

**Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado**



**Formalizar el área de RRHH y fortalecer la comunicación interna y
liderazgo coach de mandos medios en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L**

Alumno: Cristian Andrés Lichtenwald

DNI N°: 37855978

Legajo: VRHU15503

Profesora: Natalia Gambino

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa del rubo mayorista ubicada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, demuestra crecimiento incorporando productos y con la expansión a nuevos puntos de distribución. Se realizó un análisis y se detectaron debilidades y amenazas que tiene la empresa y pueden provocar la inestabilidad financiera y productiva. Los principales puntos se relacionan con la falta de gestión de recursos humanos, falta de comunicación interna para transmitir información entre las áreas y objetivos con el personal operativo, también, falta de formación de los mandos medios en liderazgo coach, dificultando un buen clima organizacional por la falta de un líder en los grupos de trabajo. Es por esto, se diseñó un plan de implementación para corregir las dificultades y prevenir la desmotivación, conflictos interpersonales y de productividad. Se propuso la incorporación de una persona para administración el personal, formalizar la comunicación interna para generar espacios de diálogo y una correcta información de necesidades y objetivos, y también capacitaciones en liderazgo coach al personal de mandos medios.

El fin de la implementación es tener equipos de trabajo motivados, con sentido de pertenencia logrando buenos niveles productivos y con la incrementación del resultado financiero. Se proyectó que el plan de implementación es rentable y proporciona un beneficio del 12 % con un retorno por cada \$100 pesos invertidos obtendrán \$ 58 pesos con 26 centavos.

Palabras claves: recursos humanos, comunicación interna, liderazgo coach

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. is a wholesale company located in the town of James Craik, the company demonstrates growth incorporating products and expanding to new distribution points. An analysis was carried out and weaknesses and threats that the company has and that can cause financial and productive instability were detected. The main points are related to the lack of human resources management, lack of internal communication to transmit information between the areas and objectives with the operational staff, also, lack of training of middle managers in coach leadership, hindering a good organizational climate due to the lack of a leader in the working groups. An implementation plan was designed to correct the difficulties and prevent demotivation, interpersonal and productivity conflicts. The incorporation of a person for worker administration is proposed, the value in formalizing internal communication to generate spaces for dialogue and correct information on needs and objectives, and also training in coach leadership for middle management personnel.

The purpose of the implementation is to have motivated work teams, with a sense of belonging, achieving good production levels and increasing the financial result. It is projected that the implementation plan is profitable and provides a profit of 12% with a return for every \$100 pesos invested they will obtain \$58 pesos and 26 cents.

Keywords: human resources, internal communication, leadership coach

Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>Análisis de la situación</i>	6
Análisis PESTEL.....	7
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA	12
<i>Marco Teórico</i>	15
Recursos humanos	15
Comunicación interna.....	15
Reclutamiento.....	16
Inducción	16
Liderazgo coach.....	16
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	18
<i>Plan de Implementación</i>	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance	20
Acciones	21
Contratar un responsable para recursos humanos	22
Incorporar un plan de comunicación interna	23
Capacitar en liderazgo coach a mandos medios	25
Medición de la propuesta.....	26
Evaluación del impacto de la implementación	27
<i>Conclusión</i>	29
Recomendaciones	29
<i>Bibliografía</i>	31
<i>Anexos</i>	32
Anexo 1. Organigrama de sucursales	
Anexo 2. Descripción de puesto para analista generalista de recursos humanos	
Anexo 3. Manual de Inducción	
Anexo 4. Plan de capacitaciones a mandos medios en liderazgo coach	

Introducción

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una organización familiar que, actualmente, transcurra su tercera generación. Siendo 4 la cantidad de socios.

Es una empresa mayorista que se dedican a la comercialización de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Productos que son 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, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre otros.

Inició con los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi en 1959. Ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, como centro de distribución.

En 1975, los hermanos deciden dividir su emprendimiento. Alonso, comienza su negocio de distribución mayorista, junto con su hijo José. En el año 1990, se conforma la forma jurídica, llamado Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. En el año, 1993, incorporan una nueva sociedad llamada Distribuidora Redolfi S. R. L., encargada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain.

En el año 2001, crean un autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, quedando para la preventa y distribución. Se incorpora Lucas Redolfi, a la administración de la empresa. Luego, se incorpora a la empresa, Ignacio Redolfi, como vendedor y posteriormente como responsable de esta nueva unidad de negocios. Más tarde, ingresan Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi.

Dentro de la empresa, se observa la baja rotación, esto se debe principalmente por la promoción por antigüedad, sin considerar las desventajas que puede ocasionar.

Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter": las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca. (Chiavenatto, 2000, p. 225).

La empresa no tiene un área de RRHH, tampoco hay una persona que se ocupe de las actividades relacionada con el área. No tiene formalizado el proceso de incorporación de nuevos trabajadores, el reclutamiento para trabajadores operarios es a través de los currículums que llegan a la organización, las entrevistas son hechas por el responsable del área donde hay vacante, no hay un proceso de inducción para el reciente ingresado, donde el nuevo trabajador, aprende las actividades empieza a trabajar y no conoce los objetivos y la cultura de la empresa.

El objetivo del reporte es identificar los puntos a mejorar dentro de la organización, relacionado con la comunicación interna en toda la organización, desde el nivel operativo hasta el gerencial. También por la falta de formación de liderazgo coach en mandos medios.

Corvalán, Martin (2021), en su trabajo de graduación destaca mejoras en la empresa relacionado con la comunicación interna y la formación de mandos medios para desarrollar sus competencias que les permita fortalecer los grupos de trabajo:

La mejora de los recursos humanos, la implementación de un plan de comunicación y la formación de líderes coach para Redolfi radica en la necesidad poder gestionar al capital humano teniendo en cuenta que son las personas los principales activos que con la aplicación se su fuera de trabajo logran que las organizaciones sean rentables, debiendo fidelizarlos con políticas y procesos que le generen un crecimiento dentro de la empresa pudiendo cada día por el desarrollo de sus competencias ser más productivos. (p. 5)

Spreafico, Stefania Daiana (2019), desarrolló en su trabajo de graduación, los inconvenientes por no tener una correcta comunicación interna. Se destaca para la situación de Redolfi como una manera de llegar a cada punto de la organización a través de la comunicación entre gerencia y colaboradores para el logro de los objetivos.

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados. Es pertinente resaltar en este aspecto que estamos insertos en una sociedad de la comunicación que se caracteriza por la inmediatez y las empresas no están exentas de ello. Lograr que

la información circule puertas adentro, de manera correcta, es una tarea para abordar por la dirección y ella debe lograr implicar al personal debido a que son el espíritu de la compañía y representantes de la identidad de la organización hacia los públicos externos. (p. 4)

Iván Rueda Fierro, Grace Natalie Tamayo, Byron Acosta Andino, Fabián Cueva Brito, Paul Idrobo Dávalos (2018) realizaron un trabajo de investigación relacionado con el liderazgo de los mandos medios, fundamental para mejorar el entorno laboral entre sus colaboradores y lograr alcanzar metas:

Se requiere que los directivos de las organizaciones asuman con liderazgo el proceso de gestión del conocimiento, comprometan al personal y alineen la estrategia con la cultura organizacional, de manera que ésta permita la generación, difusión y transferencia del conocimiento. El proceso de creación y gestión del conocimiento no se da de forma natural en las organizaciones, sino que debe promoverse. Es importante, por lo tanto, que se establezcan procesos sistemáticos de comunicación para aprovechar el conocimiento generado, que permitan difundirlo, implementarlo y mejorarlo.

