



Seminario Final de Recursos Humanos

“Mejoras en la comunicación interna y gestión del capital humano en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.”

Alumno: María Antonella Davila

D.N.I: 40.506.281

Profesor: Patricia Barrón

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo: VRHU15102

Córdoba, año 2022

Resumen

Este reporte de caso permitió hacer un análisis en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Distribuidora mayorista con 50 años de experiencia en la comercialización de diversos productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos, contando con una gran cartelera de clientes. Carece de formalidad en los procesos internos, es por ello que se necesita de un área de Recursos Humanos a cargo de un profesional para gestionar el capital humano, como así también, que lleve adelante el plan de comunicación interna que se diseñó teniendo en cuenta las cualidades de la empresa. Además, los mandos medios que son los intermediarios entre los superiores y los empleados, deben capacitarse en Liderazgo Coach para brindar una mejor asistencia y sostén a sus colaboradores. Con el objetivo de mejorar el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo, a través de la motivación y el apoyo de sus superiores. Causando una disminución en las pérdidas económicas de un 20%, que se dan a causa de la falta de inducción en los puestos.

Palabras clave: Recursos Humanos, Liderazgo Coach, Comunicación Interna.

Abstract

This case report allowed an analysis of the company A.J & J.A Redolfi S.R.L. located in the town of James Craik, province of Córdoba. Wholesale distributor with 50 years of experience in the marketing of various food products, perfumery, cleaning products and cigarettes, with a large list of clients. It lacks formality in internal processes, which is why a Human Resources area in charge of a professional is needed to manage human capital, as well as to carry out the internal communication plan that was designed taking into account the company qualities. In addition, middle managers, who are the intermediaries between superiors and employees, must be trained in Coach Leadership to provide better assistance and support to their collaborators. With the aim of improving the performance of employees in their jobs, through the motivation and support of their superiors. Causing a decrease in economic losses of 20%, which occur due to the lack of induction in the positions.

Keywords: Human Resources, Coach Leadership, Internal Communication.

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	6
<i>Análisis PESTEL</i>	<i>6</i>
<i>Análisis PORTER</i>	<i>9</i>
<i>Análisis FODA</i>	<i>13</i>
Marco Teórico	16
<i>Recursos Humanos</i>	<i>16</i>
<i>La comunicación</i>	<i>16</i>
<i>La comunicación interna</i>	<i>17</i>
<i>Liderazgo Coach</i>	<i>17</i>
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación	21
<i>Objetivo General</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>21</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>21</i>
<i>Acciones</i>	<i>21</i>
<i>Creación del área de Recursos Humanos.....</i>	<i>21</i>
<i>Implementación de plan de Comunicación Interna</i>	<i>23</i>
<i>Capacitación de mandos medios en Liderazgo Coach.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 5: Cuadro de planes de acción.....</i>	<i>25</i>
<i>Medición de la propuesta.....</i>	<i>25</i>
ROI	26
<i>Tabla 6: Diagrama de Gantt.....</i>	<i>26</i>
Conclusión	28
<i>Recomendaciones</i>	<i>28</i>
Bibliografía	29
Anexos	31

Introducción

En el presente Reporte de Caso dentro del marco disciplinario de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Se realiza un análisis de la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a fin de obtener información de aquellos problemas internos que mantenga, brindándole asesoramiento y mejoras a nivel organizacional llegando a todos los sectores que la componen optimizando los procesos, a través de la implementación de un plan de comunicación interna. Mejorando aquellos procedimientos que se llevan a cabo de manera informal y poco profesional de la mano de un referente capacitado que ocupe una nueva área de Recursos Humanos. Es importante sostener un buen clima laboral y mantener a los miembros de la organización motivados y comprometidos con los objetivos de la misma. Se necesita de Líderes coach con talento humano y capacitados para ser los encargados de filtrar información y procesos de manera correcta. El tiempo que se espera para la incorporación de estos cambios, para mejorar la organización internamente, es un lapso de 17 semanas. Esta empresa es una distribuidora mayorista de productos alimenticios, perfumería, cigarrillos y limpieza. Se ubica en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero. Actualmente tiene más de 6000 clientes, cubriendo casi la totalidad de la provincia y traspasando fronteras al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Lleva 50 años en la distribución y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. Comercializa productos de grandes empresas como Arcor, Kodak, Johnson y Johnson, las Marías S.A, entre otras.

Viene de la mano de una familia influenciada en la zona ya que el abuelo de José Redolfi (actual socio mayoritario) fue intendente allí, y José participo de la creación del cuerpo de bomberos voluntarios.

La familia Redolfi tiene una gran trayectoria en el negocio de la distribución, desde el tío abuelo que era sodero en la localidad de Oliva, pasando por el camión vaquero del padre de José hasta el actual negocio.

Por el año 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al cual lo llamaron “Redolfi Hermanos”. En el año 1975 los hermanos decidieron separarse. Miguel decidió seguir con la librería y Alonso desarrollo una distribuidora mayorista junto a su hijo José, que es el actual presidente de la empresa y paso a llamarse “Alonso J. y José A. Redolfi sociedad de hecho”.

En 1999 se creó el primer autoservicio en la localidad de Villa María. En el 2001, se estableció el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución. Y en el 2002 se incorporó una nueva unidad de negocios distribuyendo productos e insumos Kodak. Entre esos años se incorporan a la empresa Ignacio Redolfi como vendedor y responsable de esta última incorporación. Y luego Lucas Redolfi en la administración, siendo ellos hijos de José. En 2003 instauró el tercer autoservicio en San Francisco con preventa y distribución. Y al año siguiente con la representación de productos Kraft se crea la cuarta sucursal en Rio Cuarto, anexándose luego en el 2005 un autoservicio mayorista allí.

Por el año 2006, terminando con el proceso de sucesión, José decide incorporar a su hijo Pablo como socio minoritario con el 4%, posteriormente incorpora como socios a sus otros dos hijos Lucas e Ignacio. La sociedad queda conformada con el 85% para José y el 15% restante para sus tres hijos. (Redolfi P., 2008. Trabajo Final de Grado)

Para elaborar el presente trabajo, se realizó una investigación de antecedentes que exploren la temática de comunicación interna en las organizaciones y capacitación en liderazgo coach, se destacaron los siguientes.

La finalidad de este reporte de caso en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. es analizar el manejo de los procesos de comunicación interna, con el objetivo de corregir aquellos problemas que se detecten, aumentar el sentido de pertenencia e impulsando a resolver conflictos internos.

La problemática que se destaca dentro de la empresa es que no tiene un área capacitada para crear flujos de comunicación entre los departamentos y colaboradores. Se necesita de un profesional que se encargue de formalizar aquellos procesos que se estaban llevando a cabo hasta el momento, asimismo, que posea los métodos para delegar actividades e impulse a capacitar a aquellos mandos intermedarios que se encargan de bajar la información que viene desde los directivos.

