscitados justifican la inversión a futuro para la creación de un departamento.

Sería pertinente además que el manual se siga actualizando a medida que la empresa incorpora nuevos procesos. Podría existir un nuevo apartado o manual en el cual haya instructivos sobre los procesos productivos de la empresa que como se relevó, es otro de las problemáticas de Redolfi ya que no hay registros ni procedimientos específicos de los inventarios, los controles de compra, segmentación de clientes, etc. A través de este apartado las sucursales podrán estar alineadas en cuánto a los procedimientos y se reduciría el margen de error y pérdida de productos y ganancias.

Además, otra de las problemáticas a abordar es los sistemas informáticos para mejorar los procesos de comercialización. A través de la implementación de la intranet la empresa podrá adentrarse a las nuevas tendencias tecnológicas y sería óptimo que continúe haciéndolo incorporando aplicaciones, sistemas o software para contabilizar el inventario, revisar la mercadería digitalmente y para la gestión contable.

También, podrían no sólo pensar en las actualizaciones tecnológicas internas sino además las externas. La creación de nuevos canales de contacto como un Instagram activo y la actualización de su página web ayudarán a mejorar su estrategia de publicidad y atraer nuevos clientes. Por último, se podría pensar en la incorporación de compras online para adaptarse a las necesidades actuales de la sociedad.

Referencias

- Álvarez-Nobell, Lesta (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Scielo, (Vol.14)
- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Berceruelo, B; Almendros, R.; Alonso, M; Arriba, L; Bonilla; Castaño, S; ...& Tarjuela, A. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid, España: Estudio de comunicación
- Celaya, J. & Herrera, P. (2007). *Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona, España: Grupo BMPO
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Martín, M. D. (2013). *Coaching en las organizaciones*. Villa María, Córdoba, Argentina.
- Neller, S. (2016). *La comunicación interna. Caso Hewlett Packard Argentina*. Universidas Siglo 21. Córdoba, Argentina
- Núñez, J. (2020). *Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Román, J. & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Libros en Red

Romero, R. P. (2019). *La Comunicación como una herramienta estratégica para afianzar la relación entre empresa y cliente*. Universidad Católica de Salta. Salta, Argentina.

Ortiz, L. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Cartagena de Indias: Firma de Asesoría y Consultoría AyGes.

Arribas, A (2005). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. *Razón y Palabra*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520653024>

Berenztein, S. (2021,6 de Marzo). Las consecuencias políticas y económicas de un año de pandemia en la Argentina. *TN*. Recuperado de https://tn.com.ar/opinion/2021/03/06/un-ano-de-pandemia-en-la-argentina/?outputType=amp&gclid=Cj0KCQjwguGYBhDRARIsAHgRm4-cquhJT8T2EScqFnK9rjAbznPfq08mjFCPZUsOz1J0FGhVVvMM75waArE0EA_Lw_wcB

Canvas (2022). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Universidad Siglo 21. Córdoba. Argentina. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/17084/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Comercio y Justicia. (2021,10 de Mayo). Avanzan las empresas B en Argentina: este año esperan un crecimiento superior a 25%. Recuperado de <https://comercioyjusticia.info/video/avanzan-las-empresas-b-en-argentina-este-ano-esperan-un-crecimiento-superior-a-25/>

Convenio Colectivo de empleados de comercio N. 130/75. Buenos Aires, 25 de julio de 1975

Dapelo, S. y. Jastreblasky,M(2022, 28 de Julio). Massa fue designado como “superministro” de Economía, Scioli vuelve a Brasil y renunció Domínguez. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-anuncio-la-creacion-de-una-mega-ministerio-de-economia-a-cargo-de-sergio-massa-nid28072022/>

De Vita, V. (2022, 10 de Agosto). En Argentina, uno de cada tres hogares dejó de comprar algún alimento por falta de dinero. *Los Andes*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/sociedad/en-argentina-uno-de-cada-tres-hogares-dejo-de-comprar-algun-alimento-por-falta-de-dinero/>

Diamante, S. (2022, 28 de Julio). Los 24 días de Batakis: descoordinación, “anuncios de anuncios” y el nacimiento del dólar “soja” y “tarjeta”. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-24-dias-de-batakis-descoordinacion-anuncios-de-anuncios-y-el-nacimiento-del-dolar-soja-y-tarjeta-nid28072022/>

