

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACIÓN DE
LÍDERES COACH EN LA EMPRESA A. J. & J. A. REDOLFI S. R. L.**

Sebastián Ezequiel García

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo: VRHU16773

DNI: 39342282

Córdoba, 2022

Resumen

El presente reporte de caso comprendió el estudio de la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., distribuidora mayorista de productos alimenticios, bebidas y cigarrillos de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La empresa registró un crecimiento exponencial en sus más de 50 años de existencia, destacando la importancia que tiene la efectiva gestión de los Recursos Humanos en la consecución de los objetivos de la organización. También se vio reflejado como principal falencia, la falta de un sistema formal de comunicación interna y un liderazgo adecuado para empoderar a los empleados con el fin de que sean proactivos y trabajen con mayor autonomía.

Se utilizó bibliografía profesional y especializada en la materia, como así también, herramientas para analizar la influencia del macro y microentorno de la empresa, concluyendo que la organización debía incorporar un responsable de RRHH, para que éste ponga en marcha un plan de comunicación interna e instrumente una capacitación de liderazgo coach para los mandos medios y directivos.

Se demostró que el desarrollo del proyecto permitía posicionar a la empresa en una situación de mayor competitividad dentro del mercado, logrando gracias a una mayor productividad un retorno del 4.5%, es decir, que por cada \$100 invertido, se recuperará \$50,2.

Palabras claves: Recursos Humanos – Comunicación Interna – Líderes Coach

Abstract

This case report included the study of the family business A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., a wholesale distributor of food products, beverages and cigarettes in the town of James Craik, province of Córdoba. The company recorded an exponential growth in its more than 50 years of existence, highlighting the importance of effective management of Human Resources in achieving the objectives of the organization. The lack of a formal internal communication system and an adequate leadership to empower employees to be proactive and work with greater autonomy were also seen as the main shortcomings.

Professional and specialized bibliography on the subject was used, as well as tools to analyze the influence of the macro and micro environment of the company, concluding that the organization should incorporate an HR manager to implement an internal communication plan and implement a leadership coach training for middle and top management.

It was demonstrated that the development of the project allowed the company to position itself in a more competitive situation within the market, achieving a return of 4.5% thanks to higher productivity, that is, for every \$100 invested, \$50,2 will be recovered.

Keywords: Human Resources - Internal Communication - Leaders Coach

Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>Análisis de situación</i>	6
Análisis PESTEL.....	8
Análisis PORTER.....	12
Análisis FODA.....	13
<i>Marco teórico</i>	16
Área de recursos humanos.....	16
Comunicación interna.....	16
Comunicación digital.....	17
Líder coach.....	17
<i>Diagnóstico y discusión</i>	19
<i>Plan de implementación</i>	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
Alcance.....	21
Contratación responsable de RR. HH con perfil generalista.....	22
Implementación de una Intranet.....	23
Capacitación en liderazgo coach.....	24
Marco temporal de la implementación. Diagrama de Gantt.....	25
Evaluación del impacto de la implementación.....	26
<i>Conclusión</i>	28
Recomendaciones.....	28
<i>Bibliografía</i>	30
Perfil puesto Analista de RR. HH.....	Anexo 1
Cuestionario para el desarrollo de Intranet.....	Anexo 2
Cuestionario de éxito de la Intranet.....	Anexo 3
Curso “coaching y liderazgo”.....	Anexo 4
Encuesta de satisfacción de capacitación en “coaching y liderazgo”.....	Anexo 5

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi ubicada su casa central en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, es una empresa familiar con más de 50 años de trayectoria. Su historia comienza en 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron “Redolfi Hermanos”, marcando el inicio de esta compañía. En 1975, deciden tomar diferentes caminos. Miguel continuó con el bazar y la librería y Alonso emprende su trayecto basado en la distribución mayorista. Para este desafío, suma a su hijo José, actual presidente de la empresa, quedando conformada A.J. y J.A. Redolfi Sociedad de hecho.