Para aumentar la productividad y disminuir el índice de error que tienen los empleados a causa de no contar con los conocimientos o habilidades necesarias para el puesto que ocupan, se requiere de un profesional que, además de cumplir con las acciones mencionadas anteriormente, reclute a personas óptimas para los respectivos puestos vacantes y le proporcione una correcta inducción. Los mandos medios de la empresa deberán ser capacitados para obtener mejores técnicas que los ayuden a desenvolverse y delegar de una mejor manera.

Como antecedentes de propuestas similares que han tenido un notable éxito tenemos a las siguientes compañías:

- Fundación Microfinanzas BBVA por su campaña “Héroes”. La organización apostó por una nueva herramienta de comunicación interna innovadora, formativa, original e interactiva. Esta plataforma, basada en la gamificación, permite a los empleados vivir en primera persona la misión de FMBBVA: promover el desarrollo económico y social de personas en vulnerabilidad que cuentan con actividades productivas.

- La red social corporativa de Heineken España ha sido premiada como la Mejor herramienta de Comunicación Interna. “Workplace” es una plataforma corporativa, similar a Facebook, diseñada para conectar a todos los equipos para que puedan trabajar de manera conjunta y compartir información de forma libre y transparente siempre bajo unas políticas de uso en línea con el Código de Conducta de la compañía.

- Bimbo México ha sido la empresa premiada en la categoría Mejor Práctica de Comunicación Interna en LATAM de más de 500 empleados. Desde la compañía pusieron en marcha “Sano y Salvo”, una estrategia de comunicación interna que contribuyera a la promoción y mantenimiento de la cultura de seguridad. La campaña estuvo dirigida a más de 71 mil colaboradores con acciones que sirvieron para interiorizar buenas prácticas.

Análisis de situación

Analizando el contexto en el que vivió la empresa y las distintas situaciones por las que atravesó en los últimos años con diferentes gobiernos, sociedades evolucionadas con mayor conciencia con el ambiente que los rodea, avances tecnológicos, entre otras cosas. Se realizó una breve investigación utilizando el siguiente método.

Análisis PESTEL

Factores políticos: En nuestro país hace años que nació una grieta donde se oponen dos partidos políticos, los radicales y los peronistas. Desde el 2007 que asume la presidencia la señora Cristina Fernández a la cual le sede el mandato su marido Néstor Kirchner, que estuvo en un periodo de cuatro años. A diferencia de su esposa que fue reelecta y tuvo un total de 8 años de mandato presidencial. El país tuvo muchas disputas con respecto a la parte agrícola-ganadera y se generaron paros y piquetes por parte de los trabajadores rurales por aumentos y retenciones masivas. En los medios de comunicación difamaban a la mayor parte del gabinete de Frente para la Victoria divulgando lavados de dinero y enriquecimiento ilícito. Actualmente muchos de ellos están en la prisión cumpliendo su condena tras haber sido descubiertos con pruebas reales. En el año 2015 se enfrentan en las elecciones presidenciales Mauricio Macri con el partido Cambiemos, y por otro lado Daniel Scioli con el partido Frente para la Victoria. Gana con el partido de Cambiemos, con el señor Mauricio Macri en la presidencia y la señora Alejandra Maglietti como vicepresidente. Se ocasionaron disturbios a causa de las subas notorias de precios a nivel general. La clase baja escasamente llegaba a subsistir. Esto lo llevo al fin del mandato y en las siguientes elecciones gana nuevamente el peronismo de la mano de Alberto Fernández, actual presidente de la Nación, y Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidente. En la actualidad continúan difamando a la señora Fernández y posee una causa judicial abierta y una condena en espera por causa de los fueros. La abundante prueba recolectada en la causa determinaría que el titular del MPF requiera con sólido fundamento una condena que para la causa esto es una supuesta defraudación a la administración pública y asociación ilícita puede llegar a un requerimiento de 16 años de prisión. No obstante ello y aun cuando la señora vicepresidente fuera condenada por el tribunal probablemente jamás esté un solo día en la cárcel ya que se vería beneficiada por los fueros que obtendría en virtud del art. 69 de la Constitución Nacional allí se dispone «Ningún senador o diputado, desde el día de su elección hasta el de su cese, puede ser arrestado; excepto el caso de ser sorprendido in fraganti en la ejecución de algún crimen que merezca pena de muerte, infamante, u otra aflictiva; de lo que se dará cuenta a la Cámara respectiva con la información sumaria del hecho» (Rio Negro, 2022, <https://bit.ly/3RkmppA>)

Factores económicos: En Argentina siempre existió la crisis económica debido a malos manejos políticos que fueron llevados a cabo por los diferentes gobiernos de turno. Con el gobierno de Mauricio Macri esta crisis fue más notoria, por el hecho que la clase media y baja que apoyaba al gobierno peronista iniciaban huelgas y paros en contra de la suba de precios. A causa de la pandemia mundial de COVID-19 que inicia en nuestro país con el primer positivo en marzo del año 2020 se produjeron dificultades económicas para aquellas personas que no podían salir a trabajar por no ser trabajadores esenciales. Se establecieron horarios para circular durante el día con permisos especiales para aquellos que tenían que brindar servicios indispensables para la sociedad como la salud y tiendas de alimentos, el resto de la población trabajadora tuvo que subsistir por medio de innovaciones que aplicaron a su negocio. La inflación en la Argentina es habitual hace años. Lo que no es habitual es el nivel que tendrá en 2022. Si las proyecciones de privados se cumplen, este año terminará con el número más alto desde 1991, es decir, en 31 años. Para no caer en la pobreza, una familia tipo de cuatro integrantes necesitó \$111.297,57 para superar el umbral de pobreza en julio de 2022. Esto representa un aumento del 6,8% con respecto a junio, de acuerdo con los datos de la Canasta Básica Total (CBT) publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Para no ser considerada indigente, el mismo tipo de grupo familiar precisa \$49.466, según la Canasta Básica Alimentaria (CBA). Esto es producto de un incremento del 6,3% en comparación con el mes anterior. (TN, 2022, <https://bit.ly/3BVNYj1>) (Perfil, 2022, <https://bit.ly/3SEx53u>)

Factores sociales: La sociedad actualmente está revolucionado por diferentes cambios generacionales. Los jóvenes se convirtieron en expertos en tecnología y cada vez exigen condiciones laborales o educativas más flexibles, donde no les lleve esfuerzo y tiempo dedicarse a eso. A causa de las crisis que afectan al mundo en general las personas pierden la razón y cometen actos o acciones que generan caos o violencia. Los códigos de convivencia han cambiado. La corrupción, el vandalismo frecuente en las calles, la inseguridad, la crisis económica, la falta de soluciones a las demandas básicas, irritan cada vez más. Comenzando el mes de septiembre del corriente año, por poco se produce un asesinato contra la vicepresidenta de la nación Cristina Fernández de Kirchner. A causa de este hecho atroz el actual presidente de la nación Alberto Fernández decretó feriado nacional. Esto abrió un debate entre los diferentes partidos políticos e hizo que comenzaran nuevamente los enfrentamientos y debates. El intento de magnicidio contra Cristina Fernández de Kirchner hizo resonar el concepto de discurso de odio en boca de los principales referentes políticos. En el entramado social de la Argentina contemporánea se convirtió en posibilidad, y finalmente en hecho, la planificación y ejecución de un atentado contra la vicepresidenta de la Nación, que dejó a la

vista las versiones convivientes de una sociedad que debe construir el rumbo a seguir: mientras un grupo de personas hacía una vigilia para mostrar su apoyo a una representante política elegida democráticamente, otras -de quienes aún se investigan sus vinculaciones y modos de operar- intentaban asesinarla. El hecho puso en el blanco el pacto social que parecía anteponer la defensa de las instituciones democráticas a cualquier discusión política. En el intento de significar el disparo fallido, el concepto de discurso de odio apareció como la explicación de lo que habilitó este capítulo de la historia argentina. Pero, rápidamente, también quedó atrapado en una lógica que se busca describir: los discursos de odio se atribuyen a unos y otros, se convierten en elemento de acusaciones cruzadas entre partidos políticos. (El Diario Ar, 2022, <https://bit.ly/3UOAFDg>)

