



Trabajo Final de Grado

**A.J. & J.A. REDOLFI SRL: plan estratégico de comunicación interna y
formación de líderes coach**

Alumna: Rocío Lourdes Perez

DNI: 32.842.398

Legajo: VRHU16287

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutor: Natalia Gambino

James Craik, 2022

Resumen

El presente reporte de caso analizó la situación de la empresa Redolfi S.R.L., cuya casa central se encuentra ubicada en James Craik en la provincia de Córdoba y se dedica a la distribución mayorista de cigarrillos, productos congelados, artículos de limpieza y perfumería en distintas localidades de la misma provincia. Una de las principales problemáticas que se detectó es la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos. El objetivo del trabajo consistió en desarrollar un plan de comunicación interna y formación de los mandos medios en liderazgo coach para incrementar la ganancia de la empresa Redolfi en un 10%. Para ello, se propuso la contratación de un profesional de Recursos Humanos que brinde una gestión de forma interna y más eficiente del personal. Además, la implementación de correos institucionales a través de Google Workspace, carteleras digitales y se planificaron las reuniones mensuales entre los jefes de cada área y la gerencia. Por último, se estableció la necesidad de capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

Palabras clave: Recursos Humanos- Comunicación Interna- Líderes Coach

Abstract

This case report analyzed the situation of the company Redolfi S.R.L., whose head office is located in James Craik in the province of Córdoba and is dedicated to the wholesale distribution of cigarettes, frozen products, cleaning supplies and perfumery in different locations in the same province. One of the main problems detected is the lack of a Human Resources department. The objective of the work was to develop an internal communication plan and training of mid-level management positions in coach leadership to increase the profit of the Redolfi company by 10%. For this, the hiring of a Human Resources professional was proposed to provide internal and more efficient management of the employees. In addition, the implementation of institutional emails through Google Workspace, digital billboards and monthly meetings between the heads of each area and the general manager were planned. Finally, the requirement to train mid-level management positions in coach leadership was established.

Key word: Human Resources- Internal communication- Leadership coach

Índice

<i>Introducción</i>	2
<i>Análisis de situación</i>	6
Análisis de macrocontexto	7
Análisis de microcontexto	10
Diagnóstico organizacional	11
<i>Marco Teórico</i>	15
Área de Recursos Humanos	15
Comunicación interna	15
Liderazgo	16
Liderazgo coach	17
<i>Diagnóstico</i>	18
Conclusión diagnóstica	18
<i>Plan de implementación</i>	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Alcance	20
Acciones	20
Marco de tiempo para la implementación	23
Evaluación del impacto de la implementación	23
<i>Conclusiones</i>	26
Recomendaciones	26
<i>Bibliografía</i>	27
<i>Anexo</i>	30
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	
Anexo 4	
Anexo 5	
Anexo 6	
Anexo 7	
Anexo 8	
Anexo 9	

Introducción

El presente trabajo se enmarca en la tesis final de grado de la Licenciatura en Recursos Humanos. A través de un reporte de caso, se llevará adelante un análisis de la situación de la empresa Redolfi SRL a fin de realizar una propuesta de mejora, fundamentalmente en la gestión de la comunicación interna y la formación de líderes coach.

En cuanto a la empresa resulta prioritario destacar que tiene una larga trayectoria en la venta y distribución mayorista de diversos productos. La familia Redolfi es oriunda de James Craik en la provincia de Córdoba y es en 1959, cuando los dos hermanos inician un negocio de cigarrería, bazar y librería. En 1975, uno de los hermanos, Alonso Jacobo Redolfi, comienza con la distribución mayorista y su hijo José se une al negocio, quién es el actual presidente de la empresa. Posteriormente la compañía se fue expandiendo, primero con la distribución de cigarrillos en distintas localidades de la misma provincia, luego con la distribución de helados y productos congelados, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En 1993 muere el socio fundador y se constituye una nueva sociedad denominada Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. En 2002, incorporan una nueva unidad de negocio con la distribución de productos e insumos Kodak y en 2006 es designado Ignacio Redolfi como responsable. Además, los tres hijos de José (Pablo, Ignacio y Lucas) son incorporados como socios minoritarios cuando finaliza el proceso de sucesión que se había iniciado con la muerte de Alonso.

Actualmente la casa central se encuentra en James Craik y centraliza las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales: Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Además, durante el proceso de expansión incorporó autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Villa María, Río Tercero y Río Cuarto. En total, cuenta con 132 empleados, una flota de 73 vehículos y comercializa productos de grandes empresas, cubriendo casi la totalidad de la Provincia de Córdoba y llega hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Sus clientes son aproximadamente 6.000, lo que incluye despensas de barrios, minimercados, kioscos, supermercados, farmacias, restaurantes, librerías.

La empresa no posee un departamento de Recursos Humanos y delega algunas de las tareas de personal, como el reclutamiento y selección, la liquidación de sueldos, a otras áreas de la compañía o a prestadores externos. La ausencia de este departamento conlleva la inexistencia de un proceso de inducción para el nuevo personal, de encuestas de clima laboral, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo de carrera. Tampoco posee

una estrategia de comunicación interna ni un proceso de formación de los mandos medios en liderazgo coach.

Por un lado, cabe destacar que en los procesos de intercambio de una organización se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se logra la coordinación, la integración y el reconocimiento de las capacidades. El principal responsable de la comunicación interna es la propia Dirección General junto al área de Recursos Humanos. La carencia de estrategias de comunicación interna genera lentitud en los procesos y en las acciones, desinformación acerca de las políticas y demoras en las respuestas (Ritter, 2008). Por otro lado, ningún cambio cultural puede ser efectivo si detrás no hay un claro impulso de los líderes de la organización. Los estilos de liderazgo tienen que ver con la forma en que los empleados visualizan el clima de la organización y va a estar influido por las actitudes y voluntades de los propios miembros del grupo. Además, los líderes deben ser muy buenos comunicadores e involucrar a personas por encima y debajo de ellos (Etkin, 2006).

Se presentan aquí algunos antecedentes de publicaciones relacionadas con la temática. En primer lugar, Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2018) implementaron una metodología de revisión documental en la Universidad Nacional de Misiones para abordar los temas de dirección, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los Recursos Humanos como aspectos determinantes en el éxito organizacional. De esta manera, concluyen que es necesario que la organización se oriente hacia una visión más ambiciosa de los RRHH. Lo que se busca con el diseño de estrategias y la planeación de recursos humanos es permitir a la organización lograr ser o continuar siendo un modelo empresarial que responda a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes. El futuro organizacional va a depender no solo de la capacidad financiera, sino también de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías, entre otros aspectos.