El Cronista. (2022, 29 de Agosto). Massalin Particulares refuerza su compromiso con un futuro sostenible. Recuperado de <https://www.cronista.com/informacion-geral/massalin-particulares-refuerza-su-compromiso-con-un-futuro-sostenible/>

El Cronista. (2022, 4 de Julio). Dólar blue RÉCORD hoy lunes 4 de julio: a cuánto cerró el paralelo con Silvina Batakis nueva ministra de Economía. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-lunes-4-de-julio-a-cuanto-se-vende-el-paralelo-y-el-oficial/>

Infobae. (2022, 12 de Junio). Inflación de alimentos: es una tendencia global, pero en la Argentina es 4,6 veces más alta que en América Latina. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/06/12/inflacion-de-alimentos-es-una->

[tendencia-global-pero-en-la-argentina-es-46-veces-mas-alta-que-en-america-latina/](#)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2007). INDEC

Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Buenos Aires. Argentina. 13 de mayo de 1976

Lewkowicz, j. (2022, 5 de Junio). El impacto de la guerra en los precios de los alimentos y fertilizantes *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/426020-el-impacto-de-la-guerra-en-los-precios-de-los-alimentos-y-fe>

Lion, S. (2022, 18 de Mayo). En el país de la carne, crece la alimentación basada en plantas. *El Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/en-el-pais-de-la-carne-crece-la-alimentacion-basada-en-plantas.phtml>

Ordenanza N. 1564/07. James Craik. Córdoba. 2003.

Tanoira, G. (2022, 15 de Febrero). Las tendencias tecnológicas para 2022 que las compañías deben considerar. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2022/02/04/las-tendencias-tecnologicas-para-2022-que-las-companias-deben-considerar/>

Varela, L. (2022, 29 de Julio). Cambió el Gobierno y el mercado respondió de modo impecable. *EL Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/finanzas/cambio-gobierno-mercado-respondio-modo-impecable-n55084>

Anexos

Anexo 1: manual de procesos de Recursos Humanos



ÍNDICE	
CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
ALCANCE.....	2
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	3
Análisis de puestos.....	3
Diseño de puestos.....	5
Descripción de puestos.....	8
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	10
Identificación de la vacante.....	10
Alternativas para el reclutamiento.....	11
Tipos de reclutamiento.....	11
Fuentes de reclutamiento.....	12
Entrevistas preliminares.....	13
Revisión de las solicitudes de empleo y currículos.....	13
Pruebas de selección.....	15
Entrevista de empleo.....	16
Decisión de selección.....	18
Examen pre ocupacional.....	18
Métricas para la evaluación de la eficacia de reclutamiento y selección.....	20
INDUCCIÓN.....	22
Cómo se elabora una inducción.....	22
Manual de inducción de Redolfi.....	23
Modelo de folleto con información pertinente para brindarle al ingresante.....	27
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	30
Importancia y utilidad.....	30
Beneficios y problemas.....	33
Métodos.....	35
Pasos de la evaluación de desempeño.....	38
Modelo de evaluación de desempeño.....	40
PLAN DE CARRERA.....	41

PLAN DE CARRERA	41
Definición y objetivo.....	41
Métodos de desarrollo de carrera.....	42
Relevancia de su utilidad en Redolfi.....	44
Beneficios que aporta y problemas si no se utiliza.....	44

REMUNERACIONES.....	45
Políticas de remuneración.....	45
Métodos de remuneración.....	47
Herramientas para recompensar el desempeño.....	49
Retribuciones financieras directas.....	51
Retribuciones financieras indirectas.....	52
SEGURIDAD E HIGIENE.....	53
recomendaciones técnicas a tener en cuenta en Redolfi.....	53
Ley 19587.....	54
Ley 24557.....	54

Decreto 1338/96.....	
Recopilación de insp.....	
SUCESIÓN.....	
Lineamientos de la e.....	
Organigrama actual.....	
Genograma Familiar.....	
Política de sucesión.....	

INTRODUCCIÓN

A través de la elaboración de este manual de procesos de recursos humanos Redolfi toma los primeros pasos y se incursiona en el ámbito de los Recursos Humanos. La idea de este manual es que sea un primer escalón a futuras grandes acciones para dar a nuestro personal todo lo que necesite para su crecimiento en la empresa.