Cualquier organización que quiera transformarse en una organización que aprende necesita la intervención de la comunicación para actuar como medio de formación, transmisión, difusión y distribución de los nuevos valores culturales que determinen el comportamiento nuevo de las personas. (p. 83, <https://bit.ly/3roD1BQ>)

Es notable la importancia para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, la formalidad de un área de RRHH con el fin de mejorar la comunicación interna para transmitir de manera clara los objetivos, proyectos y las necesidades para cubrir los puestos vacantes. Además, mejorar el liderazgo de los mandos medios entre los grupos de trabajo para ser de guía con los trabajadores de modo que puedan adaptarse a la cultura de la empresa y se sientan parte del equipo, que sean motivados a cumplir con los objetivos, para que desarrollen sus competencias, y, además, ayuda a retener al talento humano.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., es una empresa familiar que durante décadas mantuvo un buen prestigio en todas sus generaciones, actualmente transcursa la tercera generación. La organización cuenta con un organigrama, misión, visión y valores que las identifica. Es una empresa con gran diversificación de productos lo que favorece su economía. La remarcación de precios varía entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

La misión de la empresa es

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3d8pStg>).

La visión de la empresa es

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. (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3d8pStg>).

Sus valores se pueden enumerar en:

- Respeto hacia el cliente,
- Confianza,
- Esfuerzo y dedicación,
- Honestidad,
- Sentido de equipo,

- Responsabilidad social y comunitaria,
- Orientación al cliente. (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3d8pStg>).

Al analizar la situación de la empresa, podemos detectar problemáticas que pueden generar inconvenientes dentro de la organización, la falta de comunicación, cada área se complementa una con otra, pero cuando no hay una formalidad de comunicación, se ven los resultados negativos. La primera problemática es la falta de un responsable del área de RRHH. No hay un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa, su forma de selección es mediante la recepción de curriculums que llegan a la organización y son los responsables de cada área quienes hacen la selección. La persona que ingresa aprende las tareas de su puesto a medida que empieza a realizar las actividades propias de su área. La promoción interna se realiza teniendo en cuenta la antigüedad del trabajador como razón de confianza, si bien esta modalidad de reclutamiento ha funcionado para tener una baja rotación, pero puede generar faltas graves cuando la persona no es la indicada para el nuevo puesto, generando estrés por no estar capacitado, baja productividad, conflicto de intereses entre compañeros. Esta falta de comunicación puede generar problemas de alta rotación, por ejemplo, que la persona no sea la adecuada para el puesto, que no pueda adaptarse a la cultura de la empresa, afectar a las otras áreas por tener una productividad baja.

El segundo de los problemas detectados es falta de liderazgo en mandos medios, cada área de trabajo necesita de un líder para que los grupos de trabajos tengan a una persona a quién preguntar, resolver dudas o manifestar inconvenientes y también con la necesidad de que los subordinados tengan devoluciones respecto al trabajo, sea con correcciones a mejorar o también valorando el trabajo bien hecho.

Cada área debe estar intercomunicada para beneficio general de la empresa, mejora continua, mejorar la productividad y bienestar de todos los trabajadores.

Análisis PESTEL

Cuando se decide crear una empresa, es necesario tener una planificación estrategia para que el proyecto pueda progresar. Es importante conocer las fuerzas externas que interfieren en la economía de las empresas, para esto, se puede utilizar la herramienta PESTEL, que identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, ecológico y legales.

Factores políticos

Durante décadas, Argentina se ha envuelto en diferentes crisis donde cada gobierno, sin importar su ideología política, han afrontado la situación para controlar el malestar social por la alta inflación, han implementado diferentes políticas para beneficiar al consumidor final.

Uno de los programas que aún se mantiene, a pesar de los cambios de gobierno, son las políticas donde el gobierno controla a las empresas que comercializan productos de la canasta básica, una de estas políticas durante la presidencia de Cristian Fernández de Kirchner, fueron intervencionistas para poder frenar la suba de precios y la devaluación del peso.

Durante el año 2011, Argentina pasaba una situación política delicada, el gobierno se encontraba con reservas en dólares bajas, como consecuencia, decide crear un cepo al dólar para evitar el atesoramiento de las personas en dólares. (Iprofesional, 2021).

Uno de los primeros programas fue precios cuidados en el año 2014 (año que entró en vigencia), que aún se mantiene a pesar de los cambios de gobierno. El programa apunta a que las empresas distribuidoras de productos de la canasta básica no puedan exceder los precios de venta con objetivo de frenar la inflación. (TN, 2021).

A todo esto, hay que sumar las decisiones políticas en materia de deuda, como medida de no emitir dinero para evitar mayor inflación y para evitar hacer crecer el déficit fiscal, llevaron adelante el plan de reperfilar la deuda en pesos como ocurrió durante la presidencia de Mauricio Macri. (Cronista, 2019).

Factores económicos

Los aspectos económicos de Argentina son dificultades que las empresas y toda la sociedad se ve impactada.

Durante muchos años, la Argentina mantuvo una tasa de desempleo alta, provocando que la clase baja, no pueda acceder a los productos de primera necesidad, o en menor cantidad. (INDEC, 2022).

Argentina tiene un problema de crecimiento, desde el año 2011, ha tenido situaciones donde el PBI tiene rebotes, pero no son crecimiento sostenido que permita mejorar la productividad y competencia con el mercado externo. (Perfil, 2019)

El gobierno de Alberto Fernández, busca evitar la fuga de dólares, y la reducción de la inflación con la suba de la tasa de interés al 69,5%, con una consecuencia grave para la economía

de las empresas a la hora de solicitar un préstamo para invertir, como consecuencia genera una recesión, bajando el consumo de los principales productos de la canasta básica. (CNN, 2022).

Factores sociales

Desde hace varios años, la sociedad ha empezado a cambiar su consumo de productos de primera necesidad, tal como son los alimentos, a modo de ejemplo, el consumo de carne roja viene bajando durante varios años. (BRC, 2021).

A esto, hay que sumarle las nuevas modas y costumbres que se instalan en la sociedad y van variando a lo largo de los años, las personas son cada vez más exigentes en cuanto a calidad, las formas de pagos, la modalidad de compra, etc.

La pandemia trajo nuevos cambios en el consumo, por la cuarentena, las personas empezaron a aumentar sus compras online.

Con la crisis del COVID-19, los países optaron como principal cuidado de la población la cuarentena. “Con el aislamiento, en los mercados mayoristas explotó el Whatsapp como herramienta de comunicación y de pedido previo. También pasó a nivel de las verdulerías minoristas y hubo actores nuevos que aparecieron, como las verdulerías online, con distribución de frutas y verduras a domicilio para personas.” (La voz, 2022).