Hoy, la empresa se dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de los productos que comercializa, como así también autoservicios mayoristas y distribuidoras. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de la provincia de Córdoba y provincias aledañas. Su red de autoservicios mayoristas está presente en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y una tienda de venta de productos Kodak en Córdoba capital. Además, cuenta con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializan productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Procter & Gamble S.A., Johnson & Johnson, Maxiconsumo S.A., Las Marías S.A., Compañía General de Fósforos, Química Estrella, Fratelli Branca y Kodak, entre otras. Cuenta con una flota de 73 vehículos y el acompañamiento de un plantel de 170 empleados. Tiene una cartera de más de 6.000 clientes, que incluye, supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos y perfumerías. Cuentan con una estructura organizacional funcional donde la empresa se distribuye de manera jerárquica, cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades.

La estrategia de la empresa se basa en brindar un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Sumado a esto continúan con un plan de expansión de su infraestructura para trasladar su centro de distribución hacia las afueras de la localidad a un terreno que la empresa posee, con el objetivo de optimizar tiempos, costos, manejo y procesamiento de pedidos, almacenamiento y transporte de los mismos.

Se pueden observar distintas problemáticas que enfrenta la empresa, como no contar con un área de Recursos Humanos bien definida, en donde no se tienen plasmados los procesos de reclutamiento, selección e inducción, liquidación de sueldo, entre otras. No hay planes de capacitación, desarrollo ni promoción interna, los ascensos se dan por antigüedad y confianza. No hay evaluaciones de desempeño ni encuestas de clima laboral.

Alarmanamente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias, tampoco cuentan con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel, ausencia de un sistema de costeo y de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital.

Analizando antiguos trabajos, se destacan 3 antecedentes que se consideran de relevancia:

Sandra Cristina Neller (2016) en su TFG (Trabajo Final de Grado) “La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina”, en una investigación de tipos exploratorios, descriptivos, cuantitativos y cualitativos, afirma que: “La comunicación ha ido convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales a nivel estratégico para lograr alcanzar las metas, diferenciarse y posicionarse. Es entonces una de las claves fundamentales para el éxito de cualquier organización que piense en futuro” (p.2).

El trabajo de Sandra Neller (2016) es importante para comprender el éxito que ha futuro puede traer una buena gestión de la comunicación interna en A.J. & J.A. Redolfi, aprovechando la expansión hacia el nuevo lugar de trabajo donde se podrán desarrollar metodologías para mejorar los flujos de comunicación y conectar eficientemente el trabajo mediante la participación de su público interno, promoviendo eficiencia, competitividad, entendimiento, cooperación y los beneficios que le posibilitan el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Se analiza el estudio realizado por Santini Patricia y Marshall Diego (2014) de tipo investigativo, exploratorio y cualitativo titulado: “Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales” de Villa María, Córdoba Argentina, donde exponen:

El coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen al crecimiento personal y profesional de

quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito; por lo tanto, este puede entenderse como un proceso integral, que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios (pp. 2-3).

Según Fernández (2017) en su TFG “La Gestión del Coaching en las Empresas Privadas de la Ciudad de Córdoba”, investigación realizada bajo el procedimiento descriptivo y de perspectiva cuantitativa, destaca: “El coaching tiene efectos y repercusiones positivas para la empresa, como mayor motivación y contención, mayor compromiso y toma de responsabilidades, mejoras en la comunicación interna, en los vínculos laborales, productividad y en el desempeño de equipos de trabajo” (p. 2).

Estas dos investigaciones sobre el coaching y liderazgo son relevantes para nuestro caso ya que analizan los efectos y repercusiones positivas de gestionar a través del coaching e identificar los aportes que le pueda brindar el mismo al área de Recursos Humanos y a toda la organización.

Redolfi S.R.L. es una empresa con años de experiencia en su rubro y tiene una buena cartera de clientes. Sin embargo, para afrontar la competitividad en la actualidad es imprescindible contar con sistemas de gestión acordes a la dimensión de la organización. Por eso es de suma relevancia trabajar dos puntos fundamentales, en primer lugar la comunicación interna, seguido de la formación de líderes coach, donde les permitirá como organización delegar con mejores resultados y diseñar el plan de comunicación interna que aporte beneficios y motivación a todos los integrantes, mejorando la sincronización con un mismo lenguaje para que los avances, tanto individuales como grupales, se conviertan en un esfuerzo en conjunto ajustado a la convivencia organizativa.