En segundo lugar, Cipollone (2020) desarrolló su tesis en relación al uso de las tecnologías digitales en la comunicación interna de YPF en la ciudad de La Plata. A través de una metodología mixta basada en una encuesta de tipo estructurada en una muestra de empleados y de la observación no participante, analiza los canales de comunicación, sus ventajas, desventajas y su incidencia en el clima organizacional. La conclusión a la que arribó fue que un sector de empleados no cuenta con acceso a los medios tradicionales y digitales que emplea la compañía para efectuar sus comunicados. Por tal motivo, presentaron insatisfacción respecto a la información que reciben y, en consecuencia, un clima laboral deficiente, falta de interés y de identificación con la empresa. Por las particularidades del puesto de trabajo de esos

operarios, realizó una propuesta comunicacional con segmentación de público y, por ende, un nuevo canal, el uso de carteleras digitales.

En tercer lugar, Carbajo y Portal (2019) analizan las fallas del liderazgo en las pymes argentinas y su impacto en el desempeño. Realizan una revisión bibliográfica a través de una metodología cualitativa exploratoria. Una de las conclusiones a las que arribaron fue que tanto las fallas como la ausencia de liderazgo puede afectar las inversiones de la empresa, incluso hacer insostenible la permanencia en el mercado. Por ello, consideran que las empresas “deben cambiar su liderazgo y reducir los posibles conflictos psicosociales a través de una mejora en la comunicación entre los mandos superiores e inferiores” (p. 57). Es así que afirman que el coaching tiene como objetivo principal que el líder potencie y desarrolle las habilidades y competencias necesarias para mejorar la eficiencia laboral y así prevenir el fracaso de la organización.

A partir de los antecedentes y de la información presentada, se pone de manifiesto la planificación de recursos humanos para responder a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes. Además, la necesaria gestión de los canales de comunicación interna, el desarrollo de líderes coach y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías digitales para la mejora del clima laboral y el proceso de toma de decisiones. La relevancia de analizar este caso se enmarca en la ausencia de un departamento de Recursos Humanos que lleve adelante los procesos estratégicos de una organización como el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, seguridad e higiene y la gestión de los sistemas de información.

Asimismo, el interés del caso radica en la importancia de las empresas mayoristas y de consumo masivo de carácter familiar y nacional ante la situación general del país. Redolfi S.R.L. debe focalizar en la gestión de las personas a través de la creación de canales de comunicación y la formación de líderes coach para el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de los colaboradores atendiendo a la necesidad de incrementar la productividad y mantener la competitividad de la empresa dentro de un rubro muy dinámico.

Análisis de situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Durante estos años, ha tenido un crecimiento constante y hoy posee la casa central en la localidad de James Craik desde donde centraliza las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales de la provincia de Córdoba. De las cuales tres tienen autoservicios y la cuarta posee la distribución de productos Kodak.

La visión de la compañía consiste en ser una empresa líder en el mercado, contar con una cartera diversificada de proveedores y otorgar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados. La misión se basa en atender las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad y una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Algunos de los valores destacables es la responsabilidad social a través de la colaboración permanente que realiza a la comunidad, el esfuerzo y dedicación en el desarrollo de la empresa, la honestidad, confianza, el respeto y la orientación al cliente.

La empresa mantiene buenas relaciones con sus proveedores, principalmente porque no tiene deudas y el 80% de sus ventas es pagada de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días. Posee una línea de productos muy variada, con la venta exclusiva de algunas marcas y precios competitivos. Los compradores detentan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente para comprar mercadería no exclusiva. Estos clientes son registrados individualmente en un sistema interno, pero no los tienen clasificados por volumen ni por comportamiento de compra.

Si bien hay muchas compañías que comercializan y distribuyen productos, lo que genera una gran competencia, Redolfi se diferencia por los cortos tiempos de entrega, por realizar a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, el asesoramiento comercial por parte de los vendedores a los clientes y la diversidad de productos que ofrece. Una de las formas que tiene para captar nuevos clientes es a través de Facebook, Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

En la casa central se centraliza toda el área administrativa, contando con un Gerente de Ventas y uno de Administración y Finanzas que dependen del Gerente General. Se caracteriza por tener una estructura jerárquica formal, y no posee un departamento de Recursos Humanos.

Particularmente, los sueldos son liquidados desde el Área de Administración y Finanzas y tiene, de forma externa, contadores, asesores legales y de seguridad e higiene.

A pesar de que tiene una baja rotación de empleados, cuando hay un puesto vacante requiere de la realización de un proceso de selección, el cual es llevado adelante por el responsable del área que necesita una incorporación, quién se ocupa de evaluar y contratar, previa aprobación del asistente de Gerencia o de la Gerencia General dependiendo del caso. Para la búsqueda de cargos altos, se realiza el reclutamiento a través de diarios. No tiene implementado ningún proceso de inducción para el nuevo personal, evaluaciones de desempeño, planes de carrera ni capacitaciones para el personal. Las descripciones de puestos están desactualizadas, no tienen un plan de comunicación interna y solo se realizó una encuesta de clima en 2005 que no está registrada.

Las promociones internas se rigen por la antigüedad del personal y la confianza, aunque en algunos casos los empleados no tienen la preparación necesaria para desempeñar las nuevas tareas y asumir mayores responsabilidades. Como se mencionó anteriormente, tampoco tiene un área de Higiene y Seguridad ni un procedimiento específico, pero cuenta con inspecciones regulares y cumple con las recomendaciones técnicas. En cuanto al posicionamiento de la marca, patrocina algunos eventos, equipos deportivos y radios locales, aunque no tiene una estrategia de publicidad planificada.

Actualmente, se encuentra en proceso la creación de un nuevo centro de distribución que le ofrecerá mayor espacio para almacenar todo tipo de productos, trasladar las oficinas comerciales y el área de mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos. Esto le permitirá incrementar el stock, disminuir el riesgo de roturas, mejores condiciones de trabajo para los empleados y la posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos.

Análisis de macrocontexto

La herramienta de análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de cuatro factores (político, económico, social y tecnológico) del macro entorno en la organización.

Figura 1

Análisis PEST

Figura 1. Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto de la empresa REDOLFI.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los factores políticos, se puede mencionar el cambio reciente tanto de Sergio Massa al frente del Ministerio de Economía como de José de Mendiguren como Secretario de Producción y de Matías Tambolini como Secretario de Comercio (Página 12, 2022), debido a la inestabilidad que esto genera por ser áreas claves para el control de precios y el freno a la inflación. También uno de los condicionantes refiere a la posibilidad de relanzar Precios Cuidados dentro de 45 o 60 días debido a la necesidad de recuperar la referencialidad de los precios y frenar la inflación para que los precios aumenten más despacio (Télam, 2022). Para esto, el Secretario de Comercio busca el máximo compromiso de las empresas de consumo masivo para que los aumentos vayan en línea o por debajo de la inflación (TN, 2022). Esta política incluye productos de los rubros almacén, limpieza, perfumería, cuidado e higiene personal; productos frescos, congelados y bebidas, coincidiendo con aquellos a los que se dedica Redolfi SRL.