Factores tecnológicos

En las últimas décadas, los cambios tecnológicos fueron aumentando de forma acelerada, es importante que las empresas puedan aprovechar estos cambios a beneficio propio. Los cambios más destacados para incorporar en las empresas, se puede mencionar:

- Optimización de procesos: desde la contabilidad hasta gestión y control de cadena de suministro -además de las operaciones de producción- pueden ser simplificadas y mejoradas mediante herramientas tecnológicas, obteniendo así ventajas competitivas con las cuales posicionarse en el mercado. Entre las tecnologías utilizadas en las empresas para este fin, encuentras los software administrativos y las aplicaciones basadas en inteligencia artificial.
- Mayor productividad: la simplificación y automatización de procesos, así como la disminución de errores, se traducen en un incremento de la productividad.
- Mejora en la comunicación: el impacto de la tecnología en las empresas no abarca solamente los procesos productivos. Con herramientas como las aplicaciones de mensajería, email, redes sociales y video llamadas -entre otras- es posible agilizar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo.

- Reducción de costos: la optimización de procesos, así como el ahorro de tiempo y la eliminación de errores manuales, pueden derivar en una reducción de los costos operacionales.
- Mejor toma de decisiones: gran parte de las tecnologías modernas entregan información relevante de los procesos que ejecutan, datos de gran valor para sustentar la toma de decisiones.
- Mayor competitividad: todo lo anterior deriva en un incremento de la competitividad, ayudando a las empresas a posicionarse mejor en sus respectivos mercados. (Universidad Tecnológica Metropolitana, 2019)

Factores ecológicos

Los factores ecológicos, están atados a todos los habitantes, para garantizar el futuro de las siguientes generaciones. Las empresas pueden hacer un gran aporte para el cuidado del medio ambiente, fomentando la utilización de envases reciclables, evitar el derroche, el uso indebido de productos químicos, optimizar los recursos, herramientas eficientes, capacitaciones a los trabajadores, etc.

Las empresas generan grandes volúmenes de desperdicios en la labor diaria, ya sea por productos que no puedan ser comercializados por estar con defectos, con fecha vencida, mucha de la basura puede ser reciclable. Hay provincias donde es obligatorio la aprobación de la verificación técnica vehicular (VTV) para circular, pero no en todos los distritos se exige. Los vehículos que provocan contaminación al medio ambiente para el transporte de la mercadería, ya sea con vehículos con exceso gasto en combustible, perdidas de aceite, exceso emisión de dióxido de carbono (CO₂).

La Ley 25.675 en su artículo 1°, establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. En su artículo 2° establece los requisitos en materia de política ambiental nacional.

Factores legales

La empresa es una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), está regulada por la Ley Nacional N° 19.550, Ley Nacional N° 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo), Además, se encuentra regulada por el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de Comercio.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Son una herramienta diseñada por Michael Eugene Porter que permite a las organizaciones conocer el entorno dentro del mercado donde está la empresa, a partir de la competencia entre compañías, la amenaza de nuevas compañías que entra al mercado, la posibilidad de usar productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores o clientes.

- La competencia entre compañías.

La rivalidad entre las empresas del mismo rubro y en un mismo mercado, cada empresa buscará acaparar un mayor volumen de clientes que sus competidores para obtener beneficios a favor, por ejemplo: más ingresos, más diversificación de los productos, etc.

Los principales competidores de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, son:

En Rosario Santa Fe: **Rosental y Micropack.**

En Río tercero: **Luconi Hnos.**

En Río Cuarto: **Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.**

En San Francisco: **Dutto y Vensall Hnos.**

En Córdoba: **Vensall Hnos., Parodi y Zaher.**

- La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.

Los emprendedores que quieran empezar un negocio ya existente en un mercado típico, deberán competir con empresas ya asentadas en el mercado, con la experiencia del rubro, con clientes fijos, proyecciones de rentabilidad, entre otros aspectos que una nueva empresa no lo tiene.

El ingreso de nuevas empresas que se instalan en el mercado, puede ser un desafío para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, porque los nuevos emprendedores buscarán atraer clientes, con mejores precios, mejores productos, mejoras en general que la competencia no supo atender.

- La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.

El consumo de la población puede cambiar a otros productos por muchos motivos, por ejemplo, en busca de mejor precio-calidad, nuevas tendencias de modas en consumo de productos/servicios.

- El poder de negociación de los proveedores.

Los clientes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L son en su mayoría supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L cubre un amplio margen geográfico en

la provincia de Córdoba, además de estar presente en el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, lo que permite llegar a muchos clientes. La empresa mayorista no exige volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. No tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días

- El poder de negociación de los compradores o clientes

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene una alta competencia con otras empresas mayoristas en ciudades como Rosario. Esto genera que los clientes tengan un mayor poder de negociación para buscar alternativas más ventajosas en otras empresas mayoristas.

Análisis FODA

La formulación de estrategias se desarrolla de un análisis FODA para utilizar las fortalezas de la organización y capitalizar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades internas.

Tabla 1.

Análisis FODA de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación • Buen clima laboral • Crecimiento prolongado • Vehículos propios 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja inversión en publicidad • Expansión a otras provincias
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No tienen un área de RRHH. Tampoco tienen una persona que se encargue de capacitaciones, inducción, reclutamiento • Baja comunicación interna • Falta de liderazgo en mandos medios 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción se empleados sin conocimientos técnicos • Mala situación económica del país • Incremento de los costos operativos • Falta de programa de desarrollo del personal

Fuente: elaboración propia

La información brindada por la empresa nos proporciona datos relevantes para poder desarrollar un análisis FODA.

Las diferentes fortalezas de la empresa es su economía de escala, lo que permite poder crecer de forma continua, optimizando sus procesos y tener precios competitivos. Fueron sumando nuevos clientes a lo largo de los años, llegando a la cifra de 6000 clientes, cubriendo gran parte de la provincia de Córdoba y parte de las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Los principales clientes son despensas de barrios, minimercados, quioscos, negocios con pocos m². Tienen su propia flota de vehículos, lo que permite ser más eficientes en costos y tiempos de entrega. Su variedad de productos de primera marca, lo que permite tener una buena diversificación de clientes. Reinversión de ganancias para nuevos centros de distribución, facilitando el abastecimiento de sus clientes.

Las principales oportunidades para la empresa son la baja inversión en publicidad, en la actualidad, se promocionan a través de eventos y equipos deportivos, también promocionan en la radio del pueblo y en infoguías de Rio Cuarto, sumando a su estrategia de publicidad, es su perfil colaborador en instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo donde pasan un video institucional. Para finalizar, todos sus vehículos se encuentran ploteados con la marca de la empresa. Esta situación permite a la empresa, poder incrementar su inversión en publicidad según su proyección de crecimiento a otras provincias donde actualmente hacen distribución o también, incluir nuevas provincias para sumar nuevos clientes.

Las debilidades que se pudo recopilar de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., surgen de que no hay un área de RRHH ni una persona que realice las tareas propias del área, tampoco hay un sistema formalizado de comunicación interna, es fundamental que las áreas se encuentren intercomunicadas de forma correcta por el bien común. No hay un proceso de selección e inducción para nuevos trabajadores. el nuevo ingresante, desconoce la cultura de la organización, aprende las tareas a realizar cuando empieza su jornada de trabajo.