Se visualizarán características e instrucciones de los procesos básicos de Recursos Humanos que no es posible obviar con la magnitud de esta organización. Se mencionan de manera simple para que haya una comprensión clara para todos los miembros de la empresa.

Se espera que este manual se utilice para estandarizar los procesos y todos los líderes de las sucursales puedan llevarlos a cabo. Es primordial el compromiso como empresa de entender el manual como una herramienta clave para el mejor desempeño organizacional. Se invita a los colaboradores a poder visualizarlo con aceptación de sus líderes a la hora de precisar dudas de algún proceso.

Se reforzará la permanente actualización a medida que existan nuevas necesidades.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Brindar conocimiento e instrucciones de los procesos fundamentales de Recursos Humanos para asentarlos dentro de la empresa.

Objetivos específicos

- Solventar los problemas generados en la empresa por la falta de estandarización y profesionalización de procesos.
- Igualar a todas las sucursales bajo los mismos lineamientos
- Dar el primer paso hacia la gestión de los recursos humanos
- Proveer de criterios claros para el crecimiento de los colaboradores

Alcance

- El alcance de este manual será para la empresa Redolfi tanto en la empresa central de James Craik, ubicada en José María Salgueiro 445. También en sus 4 sucursales que residen en el interior de Córdoba: Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

¿Qué es el reclutamiento?

Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.
(Mondy, 2010, p. 128)

PROCESO

1. Identificación de la vacante:

Se elabora una solicitud de la vacante en el área que necesita la cobertura con los todos los requerimientos para comenzar su búsqueda de candidatos:

FORMA DE SOLICITUD DE PERSONAL					
Solicitud número:		Fecha:			
Dept. núm.	Nombre del depto.				
Tipo de puesto:		Tempo completo <input type="checkbox"/>	Tempo parcial <input type="checkbox"/>	Fecha en la que será necesario:	
Título del puesto:		Tipo de solicitud:		Directa <input type="checkbox"/>	Indirecta <input type="checkbox"/>
Código del puesto:		Grado:	Núm. de plazas:		
Años de experiencia:		Nombre del proyecto:			
Adicional <input type="checkbox"/>		Reemplazo <input type="checkbox"/>		Reemplaza a:	
Supervisor contratante:		Correo electrónico:			
Teléfono:		Fax:			
Gerente del departamento:		Teléfono:			
Ubicación del puesto:		Edificio del puesto:			
Acreditación de seguridad		Ninguna <input type="checkbox"/>	Confidencial <input type="checkbox"/>	Acreditación existente	
		Secreta <input type="checkbox"/>	Altamente secreta <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

2. Alternativas de Reclutamiento

Se debe tener en cuenta que reclutar tiene su costo en términos de tiempo y dinero por lo tanto es importante evaluar sus alternativas antes de comenzar el proceso.

Sus alternativas posibles son

- **Subcontrataciones:** se encarga del proceso un proveedor externo
- **Empleados eventuales:** se contrata al candidato por tiempo parcial o no tradicional. Se recurre generalmente para fluctuaciones temporales, trabajos de proyectos, períodos de diversificación o crecimiento abrupto.

3. Métodos de reclutamiento

Una vez que se decide avanzar con el proceso de reclutamiento hay 2 grandes métodos a elegir. Los métodos son los medios específicos que se utilizan para la atracción de candidatos:

- A) Reclutamiento interno:** Se refiere a la búsqueda de candidatos **dentro de la misma empresa.**
- B) Reclutamiento externo:** Se refiere a la búsqueda de candidatos **en el mercado laboral.**

En cada uno de estos métodos se desglosan distintas fuentes para atraer a los candidatos.

Reclutamiento Interno

-anuncios de empleo: a través de la intranet o carteles dentro de la empresa

-Referencias de los empleados

Dentro de la intranet crear un espacio privado donde los colaboradores puedan referenciar a sus colegas

Reclutamiento Externo

-Publicidad en medios de comunicación: publicar la necesidad a través de los medios

¿Qué es el proceso de selección de personal?

Proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.

(Mondy, 2010, p. 158)

Luego del proceso de reclutamiento en el cual como resultado se obtendrán a cierta cantidad de candidatos idóneos para el puesto, se procede al proceso de elección de estos candidatos.