Respecto a la economía, la actividad económica nacional sufrirá una merma en su ritmo de crecimiento hacia fin de año por efecto de la inflación, el aumento de la tasa de interés y las

restricciones a las importaciones que complican la producción (Ámbito financiero, 2022) porque generan a las empresas falta de insumos para producir (Infobae, 2022). Asimismo, como ocurre con la mayoría de las empresas del sector alimenticio, Molinos Río de la Plata no puede trasladar los incrementos de costos a los precios de venta de sus productos y ve afectados sus márgenes por la constante inflación (Iprofesional, 2022).

También la empresa Dánica anunció que suspenderá su producción de margarinas debido a los cambios en las restricciones cambiarias y la imposibilidad de pagar en el exterior insumos importados para la producción y el consumo de su materia prima. Esto afecta a más de 200 trabajadores (Perfil, 2022). Estas situaciones podrían generar el desabastecimiento de ciertos productos, el cierre de empresas proveedoras de Redolfi SRL y un constante incremento de los costos operativos e insumos que quedan por debajo del aumento de los precios de venta. Esto implica que la empresa para seguir siendo competitiva tiene que absorber parte del incremento de precios.

En términos sociales, afecta la caída del consumo porque el aumento de precios hace que las familias compren menos unidades. Particularmente, la comercialización de alimentos y bebidas cayó un 6,2% (La Nación, 2022). Otros puntos de interés son el cambio en los patrones de consumo como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo y el recorte de subsidios a los servicios públicos (Perfil, 2022). “El informe de Managment & Fit asegura que el 37,7% de los hogares tuvo que empezar a buscar más promociones y descuentos; el 29,3% optó por consumir menos que antes; el 20,5% decidió pasarse a segundas marcas” (Iprofesional, 2022, <https://acortar.link/x9LKbn>). En definitiva, no solamente se manifiesta una baja del consumo en productos de consumo masivo, sino también el cambio a segundas marcas y la búsqueda de promociones y descuentos.

Después de la pandemia hubo un gran impacto en materia de digitalización y desarrollo del comercio electrónico de los comerciantes y consumidores, incluso hubo un crecimiento de la oferta en el rubro cosmética y belleza, y en el sector de alimentos. Según dijo el presidente de la CACE, están ingresando los supermercados mayoristas y las marcas de consumo masivo en forma directa porque ahora están explorando el e-commerce (Infobae, 2022). No solamente un incremento de la compra online de diversos productos, sino también cada vez más rubros se incorporan a la venta por internet.

Análisis de microcontexto

Para el análisis de la organización se utilizará el enfoque de las cinco fuerzas de PORTER que incluye el poder de negociación de los compradores, de los proveedores, la amenaza de los nuevos competidores, de los productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas competidoras.

Figura 2

Análisis PORTER



Figura 2. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER de la empresa REDOLFI.

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes de Redolfi SRL son, en general, supermercados, farmacias, kioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. En algunos casos, son clientes con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por esos motivos, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas esas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere. Aún así, la gran

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

La compañía comercializa productos de numerosas marcas, algunas de ellas son de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, Johnson's & Johnson's, Molinos Río de la Plata, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak, entre otras. Redolfi tiene un poder de negociación reducido, pero la compra de un gran volumen de productos le permite conseguir un margen superior, ya que alcanza los descuentos que le otorga el proveedor. A su vez, la creación del nuevo depósito le permitirá realizar compras a mayor escala.

Todas las empresas de consumo masivo deben enfrentarse a otras que actúan como competencia directa, ya que ofrecen al mercado similares productos. En el caso de Redolfi, la exclusividad de ciertos productos con grandes marcas es una de las ventajas competitivas. Esto no implica que ante el ingreso de nuevos competidores, productos de segunda calidad u otras marcas, se enfrente a una situación de mayor competencia. De la misma manera, se puede afirmar que Redolfi SRL tiene la amenaza constante de productos sustitutivos porque es un rubro muy dinámico y con un elevado nivel de ventas. De cualquier manera, la principal rivalidad sería más debido a las nuevas marcas que a la existencia de nuevos productos.

Hay una altísima competencia si consideramos el rubro y el contexto en el que se desenvuelve la empresa analizada. Los competidores se clasifican en dos grandes grupos: los mayoristas con salones comerciales y las empresas con preventistas y entrega a domicilio. Para el primer caso, hay varias compañías en la provincia de Córdoba, y para el segundo caso, hay dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Como también algunos pequeños competidores en cada una de las zonas donde están ubicadas las sucursales de Redolfi SRL. Aun así, los precios competitivos y el amplio surtido de productos le permiten diferenciarse de la competencia.

Diagnóstico organizacional

La herramienta FODA permite identificar y caracterizar a la organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 2

Análisis FODA



Figura 3. Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa REDOLFI.

Fuente: Elaboración propia.

Redolfi SRL es una empresa con una larga trayectoria que ha logrado un continuo desarrollo en el sector mayorista de productos de consumo masivo. Cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, y ha conquistado nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

De acuerdo con la encuesta de satisfacción al cliente realizada en la sucursal de Villa María (se incendió y desde entonces, no se volvió a abrir), los clientes valoran la ubicación geográfica de sus centros de distribución y autoservicios mayoristas como también la diversidad de productos que ofrece. Y una de las mayores fortalezas se debe a que tiene la distribución exclusiva de ciertas marcas y niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores. Todo esto lleva a que pueda ofrecer productos exclusivos y con precios competitivos a sus clientes y de esta manera, lograr una ventaja que le permite diferenciarse con respecto a otros proveedores.

Una de las principales debilidades de la distribuidora es la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos. Esto tiene como consecuencia la falta de personal capacitado para llevar adelante los procesos adecuados de selección, inducción, evaluaciones de desempeño, capacitaciones y promociones internas dentro de la organización. Tampoco posee descripciones de puestos actualizadas ni tiene registrada la encuesta de clima de 2005. Además, no tiene un plan de comunicación interna y tampoco una estrategia planificada de publicidad a fin de ampliar la cartera de clientes y aumentar el volumen de ventas. Si bien tienen gran variedad de clientes desde despensas de barrios, minimercados, kioscos hasta bares-restaurantes, comedores y supermercados, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

Algunas de las oportunidades que tiene la distribuidora consiste en la generación de alianzas estratégicas con nuevas marcas para la venta exclusiva de otros productos. Además, por un lado, la posibilidad de conseguir nuevos clientes y expandirse territorialmente para abastecer mercados no alcanzados. Y, por otro lado, la oportunidad de ampliarse incorporando nuevos artículos y productos para diversificar aún más la oferta comercial. Incluso, la creación del nuevo centro de distribución que está ubicado en un lugar estratégico en la ruta le va a permitir una mayor expansión y organización interna.

Ante un mundo en constante cambio, son numerosas las amenazas a las que se enfrenta la empresa. Una de las principales es el incremento constante de costos operativos e insumos con una tasa superior al incremento de los precios de venta. Otros aspectos relevantes son la facilidad con la que los clientes pueden cambiar de proveedor y el potencial ingreso de nuevos competidores.

De acuerdo con el análisis realizado, se debe resaltar la inestabilidad política y económica tanto del país como del sector de consumo masivo. Los sucesivos intentos del gobierno por establecer acuerdos de precios para frenar la inflación también implican un incremento constante de costos que no pueden trasladarse a los precios y Redolfi, como las otras empresas, debe absorber parte de esos incrementos.