Factores tecnológicos: En la actualidad lo más común a nivel social es tener artefactos que te permitan acceder a información. Es decir, cualquier persona sin importar la generación que sea posee un móvil con el cual puede comunicarse a cualquier parte del mundo en el momento que desee, además en la mayoría de los hogares disfrutan de televisión y pueden tener conocimiento de lo que está pasando en otros países, incluso en otros continentes. Esto ocasiona que aumenten las propagandas comerciales y llamen la atención del cliente. Detrás de cada propaganda hay un especialista experto en atención al cliente que está en cada detalle para atraerlos. Las tiendas de ropa, los gimnasios, los centros educativos y recreativos, entre otras organizaciones y empresas, muestran sus productos o servicios a través de las redes sociales, ya que son los medios más utilizados por los clientes. Asimismo, los medios de comunicación tienen aspectos negativos que pueden llevar a ocasionar malestar, como suele pasar por ejemplo en comentarios negativos que comentan en un posteo. Si bien es cierto que desde hace ya varios años la tecnología ocupa un puesto de especial relevancia en el mundo empresarial, no es menos cierto que en el último año y medio, con la pandemia del COVID-19, las herramientas digitales lograron salvarle la vida a más de un negocio. En la actualidad, todas las empresas sin importar su tamaño o rubro, cuentan en alguna de sus áreas o procesos productivos con tecnología lo cual les ofrece un importante número de ventajas que enumeraremos a continuación: Disminuye errores en los procesos, facilita la gestión de la información, potencia la innovación, reduce los costos, incrementa la competitividad y la productividad, aumenta la seguridad, favorece la movilidad, mejora la marca, mayor acceso a información y datos útiles para la toma de decisiones, aumenta la comunicación interna y externa. (Nubox, 2022, <https://bit.ly/3dUE7Ca>)

Factores ecológicos: A causa de la pandemia mundial COVID-19 el mundo estuvo un tiempo aliviado del efecto invernadero, cambio climático y del calentamiento global. En la actualidad la sociedad generó más conciencia con la contaminación ambiental. Argentina es el primer país del mundo en establecer un programa de cambio climático y salud. Buscan que el sistema sanitario esté a tono con el calentamiento global y sus consecuencias. Infobae dialogó en exclusiva con la ministra Carla Vizzotti sobre los alcances de esta iniciativa, la única avalada por financiamiento internacional. Entre los puntos que impulsa este programa se encuentran desarrollar en el país “un sistema de salud resiliente al clima, bajo en emisiones de carbono, basado en evidencia, que cuente con las capacidades institucionales y técnicas adecuadas y esté plenamente integrado con otros sectores para preparar planes de inversión hacia un desarrollo sostenible descarbonizado”. El tiempo total de duración es de 18 meses, momento en que la Argentina brindará datos no solo sobre la situación nacional, sino cómo impactan en la salud las medidas de mitigación, tales como mejoras en el transporte, la calidad del aire y los espacios verdes urbanos. (Infobae, 2022, <https://bit.ly/3LP01IE>)

Factores legales: A través de la Resolución N°11/2022, se publicó en el Boletín Oficial con la firma del ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Claudio Moroni, la sanción del aumento del Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVyM), que alcanzará los \$57.900 en noviembre. Asimismo, la norma prevé incrementos de los montos mínimos y máximos de la prestación por desempleo. En efecto, el mínimo fijado para el SMVyM en tres tramos no acumulativos será de \$51.200 en septiembre, \$54.550 en octubre y de \$57.900 en noviembre. Por su parte, con los aumentos, la hora para los trabajadores jornalizados equivaldrá a \$256, \$272,75 y \$289,50 respectivamente. Por su parte, se implementaron los montos mínimos y máximos de la prestación por desempleo, que se acreditan a través de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES). Estos serán de \$14.222 y \$23.704 respectivamente, a partir del 1 de septiembre; de \$15.153 y \$25.254 en octubre y \$16.083 y \$26.805 desde el 1 de noviembre. El aumento se había aprobado por el Consejo del Salario a principios de esta semana, cuando por amplia mayoría el Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y el SMVyM, presidido por el ministro Moroni, aprobó los nuevos valores, que podrán ser sometidos a revisión durante el mes de noviembre. (Argentina.gov.ar, 2022, <https://bit.ly/3UM0Fpv>)

Se examinó el micro entorno para conocer la situación por la que atraviesa la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L se implementó el análisis de Porter para ver las cinco fuerzas competitivas que tiene una empresa en base a sus proveedores, competidores y clientes:

Análisis PORTER

- Amenaza de los nuevos competidores: las barreras de entrada de nuevos competidores son altas en el rubro de la distribución mayorista, a causa de la inversión económica que se requiere para adquirir la infraestructura adecuada para depositar todos los productos que desee vender. Mas allá de eso, se necesita contar con una gran variedad de marcas y diferentes tipos de productos. Otro costo que es necesario es el de la publicidad para llegar a mas sitios y ser reconocido en la sociedad. En la actualidad no seria favorable comenzar con un negocio de esta índole.

- Amenaza de producto/servicio sustitutivo: Se puede analizar que no existe un mejor producto a un menor precio en este mercado. Lo que se puede lograr es convencer al cliente que su producto es el mejor a través de una propuesta de oferta. Si bien existen mercados mas pequeños que se centran en un tipo de producto en particular, la amenaza de que exista un producto sustitutivo es baja.

- Rivalidad entre los competidores existentes: En este sector del mercado se pueden distinguir los competidores entre los mayoristas y los preventistas y distribuidores. Los cuales venden los mismos productos a un costo similar, solo que se diferencian por la atención y asesoramiento que le brindan a sus clientes, además de las ofertas que pueden promocionar.

- Poder de negociación de los proveedores: Hay una extensa gama de organizaciones que se diferencian por el precio y calidad. Sin embargo, es importante destacar que en el mercado se pueden distinguir de la competencia por su trayectoria y posicionamiento, además, si son grandes empresas reconocidas a nivel nacional o provincial. Se puede decir que la intensidad con la que se maneja la Fuerza de Porter de negociación con los proveedores es alta, ya que una organización puede manejar y administras los precios con sus propios clientes.