El proceso de selección comienza cuando surge una vacante. El responsable del área donde hay una vacante, contrata al nuevo trabajador con acuerdo con asistente de Gerencia o Gerencia General. El reclutamiento se realiza con los currículums que llegan a la empresa.

Las principales amenazas que tiene A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., son relacionadas con el sistema de promoción de trabajadores, donde se asciende a cargos superiores por antigüedad y no por tener el perfil adecuado para el puesto, esto puede ocasionar diferentes problemas por falta de capacidad de la persona, conflicto de intereses entre compañeros de trabajo, desmotivación de la persona por no adaptarse a las nuevas tareas más exigentes (Chiavenato, 2000, p. 224).

Otra de la dificultad que tiene la empresa es por situación a nivel económico que atraviesa Argentina, los informes realizados por el INDEC, donde calcula el valor de la canasta básica

familiar, notifica el aumento de precios mensual de forma escalonada por consecuencia de la alta inflación y devaluación del peso argentino, esto genera que las personas tengan cada vez menos poder de compra de productos y servicios. (INDEC, 2022).

Además, en el informe brindado por A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., nombran la caída de la rentabilidad por el incremento de los costos operativos, reduciendo las ganancias netas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es una empresa que se pudo instalar en un mercado muy competitivo y con un panorama a nivel país con muchos altibajos afectados principalmente por los momentos económicos y sociales difíciles con periodos inflacionarios y con devaluación que dificultan la economía de la empresa por la caída del consumo y falta de financiamiento.

Es importante destacar los obstáculos que la empresa pudo encarar con éxito. Los mercados son cada vez más exigentes que buscan productos alternativos con mejores precios. La instalación de nuevas empresas mayoristas y la cuarentena decretada por el gobierno argentino a causa de la pandemia del COVID-19 fueron dificultades que la empresa atravesó con éxito.

Desde una visión de un profesional de recursos humanos, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se distingue del resto de su competencia por poseer una economía de escala incrementando sus niveles de ventas con la expansión a nuevos lugares de comercialización, nuevos centros de distribución, incorporando nuevos productos y con una baja inversión en publicidad como principal oportunidad para seguir su crecimiento.

La empresa posee puntos débiles como la falta de comunicación interna entre las áreas donde los trabajadores no tienen en claro los objetivos, las políticas y la cultura de la empresa, además, puede ocasionar ruidos internos que puedan generar malestar entre los trabajadores y afecte la productividad. La falta de formación en liderazgo coach en los mandos medios está ausente y no hay nadie que sea de guía en los grupos de trabajos y en especial, en el proceso de inducción de los nuevos ingresantes con la cultura de la empresa y explicar las actividades que desarrollarán en el área con la intención de comenzar con buenos niveles de productividad, bajos niveles de desperdicios y seguridad e higiene laboral. No tienen formalizado el ingreso de nuevos trabajadores, no tienen en claro cuáles son las necesidades para cubrir una vacante, tampoco hay descripción de puestos para conocer qué tipo de experiencia debe tener la persona, si es idóneo la promoción interna o buscar personal fuera de la empresa para conseguir la persona más adecuada.

Marco Teórico

A continuación, se revelan diferentes autores que realizaron trabajos de investigación de vital importancia para implementar en la empresa. Se enfocan en la gestión de un área de recursos humanos para la administración de personal, comunicación interna, reclutamiento, plan de inducción y liderazgo coach, con el interés de tener un equipo de trabajo productivo, talentoso y con sentido de pertenencia.

Recursos humanos

Redolfi carece de un área de administración de personal, formalizar el área tiene como beneficios como la comunicación interna entre todos los colaboradores, brindar soporte a toda la empresa.

Los profesionales de recursos humanos pueden ayudar a mejorar no sólo la línea de fondo de una compañía mediante la racionalización de los costos de empleo, sino la línea superior con la previsión de las tendencias laborales, el diseño de nuevas formas de adquirir y utilizar a los empleados, la medición de su eficacia, y ayudar a los administradores para acceder a nuevos mercados. (Snell y Bohlander, 2013, p. 7)

Comunicación interna

La empresa Redolfi necesita gestionar la comunicación para que toda la nómina se incorpore a los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es 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. intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un

buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan. (Brandoli y Gonzalez Frigoli, 2009, p. 22).

“Contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.” (Brandoli y Gonzalez Frigoli, 2009, p. 7)

Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento actual es deficiente con la posibilidad de cometer errores en la incorporación de nuevo personal.

Los gerentes deben estar conscientes de las limitaciones potenciales del reclutamiento interno. Por ejemplo, los puestos que requieren la formación especializada y la experiencia no siempre pueden ser cubiertos fácilmente dentro de la organización y pueden necesitar ser llenados desde el exterior. Esto es especialmente común en las organizaciones pequeñas, donde el talento existente es limitado. Los candidatos potenciales del exterior también deben ser considerados a fin de evitar la “endogamia” de las ideas y actitudes. Los directores generales suelen ser contratados externamente. (Snell y Bohlander, 2013, p. 182)

Inducción

Actualmente la empresa no tiene un procedimiento respecto a inducir al nuevo colaborador en la empresa ya que aprende a realizar sus actividades mientras trabaja.

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Al igual que la capacitación, que hace hincapié en el qué y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el por qué, esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. (Bohlander, Snell y Morris, 2018, p. 285)

Liderazgo coach

El desarrollo de las competencias en liderazgo va a permitir a los mandos medios guiar las acciones de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos, mejorar el clima laboral y aumentar la motivación.

De nada sirve tener claro la dirección, estrategias, metas y objetivos, sin líderes que orienten, guíen, evalúen y motiven al personal al logro de los mismos. Dichas personas deben ser seleccionadas con perfiles específicos para que sean capaces de generar un clima organizacional caracterizado por la lealtad. Un líder que dedique tiempo al diálogo y que se preocupe por el desarrollo de competencias en los colaboradores; que actúe como agente de cambio e indudablemente que se convierta en un vivo ejemplo a seguir. Es necesario que los líderes, reconozcan la contribución, esfuerzo y resultados logrados. Los empleados esperan ser reconocidos, por lo que los motivadores intrínsecos y extrínsecos no deben faltar.

(García Navarro, 2017, p. 92)

Las citas de los autores hacen énfasis en las oportunidades para continuar con el crecimiento, con una adecuada comunicación interna, logra coordinar las actividades de manera eficiente, los objetivos que se transmiten de forma descendentes llegan de forma correcta. Es importante el liderazgo coach de los mandos medios para gestionar la comunicación, las actividades y los objetivos productivos. Además, es necesario gestionar desde un área de recursos humanos la incorporación de nuevos trabajadores para evitar niveles bajos de productividad, desperdicios, ya sea, a través del reclutamiento interno o externo para conseguir la persona competente en el puesto a cubrir.