Además, los constantes cambios a partir de la introducción de las tecnologías digitales han implicado la inserción de los supermercados y mayoristas en las ventas online. De la misma manera, los consumidores incrementan las compras e-commerce y cambian los patrones de consumo como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo. La competencia en el sector es altísima por la existencia de numerosas empresas en la región. Aún así, los precios competitivos, la compra de productos a gran escala, la exclusividad de ciertos productos, el

reducido tiempo de entrega, la financiación y la orientación al cliente son aspectos de Redolfi que le permiten distinguirse de la competencia.

Teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la empresa como también las situaciones analizadas respecto a la expansión del negocio y los cambios constantes, es importante considerar la cuestión del personal en su rol estratégico dentro de la organización. A pesar de contar con 130 empleados, no tiene un departamento de Recursos Humanos para su gestión.

El reclutamiento se realiza a través de publicaciones en diarios o Facebook, pero no utiliza otras redes sociales o portales de empleo. La selección es efectuada por el directivo que tiene un puesto vacante en su área y no por profesionales especializados. No cuenta con descripciones de puestos actualizadas que brindan información acerca de las tareas, responsabilidades y competencias que requiere cada puesto. Las promociones internas solamente tienen en cuenta la antigüedad y la confianza en el personal, lo que genera que no siempre sean exitosas; y tampoco tienen evaluaciones de desempeño ni planes de carrera para los empleados.

La empresa se centra en construir buenas relaciones con sus proveedores y empleados, valorando el respeto y la confianza. Eso le ha permitido tener bajos niveles de rotación de personal. Sin embargo, no realiza encuestas de clima laboral ni cuenta con una estrategia planificada de comunicaciones internas. Asimismo, no tiene registros de la única encuesta de clima realizada ni un programa específico de Recursos Humanos que les permita realizar una gestión más eficiente y ordenada de los procesos de personal.

Los sueldos son liquidados por el área administrativa y cuenta con asesores externos sobre cuestiones legales y de seguridad e higiene. No cuenta con capacitaciones internas o externas para el desarrollo del personal, ni planes de formación para los mandos medios que promuevan el trabajo en equipo, el aprendizaje y el desarrollo de competencias.

Desde una visión profesional, se puede destacar la ausencia de un plan de comunicación estratégico que establezca canales de información acordes a los objetivos organizacionales y la falta de desarrollo y formación de los mandos medios en liderazgo coach que promuevan la motivación y potencien las capacidades de los colaboradores. La empresa cuenta con una gran cantidad de empleados y, por lo tanto, presenta graves dificultades frente a la ausencia de un departamento de recursos humanos y a la poca adecuación tanto a los cambios del entorno como a la expansión de la organización. De esta manera, se visualiza la existencia de medios de reclutamiento y procesos de selección ineficaces, junto a la ausencia de estrategias y planeación de recursos humanos.

Marco Teórico

A continuación, se abordan los conceptos más relevantes para el análisis de la temática referidos al departamento de Recursos Humanos y su función estratégica en el modelo de negocio de una empresa, la comunicación interna, liderazgo y liderazgo coach de los mandos medios.

Área de Recursos Humanos

Los asuntos tratados por el departamento de Recursos Humanos se refieren a aspectos tanto internos como externos de la organización. Es un área situacional porque depende de la situación organizacional: el ambiente, la tecnología empleada, las políticas vigentes y la calidad y cantidad de personal disponible. “El área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales” (Chiavenato, 2011, 96).

En la actualidad, el departamento de RR.HH. ha ido cambiando, convirtiéndose en planeador y agente del cambio. Esto demanda un sistema cada vez más eficiente, debiendo las organizaciones incluir una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizada, sueldos competitivos, capacitación amplia y flujo de la información entre los empleados y la gerencia. Dentro de la administración de recursos humanos, las prioridades se concentran en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores (Dessler y Varela, 2011).

Comunicación interna

Berceruelo (2011) menciona el papel estratégico de la Comunicación Interna en la gestión de los RRHH, siendo que radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, habilitando un espacio de diálogo que haga fluir la información en todos los sentidos y en todas las direcciones. Es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; para promover la motivación en la tarea diaria; y para lograr una mayor

satisfacción personal y una mejora de la productividad y el rendimiento.

Además, la comunicación interna permite mantener la coordinación entre los distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. Algunos de los canales utilizados son el buzón de sugerencias para estimular la comunicación en sentido ascendente y el manual de bienvenida que otorga al empleado que se incorpora un conjunto de conocimientos necesarios para ser eficiente (Berceruelo, 2011).

Actualmente, el principal medio son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blogs y las videoconferencias (Dessler y Varela, 2011). La utilización de medios digitales cuenta con la ventaja de proporcionar agilidad en los procesos comunicacionales en el trabajo; la conectividad inmediata rompe la barrera de la distancia entre los miembros del equipo, y genera un registro automático del desarrollo realizado. Otra de las ventajas, es la difusión, marketing y su alcance a un mayor número de individuos.

Liderazgo

La comunicación y el liderazgo son instrumentos de integración y dinamización de equipos y personas en el seno de las empresas. El éxito de un líder va a depender de su habilidad para comunicar, siendo esta un instrumento al servicio de la productividad, la competitividad y la organización del trabajo en el engranaje laboral (Berceruelo, 2011). Una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados, y la conducción básicamente es comunicación (Ritter, 2008). Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales y se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo. Esta influencia y motivación da como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización (Robins y Judge, 2013).

El clima de una organización está vinculado al ambiente interno que perciben sus miembros e influye en su comportamiento. Por lo tanto, guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando hay un buen clima, predominan relaciones de colaboración, satisfacción e interés (Chiavenato, 2011). En este sentido, los líderes son agentes de cambio y ocurre cuando una persona es capaz de afectar la conducta, motivación y desempeño de los seguidores. Esto implica el uso de la influencia y se enfoca en el

cumplimiento de metas individuales, grupales y organizacionales. Algunas de las capacidades más relevantes asociadas con la eficacia del liderazgo incluyen la capacidad de supervisión y de llevarse bien con las personas, y en esta habilidad interpersonal se encuentra la persuasión, el tacto y la diplomacia. Además, un buen líder debe demostrar el conocimiento técnico pertinente a la tarea que deben realizar los seguidores (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011).

Liderazgo coach

Rodríguez González (2019), describe que el coaching es un proceso de aprendizaje de largo plazo y consiste en acompañar a una persona para que descubra su potencial y pueda incrementar al máximo su desempeño. Esto promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales; pero van a depender del coachee que es el protagonista del proceso. En términos empresariales, es necesario la formulación de objetivos, que se cree un plan de acción y se evalúe el progreso hacia las metas.