Al hacer hincapié en los dos puntos mencionados anteriormente, se aprovecharía el potencial del talento interno, lo cual será un aspecto clave en la rentabilidad y productividad de la organización.

Análisis de situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con más de 50 años de trayectoria, se encuentra dentro del 80% que se constituyen bajo la lógica de empresa familiar en Argentina.

Ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista a lo largo de los años, buscando siempre conquistar nuevos clientes y mercados. Su estrategia se base en marcar la diferencia ofreciendo un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Sobre su visión de la empresa, la misma expresa que su objetivo es:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abiertos 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. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, p. 16)

Su misión, es decir, la razón de ser de la empresa es:

Atender las necesidades de sus 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 sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, p. 16)

Finalmente, sus valores apuntan al respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, seguido de la confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, y por último la orientación al cliente.

La familia Redolfi, en los últimos años hizo una de las inversiones más importantes de su historia institucional. Debido a la ordenanza municipal 1564/07, que solicita el traslado de las

infraestructuras industriales y depósitos fuera del ejido urbano de James Craik, y el inconveniente de escasez de espacio que se transformaba en limitaciones para realizar compras a mayor escala, la empresa dispuso la compra de un gran terreno de 84 hectáreas para la construcción de su centro de Distribución.

Dicha inversión, se estima será amortizada dentro de 10 a 15 años, ya que depende del pago del préstamo obtenido para tal fin y de la venta parcial de las 85 hectáreas loteadas, más la venta de los viejos depósitos y oficinas que serán desocupados.

El traslado del centro de distribución forma parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. Demuestra entonces, que su intención es la continuidad y el crecimiento.

Su estructura organizacional es funcional y jerárquica (piramidal) donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades. A si mismo tienen el apoyo de asesoría externa en el área de Higiene y Seguridad, Contaduría y para Asesoría Legal.

Por el momento no cuentan con un área de Recursos Humanos para el manejo de sus empleados, solo desde el área de Administración se liquidan sueldos. La empresa no cuenta con registros de descripción de puesto, tampoco hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error; tampoco se cuenta con un proceso de selección de personal adecuado, solo se reciben currículos y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto ha provocado inconvenientes, ya que algunos empleados no contaban con la preparación o capacitación necesaria para ser ascendidos.

No cuentan con un área dedicada a Higiene y Seguridad, aunque sí cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Tampoco tienen análisis de siniestralidad.

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Es por esto que deben contar con ejecutivos y mandos medios con un fuerte perfil de líderes coach y enfocarse en utilizar herramientas de comunicación interna y gestión, que aseguren una correcta llegada de información vital en todas las direcciones de la organización.

Se requiere un estudio exhaustivo de la situación de la compañía, no solo se debe analizar el contexto interno, sino también el externo, y para llevar a cabo este análisis se utilizarán tres herramientas: PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y FODA.

Análisis del macro-contexto PESTEL

Esta herramienta permite identificar los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa en el marco de la planificación estratégica.

Factores políticos:

Argentina tiene el desafío mayúsculo de llegar cuanto antes a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para refinanciar millonarias deudas, pacto del que en gran medida dependerá el país para consolidar su proceso de recuperación económica y buscar resolver fuertes desequilibrios, como la elevada inflación. (swissinfo.ch, 2021, parr.1)

La crisis política que se vive en Argentina se refiere a un período de inestabilidad suscitada en el seno del Poder Ejecutivo Nacional, presidido por la coalición Frente de Todos, que gobierna el país desde 2019.

La crisis política, junto con la crisis económica y social (marcada por los efectos de la pandemia de COVID-19), se agravó con la renuncia del ministro de Economía Martín Guzmán el 2 de julio de 2022. Debido a esto, surgieron protestas de la sociedad el 9 de julio (Día de la Independencia de Argentina) en todo el país.

Diversos analistas políticos, periodistas y miembros de partidos políticos como Juntos por el Cambio acusaron al gobierno de un conflicto interno generado por un sector afín a la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner.