Su objetivo es la alineación entre el perfil del empleado y las exigencias del puesto de trabajo

Etapas del proceso de selección



1. **Entrevistas preliminares:** A través de ellas se ahorra tiempo y se descarta a los candidatos que con claridad no reúnen todos los requisitos necesarios. Se suelen hacer preguntas directas. Es posible realizarlo via llamada de teléfono.
2. **Revisión de solicitud de empleo y CV:** Se les solicita a los candidatos que llenen una solicitud de empleo y se analiza esta y su CV para chequear la correspondencia con el puesto al cual se aspira.

Solicitud de empleo		Solicitud nóm. 125413	
<p>Igualdad de oportunidades en el empleo: Nuestra política es brindar igualdad de oportunidades en el empleo en toda la compañía para todas las personas capacitadas sin distinción de raza, color, religión, edad, sexo, origen nacional, discapacidades o estatus como veterano.</p> <p>Instrucciones Favor de presentar la información con tinta negra o mecanografiada.</p>			
Nombre (Apellido, nombre)		¿Tiene usted más de 18 años de edad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Número de inscripción en el Sistema de Seguridad Social
Dirección actual (calle, ciudad, estado, código postal)		Número telefónico (código de área primero)	
Dirección permanente (calle, ciudad, estado, código postal)		Número telefónico (código de área primero)	
Datos disponibles para el empleo	Empleo deseado <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> Regular, tiempo completo	¿Estaría dispuesto a aceptar un empleo temporal? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Estaría dispuesto a trabajar por turnos? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Puesto deseado: primera preferencia		Segunda preferencia	
Ubicación g		Nombre y teléfono del supervisor (código de área primero)	
¿Estaría dispuesto a viajar? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		() () () ()	
		Puesto(s):	
		Razones para dejar el empleo	
Indique y explique cualquier periodo de receso en su trayectoria laboral descrita			

3. **Pruebas de selección:** Evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales y de esta manera se obtiene información para saber la adecuación del candidato tanto al puesto como a la cultura de la empresa.

Habilidades psicomotrices: miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Aptitudes cognitivas: razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, habilidades num.

Conocimiento del puesto: conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto.

Muestras de trabajo: requieren que un candidato ejecute una tarea/s representativa de un puesto.

INDUCCIÓN

¿Qué es el proceso de inducción?

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas

(Mondy,2010, p.210)

Es la clave para conseguir una adaptación exitosa del nuevo miembro a la organización

¿Sobre qué se induce?:

- Situación del empleo
- Políticas y reglas de la compañía
- Remuneración
- Cultura corporativa
- Trabajo en equipo
- Desarrollo del emplead
- Socialización

(Mondy,2010, p.211)

Se suele brindar información al nuevo colaborador

Desde lo más general:

- historia de la empresa (50 años de trayectoria)
- marco estratégico (venta mayorista)

¡BIENVENIDO!



¿QUIENES SOMOS?

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, 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 sólo permanece la distribuidora,

ESTRATEGIA

La estrategia que la empresa se plantea es la de **marcar una diferenciación con sus competidores a través de 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 a niveles de precios bajos** comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

NUESTRA 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.

NUESTRA MISIÓN

Atender las necesidades de un servicio de distribución de una gran variedad de productos sustentado en esto brindando un servicio para desarrollar su