Por su parte, Roman y Ferrandez (2008) agregan que el coaching es indisoluble del entorno y de las nuevas condiciones que obligan a las empresas a introducir nuevos paradigmas de funcionamiento. Por lo tanto, cuando un líder recibe coaching debe “tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad: enfocarse tanto en el negocio como en el talento humano, generar confianza y credibilidad, conseguir inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el coaching como un proceso y no como algo puntual” (p. 14).

En conclusión, se pone de manifiesto que actualmente las empresas confían en las políticas y prácticas de administración de recursos humanos para gestionar el talento, buscando retener a los empleados y lograr una mayor motivación y compromiso con la organización. En este sentido, la comunicación cumple un rol estratégico tanto para la descentralización de la toma de decisiones como para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

El flujo de información a través de diferentes canales y en todas las direcciones permite una mejor coordinación de los equipos de trabajo, y en este punto, cabe destacar la función central de los líderes transformacionales. La formación de líderes coach con las competencias personales y técnicas adecuadas influyen en las conductas de sus seguidores, y por lo tanto, promueven el desempeño y el logro de los objetivos personales, grupales y organizacionales. Es así que una mayor satisfacción, motivación, acceso a la información, trabajo en equipo y confianza permiten una mejora del ambiente de trabajo.

Diagnóstico

El principal problema de la empresa Redolfi es la inexistencia de un plan de comunicación estratégica que permita que la información circule entre líderes y colaboradores, lo que impide la identificación de los empleados con la empresa, dificulta el logro de objetivos y un buen clima laboral. Incluso, esta situación también pone de manifiesto la ausencia de líderes coach que mejoren el desempeño y la toma de decisiones. En este sentido, la falta de una gestión eficaz del personal repercute en todas las áreas de la organización, afectando la productividad y competitividad de la empresa.

La situación descrita se debe, trascendentalmente, a la falta de profesionalización de la gestión de personal. El desconocimiento del rol estratégico del departamento de Recursos Humanos impide un proceso adecuado de selección, inducción, evaluaciones de desempeño y desarrollo de carrera del personal. La comunicación interna y las relaciones interpersonales son factores claves para el logro de los objetivos organizacionales y para ello, es necesario un liderazgo eficiente que fomente el desarrollo de equipos, retenga a los colaboradores y genere un clima de confianza para lograr un mayor compromiso de los empleados con las metas de la organización.

Si estos problemas no son resueltos, puede implicar una baja del desempeño del personal, un desconocimiento por parte de los empleados de las metas de la organización y un incremento de la rotación laboral. También la falta de delegación de tareas y la toma de decisiones concentrada en la dirección de la empresa puede llevar a una sobrecarga por parte de la dirección, incluso a la realización de procesos más ineficientes por falta de involucramiento y participación de los colaboradores.

Conclusión diagnóstica

En consecuencia, uno de los puntos prioritarios a abordar se vincula con el desarrollo de un plan de comunicación estratégica que permita una mayor interacción entre los miembros de la organización, coordinación e integración de los equipos y mejore el clima laboral. La necesidad de canales de comunicación formales que promuevan la información en todas las direcciones apunta a involucrar e incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones para el logro de los objetivos organizacionales. Como también, el desarrollo de

líderes coach a fin de fomentar la motivación, el trabajo en equipo y la satisfacción del personal para la mejora del ambiente de trabajo.

Para esto, se debe contratar profesionales de recursos humanos que puedan brindar una gestión eficiente del personal en los diferentes procesos estratégicos de una organización. Esto afecta de manera positiva en el rendimiento del personal, reduce el ausentismo y la rotación. Además, genera un mayor compromiso de los empleados, y por lo tanto, la mejora y la innovación en los procesos. De esta manera, se busca generar procesos más eficientes que generen como resultado el aumento de las ventas, y en consecuencia, una mayor ganancia para la compañía.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de los mandos medios en liderazgo coach, a partir de la contratación de un profesional de recursos humanos que gestione los procesos estratégicos para incrementar la ganancia de la empresa Redolfi.

Objetivos específicos

- Incorporar un Gerente de Recursos Humanos que realice la gestión de personal.
- Implementar el uso de correos electrónicos, cartelería digital y reuniones presenciales.
- Capacitar a los mandos medios para el desarrollo del liderazgo coach.

Alcance

La propuesta será implementada en la casa central de la compañía, ubicada en José María Salgueiro 445 en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba. Se dará inicio en diciembre de 2022 y terminará en julio de 2023, comprendiendo un plazo de 8 meses en total. En cuanto a las capacitaciones, la formación en liderazgo coach será para los mandos medios de la organización, lo que incluye al Gerente de ventas, Gerente comercial, Gerente de administración y finanzas, Jefe de depósito y logística y Gerente de Recursos Humanos.

Acciones

Contratar personal de RR.HH.

Por un lado, una consultora externa será la encargada de realizar el reclutamiento y selección de un Gerente de Recursos Humanos para la organización a fin de lograr una mayor eficiencia y productividad. Se realizará un proceso de reclutamiento externo a partir de la publicación de avisos en fuentes como LinkedIn, ZonaJobs, Bumeran y Universidades que cuenten con las carreras de Relaciones del Trabajo, Recursos Humanos y afines. Una vez finalizado el reclutamiento se procederá a realizar las primeras entrevistas y se presentará a la

empresa una terna con tres candidatos. Las personas finalistas serán entrevistadas por José Redolfi, quien como responsable de la empresa deberá tomar la decisión final. El servicio externo Sánchez Salas realizará el proceso de inicio a fin, incluyendo el psicotécnico, por un valor correspondiente a un sueldo más IVA (Anexo 1), lo que resulta en un total de \$205.700. A esto se agrega el examen preocupacional obligatorio por ley en Manpower de \$6.880 (Anexo 2).

La importancia del cargo y responsabilidades requiere de numerosas competencias y experiencia laboral en ese puesto. Esta persona deberá llevar adelante el plan de comunicación interna, las capacitaciones al personal, los procesos de inducción, reclutamiento y selección, las evaluaciones de desempeño, encuestas de clima laboral, entre otras. Por lo tanto, se adjunta en Anexo 3 la descripción del puesto, y la remuneración bruta correspondiente será de \$170.000 mensual y, por lo tanto, durante los meses de plan implica un total de \$850.000 (de febrero a junio).

Por otro lado, se debe incorporar mobiliario a uno de los espacios disponibles en la distribuidora, considerando la silla de \$25.900, un escritorio que cuesta \$62.500 y una computadora de \$50.999 (Anexo 4).

El tiempo estimado es de tres meses desde noviembre a enero de 2023, considerando dos meses para el proceso de búsqueda y selección, los estudios médicos y, por último, probablemente un mes requerido por la persona para estar disponible y realizar la incorporación efectiva.

Desarrollar plan de comunicación interna

La gestión de la información es un aspecto estratégico de una empresa, lo que requiere de canales de comunicación adecuados. En este sentido se propone la utilización de correos electrónicos, cartelería digital y reuniones presenciales.