Diagnóstico y Discusión

En A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se observan problemas relacionados por la falta de un área de recursos humanos, no hay nadie quien realice actividades propias del área. Se percibe un bajo nivel de comunicación interna en la organización, ocasionando diferentes molestias en los trabajadores porque no tuvieron una inducción acorde para conocer la cultura de la empresa y los objetivos, también se puede generar baja productividad generado por la deficiencia en la comunicación cuando ingresa un nuevo trabajador ya que, debe aprender las tareas cuando realizan su trabajo y no hay nadie quien sea de guía durante la inducción, puede generar diferentes problemas relacionado con la productividad por la falta de entrenamiento, motivación y reconocimiento. Esto también es originado por la falta de liderazgo de los mandos medios, es indispensable la formación del personal jerárquico que tienen trabajadores a cargo. Los mandos medios son quienes orientan, guían y motivan al personal al logro de los objetivos.

Además, la empresa premia a los trabajadores con mayor antigüedad con promociones en puestos jerárquicos, pero no hay un proceso de comunicación ni selección formalizado con la descripción del puesto a cubrir, a medida que hay una vacante, el procedimiento para el ascenso solo se tiene en cuenta la antigüedad del trabajador dentro de la empresa, pudiendo generar conflictos interpersonales y de productividad por ascender una persona que no tiene las competencias adecuadas para el puesto.

Los problemas actuales de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. relacionado con la falta de un área de recursos humanos genera carencia en la comunicación interna entre las áreas y en el proceso de reclutamiento, selección e inducción. Deben resolverse para evitar que impacte sobre el bajo nivel de rotación y el buen clima laboral que tiene actualmente la empresa. La mala comunicación interna genera desconformidades, baja la motivación, los trabajadores se sienten desvalorados, no tienen los objetivos claros, provocando alta rotación, aumento del ausentismo y baja productividad.

Crear un área de recursos humanos proporciona soporte a todo el organigrama organizacional, estar presente desde el momento que se necesite cubrir una vacante hasta la desvinculación de una persona de la empresa. La contratación de un responsable para el área de recursos humanos con competencias blandas y duras beneficia la comunicación entre las áreas, ayuda a gestionar los objetivos organizacionales, acompaña a las nuevas incorporaciones y a los responsables de las áreas, para que el nuevo trabajador se adapte a la cultura de la empresa fortaleciendo las áreas y generando mejores niveles de productividad.

Las capacitaciones a mandos medios en términos de comunicación y liderazgo coach ayuda al desarrollo de las competencias para que puedan liderar los grupos de trabajo siendo de

guía, motivación del personal para el logro de los objetivos. En cuanto a los niveles operativos, definición de criterios para el reclutamiento, optar con capacitaciones para el desarrollo profesional, prepararlos cuando la empresa requiera cubrir una vacante interna.

Tener la comunicación ascendente y descendente dentro de la organización, logra tener en claro los objetivos y necesidades de la empresa y con líderes formados con coach, estarán enfocados en la misión y visión de la empresa y su personal a cargo motivados y con los objetivos definidos, generan beneficios para la empresa con el fin de ofrecer atención a los colaboradores desde los centros de distribución con el fin y lograr una comunicación interna efectiva, ser de soporte a los mandos medios para ayudar en el liderazgo del personal a cargo y también para los procesos de incorporación de nuevos trabajadores.

Plan de implementación

Objetivo general

Crear un área de recursos humanos con una persona a cargo, gestionar la atención a todos los centros de distribución con el fin de soporte a todas las áreas y lograr una comunicación interna efectiva, acompañar a los mandos medios a que sean líderes con su personal a cargo y en los procesos de incorporación de nuevos trabajadores desde James Craik y los demás centros de distribución, con el objetivo de garantizar a la empresa, atención a los colaboradores, lograr una comunicación interna efectiva, ser de soporte a los mandos medios y acompañar los procesos de incorporación de nuevos trabajadores

Objetivos específicos

- Contratar un responsable para recursos humanos con la finalidad de que gestione el reclutamiento, selección e inducción y el plan de comunicación interna.
- Incorporar un plan de comunicación interna para administrar la forma en el que los operarios y mandos medios van a estar informados mediante cartelera, pizarras, whatsapp y reuniones mensuales.
- Capacitar en liderazgo coach a mandos medios para desarrollar competencias de liderazgo.

Alcance

- Límite geográfico: el plan de implementación abarca a toda la empresa, desde la sede de James Craik hasta las sucursales ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.
- Temporal: los plazos que llevará la implementación son de 9 meses, comenzando en el mes de noviembre del 2022 y finalizando en julio del 2023.
- Contenido: Capacitaciones en liderazgo coach a mandos medios.

Acciones

- *Contratar un responsable para recursos humanos*

El primer paso para la implementación de la propuesta, contratar a una persona que pueda realizar tareas de reclutamiento, inducción. Asimismo, colaborar con la implementación de las capacitaciones en comunicación interna y liderazgo coach.

Redolfi necesita cubrir el área de recursos humanos con una persona que tenga al menos 4 años de experiencia en puestos similares con habilidades soft y hard. Dentro de las habilidades

blandas es necesario que pueda comunicar de manera asertiva y efectivamente con los trabajadores. Debe aplicar métodos de evaluación, técnicas de aprendizaje. Debe tener capacidad para la adaptabilidad a la situación de la empresa, empatía, innovación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del tiempo y ética laboral.

Las habilidades hard deseables para el puesto es marca empleadora, para que los trabajadores crean en la empresa, persigan los objetivos organizacionales. También que pueda tener experiencia en uso de herramientas de análisis de datos para tener indicadores que puedan ser útiles en la administración de personal. Además, es deseable que conozca el convenio de comercio.

Para cubrir la vacante del área de recursos humanos, se utilizarán los servicios de la consultora Poncio de la ciudad de Córdoba para realizar el proceso de reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento empezará en noviembre del 2020, luego de una reunión con la consultora para especificar el perfil del analista generalista. (ver anexo 2), se espera que pueda incorporarse en enero del 2023 para la correspondiente inducción.

Luego de cubrir el área de recursos humanos, en las primeras 3 semanas de enero del 2023, el nuevo responsable de recursos humanos, hará visitas a cada centro de distribución a modo de inducción.

En la cuarta semana de enero, se hacen reuniones con recursos humanos, gerencia y encargados de áreas para establecer las nuevas formas de incorporación de nuevos trabajadores. A continuación, se detalla la formalidad para el pedido:

1) El encargado a cargo del área, debe hacer el pedido de incorporación vía email al responsable de recursos humanos donde se indicarán los motivos y las especificaciones que requiere el puesto.

2) El responsable de recursos humanos empieza con el reclutamiento, filtrando curriculums, haciendo una pre selección y continuará con entrevistas físicas y desde el primer contacto con el candidato, se informa las exigencias del puesto, cómo es cada tarea a realizar, la modalidad de trabajo, el marco legal respecto al convenio adherido con la empresa. Además, va a estar acompañado en la entrevista con el encargado del área donde hay vacante, que sirve de soporte para evaluar la parte técnica del entrevistado para conocer si es apto para el puesto y si puede adaptarse a las exigencias del puesto.