NUESTROS VALORES

Respeto

Confianza

Esfuerzo y dedicación

Honestidad

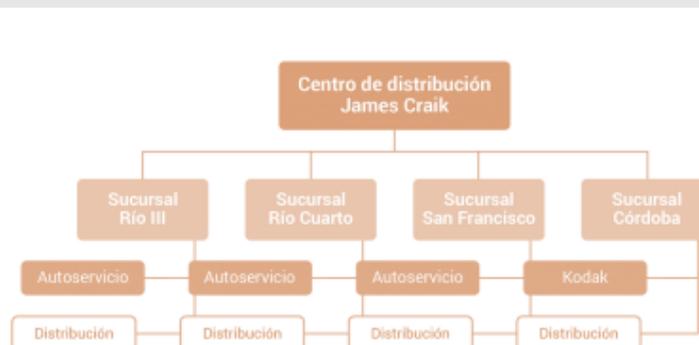
Sentido de equipo

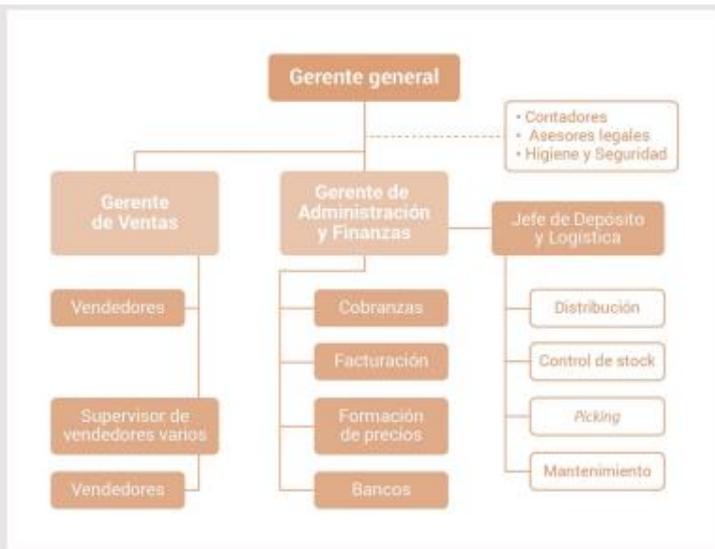
Responsabilidad social y comunitaria

Orientación al cliente

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

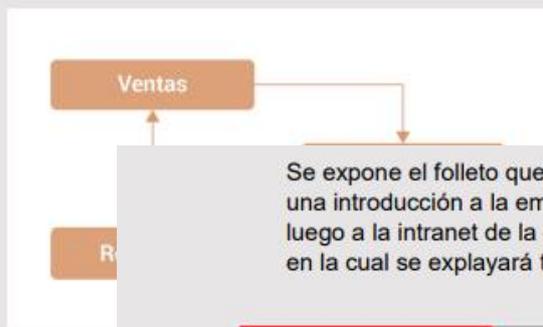
SUCURSALES:





PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

El proceso de comercialización de AJR consta de tres etapas principales: **abastecimiento, recepción y ventas.**



Se expone el folleto que se entregará a los nuevos colaboradores. Este será una introducción a la empresa Redolfi y dentro de él tendrá un qr para ingresar luego a la intranet de la empresa en el apartado de este manual de inducción en la cual se explayará toda la información.

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

BIENVENIDO

Ya sos parte de Redolfi

Desde 1959, acernado lo mejor

Accede a este QR para acceder a la intranet de Redolfi e interiorizarte en la empresa

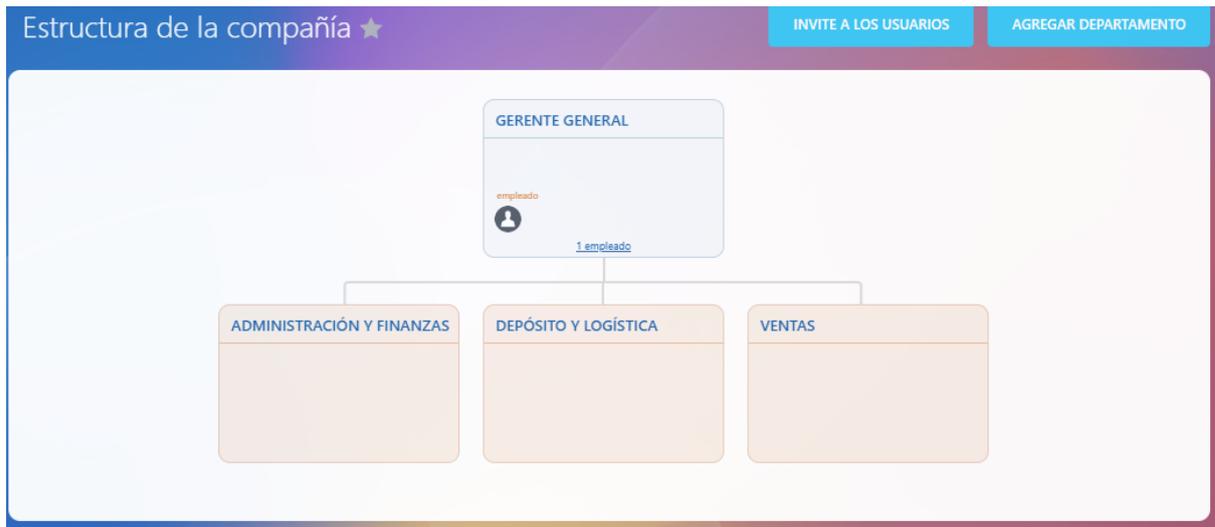
Estamos orgullosos de tenerte en esta gran familia

¿Qué encontrarás en la intranet?