El primer canal de comunicación requerirá de la creación de correos institucionales para cada uno de los empleados, a través de los cuales el departamento de Recursos Humanos puede enviar las novedades mensuales, los recibos de sueldo y cualquier otra información relevante. Se contratará el plan Business Starter de Google Workspace por \$643 por usuario por mes (Anexo 5), el cual permite la creación de correos institucionales y el conjunto de herramientas de google. Esto será para los ocho empleados administrativos, por un total de \$61.728.

El segundo medio de comunicación serán dos televisores led que se colocarán en los espacios de distribución, cada uno por un valor de \$59.999 tal como se adjunta en el Anexo 6.

La cartelería digital proveerá de información actualizada a los colaboradores del área de venta, depósito y logística.

Por último, se establecerá un cronograma de reuniones que se realizarán de forma presencial entre los jefes de cada área y la gerencia. El modelo propuesto se encuentra en el Anexo 7, según el cual cada uno de los jefes o responsables tendrá una reunión mensual con el gerente general. De esta manera, queda establecido que a cada uno le corresponde:

- Gerente de ventas (primer lunes de cada mes)
- Jefe de depósito y logística (primer miércoles de cada mes)
- Gerente comercial (segundo lunes de cada mes)
- Gerente de Recursos Humanos (segundo miércoles de cada mes)
- Gerente de administración y finanzas (tercer lunes de cada mes)
- Todos (cuarto miércoles de cada mes)

El contacto cara a cara facilita el intercambio, el establecimiento de objetivos, la innovación y la resolución de problemas. Estas reuniones se desarrollarán una vez por mes en la sede central de la empresa y serán convocadas a través del correo institucional. Los recursos necesarios son los artículos de librería, específicamente libretas y lapiceras por un valor de \$6.315 (Anexo 8).

El tiempo estimado de implementación es de dos meses para los dos primeros canales de comunicación y será realizado durante los meses de febrero y marzo, y posteriormente, se iniciará la planificación de reuniones en los meses de abril y mayo.

Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach

Se propone la capacitación a los mandos medios de Redolfi en la Universidad del Salvador, la cual ofrece una Diplomatura en Coaching Organizacional y Liderazgo. Bajo modalidad virtual, la cursada es de 5 meses con una carga de 110 horas. La capacitación comprende tres módulos:

- Liderazgo y Coaching organizacional
- Competencias conversacionales y emocionales
- Innovación, Agilidad y Creatividad.

Los requisitos de ingreso son: título secundario, experiencia laboral de al menos dos años y entrevista de admisión. El precio es de 5 cuotas de \$14.300 por persona, lo que generará

un costo de \$357.500 para los siete mandos medios de la organización (Anexo 9). El tiempo de realización será desde febrero de 2023 a junio de 2023.

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 1

Diagrama de Gantt

	11/2022				12/2022				01/2023				02/2023				03/2023				04/2023				05/2023				06/2023			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación de Gerente de RR.HH.																																
Implementación de correo institucional y cartelería digital																																
Planificación de reuniones																																
Capacitación de mandos medios																																

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Tabla 2

Costos de implementación

Acciones	Costo anual
Servicio de la consultora en RR.HH.	\$205.700
Contratación de profesional de RR.HH.	\$850.000
Preocupacional	\$6.880
Mobiliario de oficina	\$139.399
Google Workspace	\$61.728

Televisores LED	\$119.998
Artículos de librería	\$6.315
Capacitación en liderazgo	\$357.500
Honorarios de profesional que realiza la propuesta	\$180.000
Total	\$1.927.520

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Ganancia neta a obtener por la empresa Redolfi

GANANCIAS	INFLACIÓN	TOTAL
2016		\$5.188.986,52
2017		\$4.326.650,21
2018		\$6.195.536,11
2019	53,80%	\$9.528.734,54
2020	36,10%	\$12.968.607,70
2021	50,90%	\$19.569.629,02
2022	83% (hasta sept)	\$35.812.421,11
Incremento del 10% con la propuesta		\$3.581.242,11

Fuente: Elaboración propia

La contratación del Gerente de Recursos Humanos, la implementación del canal de comunicación y la formación de los mandos medios en liderazgo coach repercutirá en una ganancia para Redolfi de un 10%. A continuación, se obtiene el ROI (Retorno sobre la Inversión) que permite calcular el retorno o beneficio que se obtiene sobre la inversión realizada.

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

$$\text{ROI} = \frac{\$3.581.242,11 - \$1.927.520}{\$1.927.520} \times 100$$

$$\text{ROI} = 85,79\%$$

En consecuencia, el resultado obtenido al calcular el ROI evidencia que, sobre la inversión realizada, la organización obtendrá una ganancia del 85,79%, por lo que se infiere que el plan de implementación permitirá obtener una mayor ganancia para Redolfi obteniendo \$85,79 cada \$100 invertidos.

Conclusión

A pesar de desarrollarse en una actividad muy competitiva, la empresa Redolfi S.R.L. se destaca por su larga trayectoria, crecimiento sostenido en la distribución mayorista de consumo masivo y numerosas ventajas diferenciales. A lo largo del análisis se pone de manifiesto la necesidad de focalizar en los empleados siendo el recurso más valioso de una organización. Por eso, la incorporación de un profesional de Recursos Humanos que permita llevar adelante los procesos estratégicos del personal para responder a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes es una de las soluciones a las problemáticas planteadas.

Además, el desarrollo de un plan de comunicación interna a través de acciones como el uso de carteleras digitales, el correo institucional y las reuniones cara a cara como formas de mejorar el clima laboral y el proceso de toma de decisiones. En este sentido, con la misma finalidad se establece la formación de los mandos medios en liderazgo coach. Este conjunto de acciones y su correspondiente inversión, aspira a generar mayores beneficios económicos para la empresa.

Recomendaciones

Una vez implementada la propuesta, se sugiere que la empresa se ocupe de desarrollar el departamento de Recursos buscando, de alguna manera, la profesionalización del área a fin de realizar encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño y planes de carrera. No solo considerando la expansión de la compañía, sino también las exigencias que hoy son necesarias para retener y gestionar el talento.

Un segundo aspecto se vincula con el área de Higiene y Seguridad siendo que, por ejemplo, la carga y descarga de productos, y el uso de maquinarias expone al personal a riesgos que deben ser atendidos de forma interna. Esto requerirá el uso de elementos, el cumplimiento de la normativa vigente, capacitaciones, inspección de las instalaciones, entre otras.

Por último, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación con el potencial que implican para el desarrollo de una empresa. En este caso, su uso permitirá promover la comunicación entre las diferentes áreas y cargos. Pero queda pendiente su implementación tanto para la venta online de mercadería como podría ser el e-commerce y la incorporación de un sistema de software integrado que habilitará distintas funciones para las áreas como el control de stock, los datos de clientes, la información sobre los empleados, los pedidos, pagos, y seguimiento de las sucursales.