3) Luego de la selección y los correspondientes exámenes preocupaciones, se realiza la inducción de cada persona que se incorpore o es promocionado. (Ver anexo 3 modelo de inducción). La inducción permite la correcta inserción del nuevo trabajador con los grupos de trabajadores, conocer las exigencias del puesto, la cultura de la empresa, misión, valores,

reglamento interno y objetivos de la empresa. Además, hacer entrega en formato físico los puntos mencionados.

Los costos para la incorporación de un responsable para el área de recursos humanos son:

- \$200.000 honorarios de la consultora incluyendo los exámenes preocupacionales. corresponde al sueldo que cobrará el analista generalista.
 - \$230.000 sueldo del responsable de RRHH. Total de \$1.380.00 el gasto en salario durante enero hasta finalizar las capacitaciones en julio.
 - \$115.000 corresponde al salario anual complementario (SAC) del mes de junio.
 - \$358.800 de contribuciones patronales 24%.
 - \$1.938.800 costo total.
-
- *Incorporar un plan de comunicación interna*

Redolfi carece de un plan de comunicación interna, en este sentido es importante la comunicación abierta a los grupos de trabajos para tener un lineamiento de cómo actuar, la aceptación de objetivos, valores y a las consultas de los trabajadores. Por esto, es importante que todos los centros de distribución estén correctamente comunicados.

En primer lugar, implementar en las 2 primeras semanas del mes de febrero del 2023, cartelías dentro de los lugares de trabajo con la cultura de la empresa, misión, valores, reglamento interno y objetivos de la empresa para reforzar la inducción. Los costos de la cartelaría realizados por la empresa Publisoft es de \$16.716,15 por 100 carteles para ser distribuidos en todos los centros de distribución y en los lugares de trabajo. Incorporar 5 pizarrones con un costo de \$6.450 cada uno, un total de \$32.250 en los centros de distribución para realizar anotaciones o pegar cartelaría que pueda ser de sumo interés para los trabajadores con el fin de estar debidamente informados.

En segundo lugar, en la tercera y cuarta semana de febrero del 2023, por tiempo indeterminado, agregar un canal de comunicación que permitan estar comunicados con todo el personal y las diversas áreas. Para esto, con el uso del WhatsApp, el responsable de recursos humanos tendrá agendado a los trabajadores incorporando listas de difusión dentro de la aplicación para realizar comunicados a los trabajadores, encargados o grupos específicos. Asimismo, la aplicación es de utilidad para que los trabajadores puedan realizar consultas, reclamos o comentarios de una forma más accesible desde cualquier centro de distribución.

El tercer punto, el responsable de recursos humanos, realiza visitas a los centros de distribución en la segunda semana de cada mes, a partir de febrero del 2023 para mejorar la atención a los trabajadores y la correcta comunicación entre los encargados de las unidades. Los viáticos están a cargo de la empresa. Con una razón de 500 km mensuales, el consumo promedio

de combustible de 7 litros cada 100 km y el precio de la nafta en \$160 por litro, se otorga \$ 5600 para carga de combustible mensual. El monto se debe actualizar según el precio de la nafta.

Y el cuarto punto, es incorporar a partir de marzo del 2023 en la última semana de cada mes, reuniones mensuales de recursos humanos con todos los mandos medios que participan en las capacitaciones de liderazgo coach, incluyendo el responsable de recursos humanos para crear un espacio de diálogo distendido. Las reuniones van a ser en el centro de distribución de James Craik con el día y horario a confirmar según disponibilidad. Los puntos para tratar son los siguientes:

- Los responsables de cada área tienen la oportunidad de transmitir las necesidades de incorporación o de bajas en trabajadores
- Presentar los problemas a solucionar con el área de trabajo con el fin de debatir de cómo afrontarlo. Con estas reuniones se puede adelantar a los posibles problemas que puedan ocasionar daños irreparables o costosos.
- Informar y debatir sobre el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Debatir y recibir información sobre los proyectos de la empresa.
- Plan la estrategia de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Los costos totales para la implementación de la comunicación interna es la siguiente:

- \$40.000 smartphone para el responsable de recursos humanos, para atender a los trabajadores en cualquier momento.
- 100 carteles \$16.716,15
- 5 pizarrones \$32.250
- Viáticos \$5.600
- Costo total: 94.566,15
- *Capacitar en liderazgo coach a mandos medios*

La necesidad de capacitaciones en formación en liderazgo coach a mandos medios con el fin que incorporen habilidades para el manejo de grupos de trabajo. Los encargados son la pieza clave para el cumplimiento de los objetivos, esto conlleva a tener equipos de trabajo motivados, confianza hacia sus encargados, compromiso al cumplimiento de las tareas, el deber de disciplinar de forma igualitaria para que mejore la actitud y no como castigo, ser el líder que hace de contención en momentos de emociones inestables, hacer devoluciones positivas para la

motivación de los trabajadores y correctivas para el correcto cumplimiento de los objetivos y el aprendizaje de las correcciones.

Para las capacitaciones se contrata a la consultora Poncio, dentro del plan se tratarán los siguientes temas:

- Liderazgo orientado a las personas: crear relaciones amistosas con sus grupos de trabajo, con el fin de potenciar los equipos y fomentan un entorno de trabajo más productivo.
- Liderazgo orientado a los resultados: orientado en organizar, ser soporte y desarrollar sus equipos. Pretende empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.
- Control de las emociones: cada persona es diferente y no todas comprenden de la misma forma las actividades solicitadas. Es imprescindible que el encargado tenga control de las emociones para poder establecer la comunicación de otra manera con el pedido que se pide al trabajador y él que pueda comprender las actividades que se le solicita.
- Mejorar la comunicación para lograr los resultados deseados. Lograr la confianza entre encargados y grupos de trabajo.
- Aprender a crear el contexto necesario y conversar sobre del desempeño de sus empleados.
- Resolver conflictos de manera óptima. Trato igualitario entre los grupos de trabajo, los apercibimientos y/o sanciones deben ser para corregir acciones del trabajador y no por motivos de castigo.
- Contar con herramientas para motivar a los colaboradores. La escucha activa y la presencia de los encargados en los grupos de trabajos son las formas que motivan al trabajador al cumplimiento de las tareas.
- Que los supervisores logren evaluar las competencias de los trabajadores para detectar fortalezas y oportunidades de mejora y así desarrollar un futuro potencia que beneficie a la empresa.

El costo de los servicios de la consultora es de \$22.500 por persona, un total de \$180.000 para 8 asistentes para 5 clases, comenzando en marzo, cada 30 días, en la primera semana de cada mes y finalizando en el mes de julio.

Las capacitaciones son dictadas en el centro de distribución de James Craik y las personas que van a asistir son las siguientes:

- Encargado de Logística

- Encargado de Despacho
- Responsable de pedidos
- Gerente comercial
- Gerente de ventas
- Gerente de Administración y Finanzas
- Jefe de depósito y logística
- Responsable de RRHH

Las capacitaciones son dentro de la jornada laboral, la duración de cada capacitación es de 3hs con un breack de 30 minutos para que las personas puedan distenderse, desayunar o realizar otra actividad para recargar energías.