- Historia de la empresa
- Su visión, misión y valores
- Su estructura organizacional
- Miembros actuales
- Podrás comunicarte con los miembros via chats

A.J. & J.A.
REDOLFI

Anexo 2: Intranet



KNOWLEDGE BASE

MANUAL DE PROCESOS DE RRHH

Acá encontrarás detallado los procesos necesarios para gestionar el talento de los empleados

Buscar en la base de conocimientos

BUSCAR



Navigation



Anexo 3: Curso Liderazgo, Coaching y Gestión del cambio

Temario

Unidad 1: El cambio y su gestión efectiva

En esta Unidad didáctica trabajaremos la noción de cambio desde diferentes perspectivas, así como el desarrollo de la competencia estratégica de gestionar un cambio organizacional. Exploraremos diferentes modelos de abordaje de un proceso de cambio a nivel organizacional.

- 1.1. Cambio.
- 1.2. Cambio intencional.
- 1.3. Teoría U.
- 1.4. Curva del cambio.
- 1.5. Resistencia al cambio.
- 1.6. Cambio organizacional.
- 1.7. Retos del cambio organizacional.
- 1.8. Gestión del cambio.
- 1.9. Ejemplos y anti-ejemplos de cambio organizacional.
- 1.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.
- 1.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 2: Modelos de liderazgo adecuados al contexto actual

Esta Unidad didáctica permite comprender los principales descubrimientos realizados en la materia. Abordaremos teorías clásicas que caracterizan el liderazgo flexible, resonante, transaccional y transformacional y modelos contemporáneos como el liderazgo servicial, auténtico, adaptativo y las metodologías ágiles.

- 2.1. Modelos de liderazgo clásicos.
- 2.2. Liderazgo flexible.
- 2.3. Liderazgo resonante.
- 2.4. Liderazgo contemporáneo: liderazgo servicial.
- 2.5. Liderazgo auténtico.
- 2.6. Liderazgo valiente.

- 2.7. Liderazgo adaptativo.
- 2.8. Liderazgo para el cambio.
- 2.9. Metodologías ágiles.
- 2.10. Síntesis y actividad de auto-aprendizaje.
- 2.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 3: Liderazgo estilo *coaching*

Esta Unidad Didáctica incursiona en el estilo de liderazgo *coaching*, entendido como un rol de facilitación de procesos de cambio y aprendizaje. También aporta técnicas y herramientas prácticas para aplicar en dicho rol, así como las habilidades intra e interpersonales requeridas para desempeñarlo con éxito.

- 3.1. Roles en el liderazgo de equipos.
- 3.2. Introducción al *Coaching*.
- 3.3. *Coaching* y Programación Neuro-lingüística.
- 3.4. *Coaching* y Neuroliderazgo.
- 3.5. Competencias líder-*coach*.
- 3.6. *Coaching* ejecutivo.
- 3.7. Técnica GROW.
- 3.8. *Coaching* narrativo.
- 3.9. Indagación Apreciativa.
- 3.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.
- 3.11. Lecturas recomendadas.

Anexo 4: Programa de coaching ejecutivo

SEMANA 1

Herramientas claves para el líder como coach para el desarrollo de conversaciones

- Escuchando desde distintas perspectivas
- Dando feedback con impacto
- Entendiendo las diferencias

SEMANA 2

Modelo de Coaching

- Generando el contexto
- Descubriendo la necesidad
- Desafiando las ideas/pensamientos
- Acordando objetivos y soporte
- Generando resultados

SEMANA 3

Implementando el Modelo de Coaching

- Práctica y observación sobre casos reales
- Sesión de Coaching Individual
- Consolidación de aprendizajes