Bibliografía

- Berceruelo, B. (Coord.) (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos*. España: Wolters Kluwer.
- Carbajo, P. y Portal, N. (2019). *Fallas del liderazgo en las pymes y su impacto en el desempeño*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio institucional de la UNSAM.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cipollone, A. (2020). *Tecnologías digitales en la comunicación interna de YPF Refinería La Plata*. [Tesis de grado, Universidad del Este]. Repositorio institucional- UDE.
- Dessler, G. y Varela, R.A. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Etkin, J.R. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Montoya Agudelo, C.A. y Boyero Saavedra, M.R. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Vis. futuro* 20(2), pp. 1-20. ISSN 1668-8708.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Roman, J.D. y Ferrandez, M. *Liderazgo y coaching*. Libros En Red
- Rodríguez González, A. (2019). *Coaching empresarial*. España: ICB Editores.
- Ámbito financiero. (01/09/2022). *Inflación global: lo peor habría quedado atrás (no para Argentina)*. <https://www.ambito.com/economia/inflacion/global-lo-peor-habria-quejado-atras-no-argentina-n5524676> Fecha de consulta 02/09/2022.
- Infobae. (01/09/2022). *La escasez de dólares para la producción impulsará aún más la inflación hasta fin de año*. <https://www.infobae.com/economia/2022/09/01/la-escasez-de-dolares-para-la-produccion-impulsara-aun-mas-la-inflacion-hasta-fin-de-ano/> Fecha de consulta 02/09/2022.

- Infobae. (06/06/2022). *Persiste el auge de las ventas online en la pospandemia: los rubros que más crecen y los desafíos que vienen.* <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/> Fecha de consulta 30/08/2022.
- Iprofesional. (09/08/2022). *La mayor alimenticia del país, afectada por la inflación y el cepo a los precios.* <https://www.iprofesional.com/negocios/367428-molinos-afectada-por-la-inflacion-y-el-cepo-a-los-precios> Fecha de consulta 01/09/2022.
- Iprofesional. (20/08/2022). *La inflación no da tregua y 8 de cada 10 argentinos ya cambió sus hábitos de consumo.* <https://www.iprofesional.com/economia/368057-por-inflacion-8-de-cada-10-argentinos-cambia-habitos-de-consumo> Fecha de consulta 30/08/2022.
- La Nación. (07/08/2022). *Consumo: cayó un 6,2% la venta de alimentos y bebidas en comercios minoristas.* <https://www.lanacion.com.ar/economia/consumo-cayo-un-62-la-venta-de-alimentos-y-bebidas-en-comercios-minoristas-nid07082022/> Fecha de consulta 30/08/2022.
- Página 12. (16/08/2022). *El Gobierno oficializó las designaciones de Matías Tombolini, José Ignacio De Mendiguren y Jorge Neme.* <https://www.pagina12.com.ar/473665-el-gobierno-oficializo-las-designaciones-de-matias-tombolini> Fecha de consulta 01/09/2022.
- Perfil. (12/08/2022). *Dánica paraliza su producción de margarina por el cepo a las importaciones de insumos.* <https://www.perfil.com/noticias/economia/danica-deja-de-producir-margarina-por-el-cepo-a-las-importaciones-de-insumos.phtml> Fecha de consulta 01/09/2022.
- Perfil. (17/08/2022). *Argentina avanza con recortes a subsidios clave para acuerdo con el FMI.* <https://www.perfil.com/noticias/bloomberg/bc-argentina-avanza-recortes-subsidios-clave-para-acuerdo-fmi.phtml> Fecha de consulta 30/08/2022.
- Télam. (06/08/2022). *El Gobierno comienza las negociaciones para relanzar Precios Cuidados.* <https://www.telam.com.ar/notas/202208/600871-negociaciones-relanzamiento-precios-cuidados-canasta-comercio-interior-tambolini.html> Fecha de consulta 01/09/2022.
- TN. (30/08/2022). *Preocupado por la inflación, el Gobierno le pidió compromiso con los precios a las empresas de consumo masivo.* <https://tn.com.ar/economia/2022/08/30/preocupado-por-la-inflacion-el-gobierno-le>

[pidio-compromiso-con-los-precios-a-las-empresas-de-consumo-masivo/](#) Fecha de
consulta 01/09/2022.

Anexo

Anexo 1

Cotización de servicios a consultora externa


 QUIENES SOMOS SERVICIOS en RR. HH. POSTULANTES ENVIAR TU CV > VER EMPLEOS AYUDA ↑

<p>\$28.000</p> <p>+ IVA</p> <p>Por búsqueda / Consultar paquetes empresariales.</p> <p>La solución para aquellas Pymes que solo precisan lograr el contacto inicial con los candidatos.</p> <p>Ud. Gestiona su proceso de Búsqueda, nosotros le proporcionamos los candidatos.</p> <p>CONSULTAR</p>	<p>\$11.100</p> <p>+ IVA</p> <p>Por Informe.</p> <p>Asistencia profesional para la toma de decisiones objetivas.</p> <p>Evaluaciones Psicológicas, Informes Socio Ambientales y Comprobación de Referencias Laborales.</p> <p>CONSULTAR</p>	<p>Un Sueldo</p> <p>Bruto + IVA</p> <p>Por proceso de B & S.</p> <p>Procesos completos de inicio a fin en Búsqueda y Selección de personal. <i>Headhunting</i> y reconocimiento de talento humano.</p> <p>Ud. entrevista a la terna finalista de candidatos validados. De lo demás nos ocupamos nosotros.</p> <p>CONSULTAR</p>
---	---	---

Anexo 2

Cotización de examen preocupacional

CONTRATÁ > ESTUDIOS MÉDICOS O PSICOTÉCNICOS > PREOCUPACIONAL MÉDICO DE LEY



Estudios Médicos o Psicotécnicos

Preocupacional Médico de Ley

Estos exámenes son obligatorios antes de ingresar un empleado a la empresa. Desde Manpower vamos a gestionar las agendas del candidato y nuestros proveedores para luego via electrónica enviarte los resultados y puedas completar su legajo.

CANTIDAD: - 1 +

CIUDAD: Ciudad de Córdoba - Córdoba ▾

+ RX COLUMNA: Si ▾

+ AUDIOMETRÍA: No ▾

+ ERGOMETRÍA: No ▾

\$4.845,00 + IVA

 [Añadir al carrito >](#)



Anexo 3

Descripción de puesto: Gerencia de Recursos Humanos

Somos una empresa dedicada a la venta y distribución de productos mayoristas, en permanente expansión, y nos enfrentamos al desafío de generar el área de Recursos Humanos. Para ello, buscamos un profesional con experiencia que le motive la oportunidad de diseñar el área y formar equipo.

Sus principales responsabilidades serán:

- Diseñar políticas de Recursos Humanos.
- Trabajar en equipo con el área de administración en liquidación de haberes, escala salarial y programa de equidad interna.
- Diseñar y dar seguimiento a programa de beneficios, compensaciones y políticas especiales para el personal.
- Desarrollar e implementar estrategias de RRHH alineadas con el Negocio.
- Planificar y ejecutar actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Apoyar necesidades actuales y futuras a través de actividades de desarrollo, motivación y fidelización del capital humano.
- Ejecutar programa de evaluación de gestión del personal, promover el feedback permanente.
- Planificar, diseñar, dar seguimiento al programa de capacitación y desarrollo de carrera.
- Ofrecer apoyo a la Gerencia General para la toma de decisiones a través de métricas de RRHH.