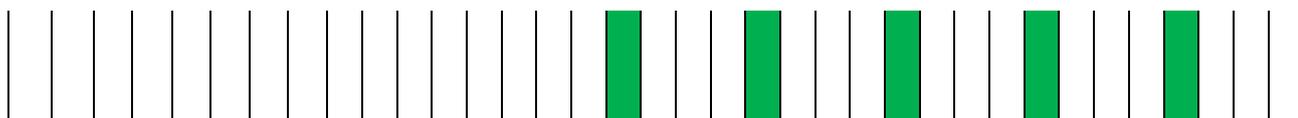
Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación.

Tabla 2. Diagrama de Gantt

Actividades/meses y semanas	Noviembre 2022				Diciembre 2022				Enero 2023				Febrero 2023				Marzo 2023				Abril 2023				Mayo 2023				Junio 2023				Julio 2023			
	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	1	2	3	4
Contratar un responsable para RRHH	█	█	█	█	█	█	█	█																												
Inducción responsable de RRHH									█	█	█	█																								
Procedimiento para incorporar o promocionar personal									█	█	█	█																								
Incorporar cartelera en todas las áreas													█	█																						
Implementar canal de comunicación (whatsapp)													█	█																						
Visitas de RRHH en centros de distribución															█						█								█							
Reunión de RRHH																	█								█											

Capacitación en
liderazgo coach a
mandos medios



Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación. ROI

Para poder medir el impacto financiero del plan de implementación, se utiliza la herramienta retorno de la inversión (ROI), su utilidad es para comparar el beneficio obtenido en relación con la inversión que se realiza.

La información financiera proporcionada del balance del año 2018, nos permite actualizarlo tomando de referencia la inflación de cada año con datos que informa el INDEC.

- Balance 2018 - \$ 6.195.536,11. Información de la empresa.
- 2. Inflación 53,8% del 2019 = \$ 9.528.734,53. El resultado se actualiza al balance del año 2018 con relación a la inflación anual del año 2019.
- 3. Inflación 36,1% del 2020 = \$ 12.968.607,69. El resultado se actualiza tomando como base el año 2019 y actualizado con la inflación anual del año 2020.
- 4. Inflación 50,9% del año 2021 = \$ 19.569.629. El resultado se actualiza tomando como base la actualización por inflación anual del año 2020 y sumando a la inflación anual del año 2021.
- 5. Inflación 66,1% acumulada a septiembre del 2022 = 32.505.153,76. El resultado se actualiza tomando como base la actualización de la inflación del año 2021 y actualizada a inflación acumulada de septiembre del 2022.

Teniendo en cuenta los costos para la implementación de la propuesta. Se detalla el presupuesto:

- \$ 1.938.800 incorporación del analista generalista de recursos humanos
- \$ 94.566,15 para el plan de comunicación interna
- \$ 180.00.000 capacitaciones en liderazgo coach a mandos medios.
- \$ 130.000 servicio profesional de recursos humanos para el desarrollo de la propuesta
- \$ 2.343.366,15 costos totales

El beneficio de las inversiones es de 12% respecto al balance actualizado por inflación de septiembre del 2022.

Forma de calcular el ROI:

$(\text{beneficio por obtener} - \text{costo}) / \text{costos} \times 100$

$$(\$ 3.900.618,45 - \$ 2.343.366,15) / \$ 2.343.366,15 \times 100 = 66,45\%$$

El resultado obtenido de la operación, indica que por cada \$100 pesos invertidos obtendrán \$ 66 pesos con 45 centavos.

Conclusión

En el reporte se utiliza la información brindada por A. J. & J. A. Redolfi. S. R. L y utilizando diferentes herramientas para conocer la situación interna y externa que rodea a la empresa con el objetivo de detectar los problemas y necesidades a resolver en el presente y proyectar a futuro los inconvenientes a resolver.

La empresa no gestiona desde un área de recursos humanos las actividades de incorporación de nuevos trabajadores, incluyendo el reclutamiento e inducción de la persona que se incorpora o es promocionado ocasionando que no conozca la cultura de la empresa, las actividades a realizar y los marcos legales relacionado con su contrato de trabajo. La incorporación de una persona para liderar el área de RRHH genera un aprovechamiento para la incorporación de personas calificadas y que puedan generar valor en la empresa.

No tienen un proceso de comunicación interna cuando necesitan cubrir vacantes, no se detalla la descripción de puesto para conocer el perfil que necesita la persona, puede causar bajos niveles productivos por contratar o promocionar a una persona que no es idónea para el puesto. La planificación de incorporación de personal se genera con pedidos formales al área de recursos humanos para valorar el perfil de la persona si es apto para el puesto.

Los mandos medios carecen de una formación en liderazgo coach, punto esencial a la hora de manejar personal a cargo para que puedan guiarlos desde el momento que ingresan a la organización y con el cumplimiento de los objetivos siendo un factor motivacional para el rendimiento y la baja rotación.

Recomendaciones

Es importante que la empresa atienda a las necesidades actuales y futuras que puedan surgir teniendo en cuenta que el mercado se actualiza constantemente ocasionando amenazas en la rentabilidad. Se recomienda que las reuniones mensuales de recursos humanos perduren en el tiempo para generar grupos de trabajo unidos, generando un espacio de diálogo con los puntos a mejorar, las necesidades de los sectores operativos logrando un apoyo emocional y reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos. Los canales de comunicación con recursos humanos y trabajadores son puntos que necesita de la mejora continua para lograr el acercamiento con los trabajadores y generar espacios de diálogos para aprovechar las ideas que pueden aportar los trabajadores para continuar con una baja rotación y crecimiento de la empresa.

Es valorable que la empresa fomente como parque de la cultura organizacional, el desarrollo profesional a los niveles productivos y la mejora continua de mandos medios para

aprovechar el talento que puedan generar valor a la empresa. También es ideal la presencia de los socios en el trabajo diario en los centros de distribución para generar motivación, sentido de pertenencia a los grupos de trabajo.

Bibliografía

Bohlander G., Snell S., Morris S. (2018). *Administracion de Recursos Humanos*

Brandolini A., Gonzalez Frigoli M. (2009). *Comunicación interna*

Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*

García Navarro V. A. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*

Leach P. (2014). *La empresa familiar*

Snell S., Bohlander G. (2013) *Administracion de Recursos Humanos*

Canva. (2021). Organigrama, Mision, Vision y Valores de A.J. & J.A. Redolfi. Cordoba: UES 21.

Corvalán M. (2021) desarrollo del area de recursos humanos, plan de comunicación interna y formacion de líderes coach en Redolfi S.R.L.