- Poder de negociación de los clientes: En el sector de distribución mayorista hay diversos tipos de clientes, entre ellos se destacan los clientes que van a comprar para luego revender el producto en su propio negocio. Estos tienen un nivel de negociación más bajo que una distribuidora mayorista, que al contrario tiene un nivel de negociación alto. Y están los clientes que van a comprar para consumir el producto, donde prefieren mayoristas para cuidar su bolsillo y disminuir sus egresos de dinero.

Teniendo en cuenta el Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi (2008), la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. tiene la misión de brindarles a sus clientes un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos de primera marca. Además de brindarle a sus empleados la posibilidad de desarrollar habilidades y crecer dentro de la empresa.

Los valores de la empresa se centran en el respeto hacia el cliente, proveedores y equipo de trabajo. Brinda confianza y honestidad con aquello que se compromete. Tiene la intención de crecer a través del esfuerzo y la dedicación como lo hacía la generación anterior.

Internamente, desea generar un sentido de equipo en sus colaboradores dándoles la posibilidad de consultar y tomar decisiones permanentemente. Con respecto a la parte externa de la empresa, posee responsabilidad social y comunitaria buscando beneficiar al pueblo donde se ubica la misma, colaborando desinteresadamente con instituciones que mejoren la calidad de vida de la comunidad como hospitales, escuelas, iglesia, entre otras.

La empresa en la actualidad tiene 132 empleados, externamente tiene contadores, asesores legales y profesional de higiene y seguridad. Durante los años de trayectoria logro adquirir 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Su organigrama es vertical y va desde la gerencia general, manos medios, y los operarios. Se puede destacar que hay una buena relación interpersonal.

Posee depósitos para almacenamiento de mercadería y zona de picking, depósito de cigarrillos, depósito de camiones y utilitarios, oficinas comerciales y un depósito de taller y lavado.

Cuenta con cuatro sucursales en el interior de la provincia, están situadas en Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba capital.

No tiene un área de Recursos Humanos para el manejo de más de 130 empleados, actualmente desde el área de Administración se liquidan los sueldos. No hay un proceso de selección. Se reciben los curriculums y cuando hay un puesto vacante, el encargado de cada área los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia, en algunos casos si hay acuerdo con la Gerencia General. Cuando hay vacante en un cargo de alta responsabilidad se hace una búsqueda externa a través del diario La Voz del Interior, entre otros. A demás, es de alto interés conocer que no hay un proceso de inducción con los empleados que recién se incorporan, dado que estos van aprendiendo mientras trabajan y ocasiona un margen de error.

Parte de su cultura empresarial es la promoción interna, ascendiendo en responsabilidades a aquellos empleados que tienen antigüedad. Su nómina salarial se rige por el Convenio Colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exigía que a partir del año 2012 se debían trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la

autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

En el año 2005, la empresa compró el terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas. El objetivo de esta compra fue doble: por un lado, la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas, y por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto. Las 70 hectáreas restantes se subalquilan a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año por hectárea.

No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Se los puede identificar por medio de sus vehículos plateados. Patrocinan eventos deportivos de básquet, fútbol y vóley los cuales son de la localidad de James Craik. Además, colaboran con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el video institucional.

No posee un área especificada en Higiene y Seguridad, pero si tienen inspecciones regulares, las observaciones que hace el inspector se relacionan con la ergonomía, instalaciones eléctricas y luminosidad. Los empleados, sobre todo los del depósito, cumplen con las normas de cuidado. No tienen análisis de siniestralidad ya que todas las maquinas fueron compradas nuevas para minimizar daños.

Tiene un proceso de comercialización de tres etapas:

I. Comienza con el abastecimiento que se centra en los pedidos que hacen las sucursales, a través de internet, al centro de distribución. Desde la empresa tienen un sistema informativo donde se determina la cantidad de mercadería que deberá comprar teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Hay un encargado de stock y 8 control de ofertas por parte de los proveedores. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada una de ellas tiene determinado su día y hora de entrega.

II. Continúa con el segundo proceso que es el de recepción que se basa en recibir los camiones con la mercadería encargada y se la baja en el depósito con auto elevadores manuales y mecánicos. Allí hay un encargado que corteja que estén todos los pedidos realizados al proveedor. Cuando la mercadería que se pidió no llegó se le informa al proveedor que llegara en el cargamento siguiente.

III. Para cerrar el proceso se encuentran las ventas, las cuales no tienen restricciones de tope mínimo de compras solo se necesita tener monotributo o ser responsable inscripto. Cuando la empresa necesita que se venda o rote un producto se vende en pack cerrado con la política de precios bajos. Las ventas son el 80% de contado y el 20% se cobra entre 7, 15 y 21 días.

Analizando la situación interna organizacional de la empresa podemos destacar las siguientes características utilizando el método FODA.

Análisis FODA

Tabla 1

Análisis de fortalezas que presenta la empresa

Fortalezas:
Diferentes canales de ventas.
Gran variedad de clientes.
Es reconocida por sus bajos precios y buena calidad.
Cuenta con diversos proveedores.
Compromiso y cumplimiento con el cliente.
Precios competitivos y asesoramiento comercial.
Estabilidad financiera.
Sostiene buena relación con el personal.
Trayectoria y experiencia en el mercado.
Nuevo depósito con mayor capacidad de almacenamiento y ubicación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Análisis de oportunidades que presenta la empresa

Oportunidades:
Pasar fronteras con sus productos.
Adquirir nuevas marcas.
Tendencia del cliente a adquirir productos de primera necesidad.
Captar nuevos clientes a través de redes sociales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Análisis de debilidades que presenta la empresa

Debilidades:
No hay un área de Recursos Humanos.
Deficiencia en comunicación interna.
Incrementación en el margen de error por falta de capacitaciones.

Faltan cambios tecnológicos acordes al crecimiento de la empresa para controlar mercadería.

Falta profesionalizar los puestos de trabajo ya que no hay capacitaciones.

No hay procedimientos para la incorporación del personal en la organización.

No hay un plan estratégico en publicidad y marketing.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

Análisis de amenazas que presenta la empresa

Amenazas:

Productos con precios más bajos en la competencia.

Competencia que hace recorridos de larga distancia.

Aumenta la venta de productos on-line.

Inestabilidad económica en el país.

Fuente: elaboración propia.

Desde la visión profesional se puede observar que el principal problema en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. es que no posee un área de Recursos Humanos, la cual le es indispensable al contar con 132 empleados. Con la existencia de esta área se podrían optimizar todos aquellos procesos que se llevan a cabo de manera informal. El responsable que maneja los recursos humanos se encarga de crear canales de comunicación internos para que fluya entre los departamentos y colaboradores de manera óptima. Además, canales externos ya que es una empresa que obtiene beneficios por las ventas masivas que realiza. La falta de gestión de su personal es una de las grandes debilidades de Redolfi como así también el trabajo de la comunicación entre la gerencia y los colaboradores, y la falta de profesionalización de los puestos de trabajo que le generaron en alguna oportunidad ascender a colaboradores que no estaban preparados para cumplir con las tareas que les encargaron. Desde el organigrama planteado por la empresa podemos deducir que está centrado en la Gerencia General y no cuenta con un tramo de control. Desde el análisis de su organigrama se vislumbra una organización con toma de decisiones centralizada en su centro de distribución, esto se debe a que la empresa posee sucursales en diferentes puntos. Al poseer mandos medios surge la inminente formación de líderes coach que mantengan unidos y motivados a su personal a cargo como así también fomentar que todos colaboren a que se lleve a cabo. La buena relación que

mantiene con sus empleados es una fortaleza para comenzar con un plan de comunicación, ya que estos no se opondrían. Esto se debe a la confianza construida a lo largo de los años con sus trabajadores.