Nuestra búsqueda se orienta a profesionales con un mínimo de 5 años de experiencia en puestos similares. Preferentemente en empresas de servicios.

Fuente: Adaptado de Bumeran. <https://www.bumeran.com.ar/empleos/gerente-recursos-humanos-jps-argentina-2020254.html>

Anexo 4

Mobiliario de oficina

Silla



Nuevo | 179 vendidos

Silla Mesh De Oficina Alta Color Negro Reclinable 

★★★★★ (1)

\$ 25.900
en 12x de \$ 3.922⁰⁷ pagando con Mercado Crédito

[Ver los medios de pago](#)

 **Llega gratis mañana**  **FULL** 
[Ver más formas de entrega](#)

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

Color: **Negro**

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad**  (3 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Escritorio



Nuevo | 24 vendidos

Escritorio Puesto De Trabajo Gerencial Modular Ote Muebles 

\$ 62.500
en 6x \$ 15.453¹²

[Ver los medios de pago](#)

 **Entrega a acordar con el vendedor**
Moron, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Color: **Bianco**

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad**  (9 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Computadora notebook



Nuevo | 1378 vendidos



Notebook Kelyx KI3350 Gris 14 , Intel Celeron N3350 4gb De Ram 64gb Ssd, Intel Hd Graphics 1920x1080px Windows 10 Home

★★★★★ (104)

\$ 50.999

en 6x \$12.609⁵⁰

[Ver los medios de pago](#)

Lo que tenés que saber de este producto

- Procesador Intel Celeron.
- Memoria RAM de 4GB.
- Pantalla LED de 14".
- Resolución de 1920x1080 px.
- Placa de vídeo Intel Graphics HD.
- Conexión wifi y bluetooth.
- Cuenta con 2 puertos USB y puerto HDMI.
- Incluye lector de tarjeta de memoria.
- Modo de sonido Stereo.

Llega gratis entre el miércoles y el jueves

[Enviar a Yatay 1022](#)

Vendido por **INSIGNE.AR**
MercadoLider | 111 ventas

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (13 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

[↩ Devolución gratis.](#) Tenés 30 días desde que lo recibis.

[🛡 Compra Protegida.](#) recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

[👤 Mercado Puntos.](#) Sumás 364 puntos.

[🕒](#) 12 meses de garantía de fábrica.

Anexo 5

Cotización de Google Workspace

Google Workspace Soluciones Productos Sectores Precios Recursos [Consola del administrador](#) [Comunicarse con Ventas](#) [Com](#)

Business Starter	Business Standard	Business Plus	Enterprise
<p>\$4.20 USD \$6* por usuario al mes</p> <p>Comenzar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro ✓ Videoconferencias de 100 participantes ✓ 30 GB de almacenamiento por usuario ✓ Controles de seguridad y administración ✓ Asistencia estándar 	<p>\$9.60 USD \$12* por usuario al mes</p> <p>Comenzar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro ✓ Videoconferencias de 150 participantes y función de grabación ✓ 2 TB de almacenamiento por usuario** ✓ Controles de seguridad y administración ✓ Asistencia estándar (posibilidad de pagar la actualización al plan 	<p>\$18 USD por usuario al mes</p> <p>Comenzar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica y retención ✓ Videoconferencias de 500 participantes, función de grabación y seguimiento de asistencia ✓ 5 TB de almacenamiento por usuario** ✓ Controles de seguridad y administración mejorados, 	<p>Comuníquese con el equipo de Ventas para conocer los precios</p> <p>Comunicarse con Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica, retención y encriptación S/MIME ✓ Videoconferencias de 500 participantes, función de grabación, seguimiento de asistencia, reducción del ruido y transmisiones en vivo para el dominio ✓ Todo el almacenamiento que necesite**

Anexo 6

Cotización de Televisores LED



Nuevo | 10342 vendidos



Smart TV Tedge LED 43 pulgadas NTV43HD LED Full HD 43" 220V

★★★★☆ (1088)

~~\$ 77.999~~

\$ 59.999 23% OFF

en 12x \$ 4.999⁹² sin interés

Duplica puntos: sumás 428 856 Mercado Puntos

[Ver los medios de pago](#)

OFERTA DEL DÍA

Lo que tenés que saber de este producto

- Su resolución es Full HD.
- Modo de sonido: SAP.
- Tiene función Screen Share.
- Con YouTube, Netflix, Web browser.
- Control LG Magic Remote no incluido.
- Sistema operativo Linux.
- Capacidad de almacenamiento de 1.5GB.
- Conectá tus dispositivos mediante sus 3 puertos HDMI y sus 2 puertos USB.

Llega gratis el miércoles FULL
[Enviar a Yatay 1022](#)

Tienda oficial [Mercado Libre Electrónica](#)
31.202 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (619 disponibles)

Comprar ahora

Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo recibís.

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Mercado Puntos. Sumás 856 puntos.

12 meses de garantía de fábrica.

Anexo 7

Cronograma de reuniones

	Reuniones mensuales				
Lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes	
Gerente de ventas		Jefe de depósito y logística			
Lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes	
Gerente comercial		Gerente de Recursos Humanos			
Lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes	
Gerente de administración y finanzas					
Lunes	Martes	miércoles	jueves	viernes	
		TODOS			

Anexo 8

Cotización de artículos de librería

LIBRETA SIERRA VERDE N° 30 X 40HJS.C/INDICE-0633-



Regístrate o iniciá sesión para hacer tu pedido

[Registrate](#) [Ingresar](#)

\$277,22



Código: 80631



Publicaciones del vendedor

Nuevo | 467 vendidos

Combo X100 Boligrafos Filgo Stick 026 50 Azules + 50 Negros

★★★★★ (20)

MÁS VENDIDO 17° en Lapiceras Filgo

~~\$ 3.540~~

\$ 2.983⁵⁰ 15% OFF

en 12x de \$ 451⁷⁹ pagando con Mercado Crédito

El precio por unidad es \$ 1.491,75

[Ver los medios de pago](#)

Llega mañana por \$ 475⁹⁹ ~~\$ 559⁹⁹~~

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Color De La Tinta: azul y negro

Color Del Exterior: Azul y Negro

Anexo 9

Diplomatura en Coaching Organizacional y Liderazgo



INICIO REGLAMENTO DIPLOMATURAS - SEDES C

Coaching Organizacional y Liderazgo

Diplomatura Universitaria / A distancia



Actividad Individual de autoevaluación, aprendizaje y desarrollo personal.

- Clases especiales mediante Talleres de Integración: 3 talleres de 4 horas cada uno, los días sábados, fechas a definir, a lo largo de la cursada: **12 horas en total.**

Arancel

Valor cuotas \$14.300- Cantidad cuotas: 5 .

Donde se dicta