Spreafico S. D. (2019) gestión de la comunicación interna en A. J. & J. A. Redolfi SRL

<https://admission.utem.cl/2019/12/26/como-influye-la-tecnologia-en-las-empresas/>

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/consumo-de>

<https://cnnespanol.cnn.com/2022/08/12/argentina-tasas-interes-inflacion-record-reux/>

<https://www.cronista.com/economia-politica/Reperfilamiento-de-la-deuda-Macri-firmo-el-decreto-posponiendo-los-pagos-de-bonos-20190829-0001.html>

<https://www.iprofesional.com/economia/350624-el-cepo-al-dolar-de-cristina-cumplio-10-anos-asi-se-gesto>

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_total_urbano_02_2241A87BB99C.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_08_22D4FF94DF70.pdf

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/tendencias-el-nuevo-mapa-del-consumo-en-argentina/>

Ley 25.675, noviembre 27 de 2002, politica ambiental nacional,

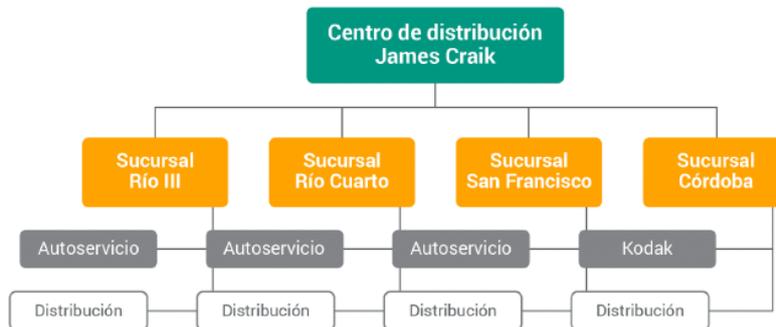
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

<https://www.perfil.com/noticias/economia/la-decada-desperdiciada-por-que-argentina-no-crece-desde-2011.phtml>

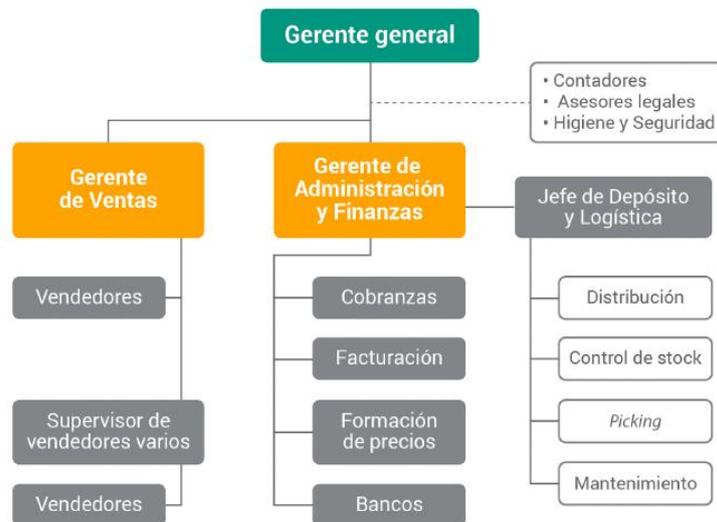
https://tn.com.ar/politica/se-oficializaron-los-precios-cuidados-en-la-ciudad-y-en-gran-buenos-aires_438150/

Anexos

Anexo 1. Organigrama de sucursales



Organigrama de Centro de James Craik



Anexo 2. Descripción de puesto para analista generalista de recursos humanos

Jefe Directo	Gerente general
Supervisión a ejercer:	Ninguno
Formación Académica:	Licenciatura en recursos humanos o relaciones laborales
Años de experiencia	4
Objetivo del Puesto:	Administración de personal, reclutamiento, selección, inducción, soporte a las áreas con asesoramientos. Capacitaciones en inducción y trabajadores ya existentes en la empresa.
Conocimientos o Competencias obligatorias:	Debe ser una persona enfocada al cliente interno de la organización. Debe manejar las herramientas tecnológicas. Debe conocer de evaluaciones de desempeño y compensación y beneficios. Debe ser una persona con facilidades para comunicarse, promover la cultura de la organización, ser carismática y con alto grado de liderazgo para dirigir a los grupos.
Habilidades deseables:	Persona orientada a resultados, comunicación asertiva, trabajo en equipo, promoción de la cultura de la empresa, ser de guía para los encargados de áreas, ser una persona proactiva y con correcta gestión de las emociones.
Funciones Principales del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reclutamiento y selección. 2) Inducciones. 3) Elaborar los planes de desarrollo de talento para los colaboradores. 4) Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa. 5) Crear capacitaciones que promuevan el liderazgo coach y comunicación interna. 6) Promover la comunicación asertiva. 7) Ser de soporte para las áreas para colaborar y asesorar a los encargados de sectores. 8) Crear descripciones de puestos. 9) Realizar las evaluaciones de desempeño. 10) Elaborar indicadores de recursos humanos para cumplir con los objetivos organizacionales

Anexo 3. Manual Inducción

1. Documentación e indumentaria. A cargo de RRHH.

- Se hace entrega de la indumentaria.
- Se firma la documentación de ingreso explicando cada detalle.
- Se entrega el alta en AFIP y el reglamento interno de la empresa.
- Se asesora respecto a la obra social que va a disponer o continua en caso de que ya tenga previamente.

2 - Relación laboral. A cargo de RR.HH.

En este momento, se explica las formalidades de la relación laboral

- Tipo de contrato de trabajo
- Horarios y área
- Se explica la forma de pago y particularidades.
- Procedimientos en caso de ausencias o llegadas tarde.

3. Conocer a la empresa y el procedimiento de comunicación. A cargo de RRHH.

- Se hace hincapié en el organigrama de la empresa, la misión, visión, valores, los centros de distribución que posee la empresa, los objetivos organizacionales.
- Se explica el procedimiento de a quién debe responder en cada caso.
 1. Cuando se trate de las tareas a realizar, los horarios de trabajo o accidentes, debe comunicarse con su jefe de área.
 2. Los canales de comunicación para realizar consultas relacionadas a sueldo, vacaciones o cualquier inconveniente, comunicarse con RRHH.

5. Recorrido por la empresa. A cargo de RRHH.

- Se muestran las áreas del centro de distribución y se presenta a los grupos de trabajo.
- Se indican la dinámica de las áreas y las actividades que desarrollan.

6 - Área y puesto donde va a realizar las tareas. A cargo del jefe del área.

- Se muestra las actividades que debe cumplir, indicando cómo debe hacerlas, en qué tiempos y exigencias.
- Se nombran las normativas de seguridad e higiene.
- Los primeros días va a estar acompañado junto con un compañero del área con experiencia.

Anexo 4. Plan de capacitaciones a mandos medios en liderazgo coach

1er encuentro

- Competencias del líder. Escucha, compromiso, responsabilidad, motivación, confianza, reconocimiento, feedback.

- La escucha activa y la empatía. Diferenciar entre hechos y opiniones.

2do encuentro

- Cómo dar feedback a los empleados.
- Manejo de conversaciones difíciles.
- Resolución de conflictos de manera efectiva.
- Cómo gestionar las diferencias generacionales.

3er encuentro

- Coordinación de acciones para asegurar resultados. Pedidos, promesas y ofertas.
- Liderazgo situacional. Cómo liderar a las personas a cargo entendiendo sus particularidades.
- Auto-diagnóstico del tipo de liderazgo preponderante para saber cómo adaptarlo.

4to encuentro

- Fomento del trabajo en equipo
- Confianza y afinidad
- Como apereibir de forma equitativa y dar feedback con el fin de que la persona no lo perciba como un castigo

5to encuentro

- Mediador en conflictos entre compañeros de trabajo.
- Gestión del tiempo
- Gestión de las emociones
- Gestión del estrés y presiones
- Acompañar en situaciones difíciles y motivar a los trabajadores
- Cierre y devolución con puntos a mejorar.