Los recursos humanos son importantes porque son capaces de llevar adelante una selección efectiva de acuerdo con las necesidades de la empresa, crear un plan de inducción que permita que los empleados cometan la menor cantidad de errores posibles y capacitar al personal para ser más competitivos, Redolfi debería profesionalizar sus talentos para brindar un servicio de mayor calidad a todos sus clientes, mejorar su comunicación entre todos los sectores de la compañía y formar a sus líderes para que estos sean más proactivos.

Marco Teórico

Se abordan los conceptos que se utilizarán en la propuesta de resolución con la finalidad de conocer más sobre el funcionamiento de los Recursos Humanos dentro de una organización, la comunicación interna y los Líderes de estilo Coach.

Recursos Humanos

Dentro de una organización gestiona todas las actividades relacionadas con el personal que trabaja en ella. Los profesionales de Recursos Humanos llevan a cabo la contratación, el despido, las vacaciones, remuneraciones y todas las áreas relacionadas. Las funciones principales de este departamento son: publicar ofertas de empleo, reclutamiento de los candidatos, preselección, realizar las entrevistas y las pruebas necesarias, valoración de las candidaturas, selección de personal.

Las principales responsabilidades, además de las funciones ya descritas anteriormente, son las siguientes: Realizan las nóminas con sus variables, control del horario de los empleados, redactar las ofertas de empleo, gestión de los empleados, gestión de las vacaciones, búsqueda de candidatos, gestión de las ausencias, aspectos legales, crean informes.

Los principales beneficios:

- Aumenta el rendimiento de los empleados, mejorando sus capacidades y habilidades, para así poder garantizar que se alcancen los resultados esperados en la empresa.
- Solucionan todos los asuntos que puedan surgir relacionados con los empleados.
- Ejecutan las estrategias que se han establecido en la empresa.
- Garantiza una buena comunicación interna.
- Contratan a los mejores trabajadores.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Llevan los asuntos administrativos.

Permite el crecimiento de la organización gracias a la contratación de los mejores empleados para cada puesto y de la correcta organización de los mismos. (Standby, 2022, <https://standby.es/rrhh/>)

La comunicación

La comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

La comunicación en general toma lugar entre tres categorías de sujetos principales: los seres humanos (lenguaje), los organismos vivos (biosemiótica) y los dispositivos de comunicación habilitados (cibernética). En un sentido general, la comunicación es la interacción verbal, el contacto con otros seres, y se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro.

Su propósito u objetivo se puede denominar bajo la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea. Los comunicadores tienen como función entregar información verídica y confirmada por más de tres fuentes. (Wikipedia, 2022, <https://bit.ly/3E6wbZd>)

La comunicación interna

El proceso de la comunicación interna es un segmento de la comunicación integrada que enfoca sus acciones en los colaboradores de una empresa. sus objetivos esenciales son la transmisión y distribución de información relevante y estratégica en un ambiente corporativo. Este intercambio de discursos y mensajes puede ser ejecutado de las siguientes maneras:

- La vertical, hecha entre líderes y liderados y viceversa.
- La horizontal, que se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico.

El principal objetivo de la comunicación interna es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con las aspiraciones, causas y discursos de la organización. De esa manera, se establecen y estimulan conductas que se conectan a lo que manifiesta la empresa.

Ventajas de la comunicación interna en una empresa: Mejora el clima organizacional, aumenta la productividad interna, reduce la tasa de rotación, facilita las adaptaciones de nuevos empleados, minimiza los rumores y chismes, reduce los efectos de una crisis. (Rockcontent, 2018, <https://bit.ly/3rkQg6L>)

Frontera (2019), en su Trabajo Final de Grado “Comunicado puertas adentro”, en la Universidad Siglo 21, provincia de Córdoba. Utilizo una metodología de investigación cualitativa ya que indaga sobre los beneficios que aportaría una buena comunicación interna en una organización. La autora comenta que “La comunicación interna gestionada correctamente contribuirá a lograr integrar a todo el personal, resguardando y potenciando el sentimiento de pertenencia de la organización; Ser un facilitador de la tarea laboral; Hacer partícipe y actor al personal de la gestión empresarial; Participar e involucrar al personal de la Visión Estratégica de la Empresa; Facilitar la implementación de cambios organizacionales y funcionales necesarios”.

Liderazgo Coach

La habilidad más importante del liderazgo actual, según las investigaciones, consiste en ayudar a sus colaboradores a desarrollar sus capacidades al máximo. Ser líder no es lo mismo que ser jefe. Muchos de quienes han llegado a esas altas posiciones lo han logrado gracias al desarrollo de competencias técnicas, pero no porque necesariamente sepan liderar. Un jefe que intenta imponer su autoridad o que infunde miedo para que otros sigan sus instrucciones no inspira ni se gana la confianza de su equipo. El rol del líder es ayudar a desarrollar a las personas con las que trabaja para que impacten positivamente en los resultados. A este tipo de jefe se le llama líder coach y su éxito dependerá de qué tan efectivo es al ayudar a sus colaboradores a convertirse en la mejor versión de sí mismos y a desarrollar su potencial para ponerlo al servicio de las metas. Esto es importante porque cuando el líder demuestra un interés genuino por el bienestar de sus colaboradores y los acompaña a crecer, se gana su lealtad. Un líder que se comunica como un coach reconoce en sus colaboradores sus fortalezas, los ayuda a desafiar sus propios paradigmas; a hacerse responsables, y a sentirse seguros para salir de la zona de confort y entrar a una en la que asumen desafíos y compromisos que contribuyan a materializar la visión que tiene a largo plazo. (Semana, 2019, <https://bit.ly/3SpSgq2>)

Rivilli (2019), en su Trabajo Final de Grado “El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L.”, en la Universidad Siglo 21, provincia de Córdoba. Empleo metodología de investigación cualitativa analizando el incremento en la competencia que traería una mejor destreza en la comunicación interna empresarial. La autora explica que “La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma”.

La relación que tienen los conceptos investigados y mencionados anteriormente es que todos ellos se conectan con la información y facilitación de procesos. La comunicación existe en cada sector de una organización. Es muy considerable y conveniente que en cada sector haya una persona capacitada y con características de líder que maneje esta cuestión que está en falta o se desconoce. Los Recursos Humanos de una organización se encargan de capacitar y orientar principalmente a los mandos medios y convertirlos en líderes, para que estos pasen a ser los nuevos facilitadores de información para sus subordinados. Esta área se encuentra por encima de las demás y se conecta con cada sector de una empresa. Crea procesos para agilizar la bajada de información y vincula al personal con la estrategia organizacional.

Diagnóstico y Discusión

El diagnóstico que se observa como resultado del análisis a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. principalmente es la ausencia de un área de Recursos Humanos. El primer contacto de los colaboradores con la empresa es con Recursos Humanos. Esta área se vincula con los demás sectores y es una pieza clave para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Es la responsable de publicar una oferta de empleo, evaluarlos y seleccionarlos. Una vez que el empleado entra lo involucra en el proceso de inducción brindándole todos los conocimientos necesarios para manejarse dentro, brindar su mejor funcionamiento, familiarizarse con la cultura y políticas internas. Se encarga de resolver los conflictos laborales, negociar políticas salariales, planificar y organizar al personal. Puede detectar el nivel de satisfacción y aplicar medidas correctivas para que exista un buen clima laboral.

El posicionamiento que mantiene la empresa frente a su competencia se considera de gran valor, ya que es reconocida por su trayectoria y el buen servicio que brinda. Es de alto interés concentrarse en las debilidades internas que la pueden llevar a disminuir su rendimiento a un nivel inferior de ventas, para ello hay que trabajar en aquellas cuestiones del personal en las que producen ciertos decaimientos en la productividad y rendimiento por falta de herramientas e instrucciones.

La comunicación interna es una herramienta clave para responder las necesidades de la empresa a fin de motivar a su equipo de trabajo y retener el talento. Una ventaja interna de la cultura familiar es que manejan valores y actitudes de una familia y esto les genera confianza a sus colaboradores. Muchas empresas evaden estas necesidades por centrarse en la competencia. Es necesario plantear la introducción de la comunicación interna en el plan estratégico de la empresa, a fin de construir la imagen y reputación tanto para el nivel interno como externo.

Se implementará la capacitación de líderes coach, en los mandos medios a través de esfuerzos y técnicas enfocadas al talento humano de la empresa, con el fin de convertirlos en entrenadores para sus subordinados. Para conseguir eficiencia en los resultados, motivar al personal y satisfacerlos. El líder coach debe tener una visión clara de la persona que va a entrenar y presentarle objetivos retadores sabiendo que la misma tiene las herramientas para resolverlos. Tiene la obligación de tener comunicación y escuchar de manera empática, ofreciendo un feedback constructivo. Se encarga de sacar a su equipo de la zona de confort e innovarse.

El que se promueva un departamento de Recursos Humanos, el cual estará a cargo de un profesional, aumentaría la productividad en cada puesto de trabajo ya que adjudicaría capacitaciones en todas las actividades de la empresa, sobre todo en las principales que son abastecimiento, recepción y ventas para que no exista margen de error. Desde los mandos medios se requiere de una persona que tenga aptitudes y maneje las habilidades correspondientes para delegar tareas, ayudar a sus subordinados a alcanzar objetivos e inducirlos en la cultura y políticas internas.

Plan de implementación

Objetivo General

El objetivo general de este plan diseñado para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. tiene la finalidad de aumentar la productividad en los puestos de trabajo y reducir el margen de error. Se estima un periodo de tiempo de 17 semanas. Produciendo una disminución en las pérdidas económicas de un 20%.

Objetivos específicos

❖ Contratar un profesional de Recursos Humanos, a través de una consultora externa, a fin de mejorar los procesos de inducción y evaluación, para percibir su rendimiento y así evitar posibles errores, al mismo tiempo incentivarlos para mejorar su productividad. Esta acción provocara una baja en las perdidas financieras de 15%. Comenzando el 1ro de noviembre del corriente año y finalizando a fines de enero, tres meses aproximadamente.

❖ Implementar plan de comunicación interna, por medio de un tratado que expondrá acciones a efectuar. Mejorando los procesos de transmisión de información, indicaciones, advertencias y contención para que cada persona que sea fragmento de la empresa se sienta protegida y posea sentido de pertenencia. Se pondrá en práctica durante todo el mes de febrero.

❖ Formar a mandos medios en liderazgo coach, a través de capacitaciones virtuales. Con el propósito de que estos intermediarios brinden un mejor servicio y soporte a sus subordinados. Ayudando a que el rendimiento en cada puesto incremente y obtengan un reconocimiento remunerativo, a través de la evaluación de desempeño que tendrán. Esta acción dura cinco semanas, comenzando en el mes de febrero y finalizando la primera semana de marzo. Favoreciendo la disminución de errores cometidos y reduciendo la merma financiera en un 5%.

Alcance

Geográfico: El alcance geográfico de dicho plan se llevará a cabo en la casa central de A.J & J.A Redolfi S.R.L. que está en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Temporal: El lapso de tiempo que tendrán las acciones a implementar, mencionadas anteriormente, tiene un resultado de cuatro meses y una semana. Comenzando el 1ro de noviembre del corriente año y finalizando la primera semana de marzo del año 2023.

Acciones

Creación del área de Recursos Humanos

La propuesta principal de este plan es la creación de un área de Recursos Humanos. Visualizando como creció la empresa y la cantidad de empleados con los que cuenta, se ve la

necesidad de que un profesional se encargue de administrar aquellas cuestiones referidas a los empleados. Como las búsquedas laborales para incorporar personal siempre se dieron de manera informal, esta vez se le aconsejara al Gerente General realizar la búsqueda del personal idóneo para este puesto, a través, de métodos de reclutamiento externo como publicidad en medios de comunicación. La nueva incorporación incumbirá tener un perfil orientado al comercio y las ventas, y además contar con práctica en trabajos similares. Esta persona se encargará de los procesos que ya se llevaban a cabo, pero con informalidad. Realizara el proceso de búsqueda cuando haya un puesto vacante, hará la selección correspondiente entre los postulados y acompañara en el proceso de inducción de los ingresantes. Proveerá a la empresa de personas aptas para puestos vacantes a través de un proceso de selección. El profesional de Recursos Humanos se encargará de hacer las evaluaciones de desempeño, como se mencionó anteriormente, con la finalidad que a fin de cada año se le otorgue un premio remunerativo a cada empleado evaluado. Este monto va a depender del ausentismo, cantidad de ventas realizadas mensualmente, cantidad de errores cometidos, cantidad de horas extras trabajadas y, además, tener buen comportamiento. Esta acción va a fomentar que cada empleado en su puesto de trabajo brinde un servicio de calidad con el propósito de mejorar sus tareas cotidianas y disminuir sus errores. Así como también se lo va a mantener motivado ya que va a recibir un premio por sus labores realizados, este entusiasmo va a provocar un aumento en la productividad de todos los que participan en la empresa. Esta búsqueda comenzara el 1ro de noviembre del corriente año. Se realizará una búsqueda externa, a través de una consultora de Recursos Humanos, esta se encargará de las publicaciones en las redes sociales de la empresa, en el Diario La Voz del interior, como se venía haciendo por preferencia del Gerente General. Se publicará en la red social LinkedIn donde tiene un mayor alcance de llegar a profesionales con las características requeridas para el puesto, entre otras opciones de búsqueda que proponga la consultora. El tiempo estimado para la búsqueda y selección es de cuatro semanas. Sumando, el lapso de adaptación que tendrá la persona que ingrese a la empresa, donde deberá conocer todos los procesos internos que se llevan a cabo e instalarse en la cultura para poder comenzar a administrar el capital humano interno, se estima un tiempo de ocho semanas más. El costo para realizar este reclutamiento se basa en la forma que cobra una consultora externa, que es el mismo monto del sueldo que va a cobrar la persona seleccionada (Anexo 1). Este nuevo profesional va a ingresar bajo el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio en la escala salarial de Administrativo “C” con un salario total de \$132.007,74. (Anexo 2)

Descripción del puesto del profesional de Recursos Humanos:

- Identificación del puesto: Encargado del área de Recursos Humanos, tareas administrativas afines a los empleados, sanciones, procesos de búsqueda de candidatos para puestos vacantes, proceso de selección de personal, inducción de un nuevo empleado a la empresa, permisos para salidas, planificar reuniones, evaluación de desempeño.
- Propósito o misión: Resolver problemas laborales de los empleados, incentivarlos en auto establecerse metas para conseguir beneficios. Brindar un área donde los miembros de la empresa se sientan en confianza para relatar sus inquietudes laborales y personales.
- Dimensiones: Su presencia va a ayudar con la mejora de la productividad en la empresa, por lo tanto, aumento de ventas y bajar los costos por perdidas de stock.
- Organización: La ubicación de este puesto se encuentra en la misma línea de los mandos medios bajo las órdenes del Gerente General.

Implementación de plan de Comunicación Interna

Tiene como objetivo optimizar los métodos de comunicación con el público interno de la empresa fortaleciendo el sentimiento de equipo, estableciendo la manera en que deben relacionarse los miembros de la empresa. facilita el orden de las tareas y acciones que realiza cada empleado en sus funciones con el acompañamiento de sus superiores. Aumentará la participación de todos los empleados ya que se implementará un buzón on-line para que los empleados que tengan críticas constructivas para presentar no sean expuestos ante sus compañeros. Se creará una cartelera que tendrá uso para exponer eventos, enunciar el cumpleaños de un empleado, anuncio de reuniones, cursos, horarios y permisos. Esta implementación tendrá como fin acercarse a todos los miembros de la organización y mantener el clima laboral establecido con características familiares y confianza. Esta acción comenzara una vez que el profesional de Recursos Humanos este adaptado en su puesto de trabajo como también en la empresa, aproximadamente en el mes de febrero, se estima un tiempo de cuatro semanas desde que se presenta el plan de comunicación interna hasta que se pueda efectuar en la empresa.

El plan de comunicación interna en la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. se desarrollará con los siguientes contenidos:

- Información de normas y políticas que deben cumplirse dentro de la empresa.
- Sanciones correspondientes por incumplimiento de normas y políticas.
- Reuniones informativas entre el Gerente General y los mandos medios, se realizarán a comienzo de cada mes. El día y horario será pactado previamente.

- Novedades sobre cambios, adquisiciones o acontecimientos.
- Se instaurará un buzón de sugerencia on-line, a través de correo electrónico, para que los empleados puedan escribir sus críticas constructivas y no ser expuesto ante sus compañeros. Solamente podrá ver ese buzón el profesional del área de Recursos Humanos, al cual le llegaran los mensajes.
- Se creará una cartelera donde se expondrán los cumpleaños de los empleados, eventos de la empresa, feriados, y cambios de horario.
- Se creará un libro de permisos, detallando cuales serán válidos y cuantas veces se podrá salir del trabajo por compromisos ajenos.

Capacitación de mandos medios en Liderazgo Coach

La última etapa del plan de implementación cuenta con la formación de los mandos medios, quienes son personas con poco desarrollo de competencias orientados a las tareas debido a que su ascenso fue por la antigüedad prestada a la compañía y no por sus capacidades o conocimientos, ante esta situación es necesario que la empresa empiece a profesionalizarlos. Los mandos medios de la empresa participaran de cursos de manera on-line. Serán inscriptos en la empresa Capacitarte. Con la finalización del curso obtendrán un certificado, siempre y cuando tengan una asistencia del 75%. Entre ellos se encuentran: Gerente de Ventas, Gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, y Supervisor de vendedores. En total son cuatro personas. Se realizarán con el fin de que el responsable de estos mandos construya un equipo de trabajo junto a sus subordinados ayudándolos a plantear metas y motivándolos para que las cumplan, esto generara una mayor productividad en cada puesto de trabajo. Dando a conocer a cada empleado que además de cumplir con sus tareas tiene a alguien que lo apoye en cuanto a dudas o errores brindándole contención y apoyo técnico. En los cursos que se dictaran a los mandos medios para formarlos como Lideres Coach se aplicará conocimiento a los siguientes contenidos: Definición de la supervisión, gestión del tiempo y asignación de roles, habilidades básicas y responsabilidades del supervisor, solución de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, diseño e implementación de procesos, establecimiento de metas, comunicación efectiva, plan 5 S (orden y limpieza), manejo de conflictos, políticas, disciplinas de empleados y negociación. El presupuesto de esta acción tiene un monto total de \$115.200. Los cursos tendrán comienzo junto con la presentación del plan de comunicación interna, se estima arrancar con ambas propuestas en el mes de febrero. Se dictarán los días lunes, en un horario de trabajo para evitar faltas, se darán de 10am a 13pm será un total de 15 horas. Tienen una duración total de cinco semanas. (Anexo 3)

Tabla 5: Cuadro de planes de acción.

Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos
	Inicio	Fin		
Búsqueda de Recursos Humanos.	01/11/22	01/12/22	Consultora externa (yo hago la búsqueda)	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales. • Radios locales. • Diario. • Económicos.
Adaptación del Recursos Humanos.	01/12/22	01/02/23	Gerente General y mandos medios.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo. • Información. • Espacio.
Plan de Comunicación Interna.	01/02/23	01/03/23	Profesional de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de reunión. • Carteleras. • Buzón de sugerencia on-line.
Capacitación en Liderazgo coach.	01/02/23	06/03/23	Profesional de empresa Capacitarte.	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de conferencia. • Computadora y proyector. • Económicos.

Fuente: Elaboración propia.

Medición de la propuesta

A continuación, se detallará una descripción grafica de las acciones a implementar y el análisis financiero que llevará dicha propuesta diseñada.

Se mencionarán los costos detallados de las acciones mencionadas con anterioridad, correspondientes al plan de implementación diseñado para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.

La primera acción tiene un valor total de \$1.897.919,11. Este monto está compuesto por el costo que tiene un reclutamiento externo, a través de una consultora, tiene el mismo valor que lo que cobraría la persona que van a reclutar, es decir, en este caso el profesional de

Recursos Humanos que va a ser reclutado lo van a contratar bajo una escala salarial como administrativo “C” y tiene un salario de \$132.007,74. En síntesis, se suman los honorarios de la consultora, mencionados recientemente, más los costos anuales del profesional que ingresara a la empresa.

La segunda acción no tiene costos que se puedan discriminar. Y finalmente, la tercera acción que está compuesta por capacitaciones que se brindaran de manera virtual tiene un valor por persona de \$28.800, es decir, al contar con cuatro personas en los mandos medios ese valor debe ser multiplicado por estos participantes y da un resultado de \$115.200.

El resultado del impacto que tendrá la implementación de la propuesta que diseñe debe ser calculada con el indicador de beneficio que obtuvo la empresa como resultado de sus ventas y costos del año 2018, tiene un valor de \$6.195.536,11. A este valor lo debemos actualizar con las inflaciones de los años siguientes hasta septiembre del año 2022. Estos porcentajes fueron extraídos por INDEC. La inflación del año 2019 fue de 53,8% y nos da un aumento total de \$9.528.734,53, la del año 2020 fue de 36,1% con un aumento de \$12.968.607,71, en el año 2021 subió a 50,9% con un acrecentamiento de \$19.569.629,03, y hasta septiembre del corriente año fue de 66,1% dando como resultado final de la inflación de \$32.505.153,81. La propuesta diseñada tiene la finalidad de disminuir las pérdidas económicas en un 20%, El resultado final, que será discriminado en el Retorno de Inversión, como un beneficio de la empresa tiene un valor de \$6.501.030,76.

$$\text{ROI} = \frac{6.501.030,76 - 2.145.126,85}{2.145.126,85} \times 100 = 203 \%$$

Tabla 6: Diagrama de Gantt.

Meses	Nov			Dic			Ene			Feb			Mar		
Acciones															
1° Búsqueda y selección del profesional de Recursos Humanos.															
2° Adaptación del profesional															

de Recursos Humanos.																				
3° Implementación del plan de Comunicación Interna.																				
4° Capacitación de mandos medios en Liderazgo Coach.																				
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

A modo de cierre, el análisis a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. brinda información característica de lo que es una empresa familiar con respecto al manejo informal que mantiene con su capital humano interno.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos se da la conclusión que no establece canales de comunicación formales, además no cuenta con personas aptas para delegar y mantener a sus subordinados incentivados en sus puestos. Los mandos medios tienen un papel importante dentro de una organización ya que son los intermediarios y deben estar capacitados para ocupar dicho puesto, es de gran importancia como distribuyen la bajada de información que viene de sus superiores, así como también brindar apoyo técnico y afectuoso. Para mantener un buen clima laboral y no generar disturbios entre los trabajadores.

Este panorama disminuye la productividad de la empresa empobreciendo la competitividad ante sus rivales comerciales. Una empresa de esta índole requiere que su nivel de productividad y ventas sea en aumento constante. Es por ello que el principal factor interno que va a causar una mejora en los puestos de trabajo es la motivación y contención que reciban los empleados.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa en el futuro continuar con la propuesta planteada con anterioridad para seguir mejorando la gestión del capital humano interno como también la productividad que este genera.

Por último, recomiendo la creación de una estrategia planificada de publicidad y comunicación externa, a través de medios de comunicación como también de redes sociales, esta tarea la deberá realizar un experto en marketing digital contratado por el profesional de Recursos Humanos, a fin de incrementar la imagen de la empresa a nivel provincial y nacional.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar.* (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-trabajo-oficializo-la-suba-del-salario-minimo#:~:text=El%20ministro%20Moroni%20firm%C3%B3%20la,en%20la%20prestaci%C3%B3n%20por%20desempleo.>
- Capacitarte.* (s.f.). Obtenido de https://www.capacitarte.org/sede/cursos-online-en-vivo-por-zoom?gclid=Cj0KCQjwqc6aBhC4ARIsAN06NmNOb9hwWCAAhb-4WdbOeYBuwPaKaZo3yEz8hVk7SWBeu29_EQh_OaEaAgIkEALw_wcB
- El Diario Ar.* (s.f.). Obtenido de https://www.eldiarioar.com/politica/discursos-odio-son-buscan-debate-atentado-cfk_1_9571507.html
- Escalas Salariales Empleados de Comercio 2022.* (s.f.). Obtenido de <https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/>
- Estudio Rocha & Asoc.* (s.f.). Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/GROSSO%20TRACTORES%20-%20SELECCI%C3%93N%20DE%20PERSONAL.pdf>
- Frontera, A. C.* (s.f.). Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12193/TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Infobae.* (s.f.). Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2022/08/17/argentina-es-el-primer-pais-del-mundo-en-establecer-un-programa-de-cambio-climatico-y-salud/>
- Nubox.* (s.f.). Obtenido de <https://blog.nubox.com/software/tecnologia-en-las-empresas>
- Perfil.* (s.f.). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/una-familia-necesita-mas-de-111-mil-para-no-caer-en-la-pobreza.phtml>
- ReasonWhy.* (s.f.). Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/mejores-empresas-comunicacion-interna-2019>
- Redolfi, P.* (2008). Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20(2).pdf)
- Rio Negro.* (s.f.). Obtenido de <https://www.rionegro.com.ar/cartas/cristina-fernandez-fueros-y-prision-domiciliaria-2422758/>
- Rivilli, P. D.* (s.f.). Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17330/RIVILLI%20PAULINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rockcontent.* (s.f.). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/comunicacion-interna/#:~:text=El%20proceso%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n,estrat%C3%A9gica%20en%20un%20ambiente%20corporativo.>

Semana. (s.f.). Obtenido de <https://www.semana.com/management/articulo/lideres-deben-ser-coach-para-sus-empleados/273160/>

Standby. (s.f.). Obtenido de <https://standby.es/rrhh/>

TN. (s.f.). Obtenido de https://tn.com.ar/economia/2022/03/15/la-inflacion-de-2022-en-argentina-se-encamina-a-ser-la-mas-alta-en-31-anos/?gclid=EAIaIQobChMI7Jv13r-4-gIVZRXUAR0T0gtBEAMYAiAAEgLN_vD_BwE

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

Anexos

Anexo 1: Costo de Consultora externa.

Acción	Tiempo	Costo
Consultora externa hará la búsqueda y selección de un profesional para el área de Recursos Humanos.	Cuatro semanas	\$132.007,74

Se solicitó presupuesto a consultora externa “Estudio Rocha & Asociados” y lo adjunte en la bibliografía.

Anexo 2: Costo anual del profesional de Recursos Humanos.

12 sueldos	SAC	Plus Vacacional	Contribuciones Patronales	Art y seguro de vida
Sueldo por 12 meses	1 sueldo	Sueldo %30 sobre sueldo %25, el total por 14 que es la cantidad de días que le corresponden por antigüedad.	26,4% Grandes empresas.	2%
\$1.584.092,88	\$132.007,74	\$12320,56	\$34.850,04	\$2640,15
Total \$1.765.911,37				

Los valores de la escala salarial de empleados de comercio están adjuntos en la bibliografía.

Anexo 3: Costo de capacitación para mandos medios.

Acción	Tiempo	Costo
Capacitación de mandos medios en Liderazgo Coach	Cinco semanas	28.800
		Total \$115.200

La información de los cursos virtuales con la empresa Capacitarte están adjuntos a la bibliografía.