El 13 de julio las principales asociaciones agricultoras realizaron un paro general de 24 horas en protesta contra el Gobierno. Este evidenciaba el quiebre del gobierno con las diversas organizaciones sociales del país, acosadas por la inminente crisis. (Wikipedia, 2022).

Por último, un hecho que está movilizándolo actualmente a la Argentina es el juicio que enfrenta la Vicepresidenta por el fiscal Diego Luciani que pidió una pena de 12 años de cárcel para Cristina Fernández, por supuestas irregularidades en la adjudicación de obra pública durante su periodo como presidenta, entre 2007 y 2015 (Frande24.com, 2022). Además, solicitó asimismo la inhabilitación a perpetuidad para el desempeño de cargos públicos. Desde 2019, Fernández enfrenta un juicio por presuntos delitos de asociación ilícita y administración irregular de dinero público.

Factores económicos: Dado los requisitos impuestos en el acuerdo con el FMI se encontraban ciertas limitaciones respecto del ajustes de tarifas, a las cuales Guzmán no pudo lograr cumplir dado que no contaba con el apoyo de otras áreas del gobierno, esto precipitó su decisión de renuncia.

Por otro lado el riesgo país; Donde el valor de los bonos argentinos en el mercado secundario externo cayó como respuesta a las renuncias. Esto implica que la fuerza global de analistas económicos consideraron que se hizo más probable que Argentina no repague sus deudas externas en completo, un default. Este sentimiento es cuantificado en algunos índices a veces denominados “riesgo país” o “prima de riesgo” y se usan como variable proxy de la salud económica del país. Si bien este indicador venía creciendo, el 27 de junio de 2022 llegó a 2451, logrando un pico máximo de 2683 el día 6 de julio y quedando en 2651 el día 8 de julio.

Debido a estas vertientes el dólar subió, y trajo como consecuencias que el peso se devaluara y perdiera valor. Al mismo tiempo, encareció los principales productos que forman la Canasta Básica y escases de ciertos productos. Eso hace que, sin actualizaciones constantes de salarios, la inmensa mayoría del pueblo pierda poder adquisitivo y se vuelva más pobre (Wikipedia.org, 2022).

A esto se suma que:

En marzo, los precios de los alimentos subieron un 7,2%, el agua y la electricidad un 7,7% y los precios de la ropa un 10,9%. La inflación alcanzó el 16,1% en el primer trimestre y el 55,1% en los últimos doce meses, una de las tasas más altas del mundo. (France24.com, 2022, prr.12).

Factores sociales: Decenas de personas, miembros de organizaciones sociales y de partidos políticos de izquierda, se manifestaron en la capital argentina, Buenos Aires, para exigir al gobierno más ayudas económicas, así como un aumento de los subsidios, para hacer frente al creciente número de personas en situación de pobreza. La inflación en Argentina ronda el 60% anual.

Como muchos países del mundo, Argentina se ve afectada por las consecuencias de la guerra en Ucrania, ésta no es la única responsable. La situación social del país ya se había agravado por la pandemia de Covid-19 (France24.com, 2022)

Según la revista Perfil:

Las estimaciones privadas muestran datos sociales escalofriantes, y señalan que ya ni siquiera teniendo trabajo, formal o informal, se está a salvo de ser pobre. La inflación anual de dos dígitos y la suba sostenida en alimentos y bebidas por encima de la media mensual es un golpe letal a los ingresos familiares, que cada vez alcanzan menos (Perfil.com, 2022, prr.1).

En los primeros tres meses del año la línea de pobreza subió un 16,9% y la indigencia un 19,7% pero la evolución del índice de salarios total, que realiza el Indec, acumuló hasta marzo un incremento del 14,3%, mientras que la inflación fue del 15,3% en el mismo período.

En el estudio realizado por el Monitor del Clima Social del Centro de Estudios Metropolitanos, en el mes de mayo se detalló que en el AMBA el 53% de las personas encuestadas disminuyeron las porciones de las comidas porque no había suficiente dinero para comprar alimentos y el 62% afirmó que no le alcanza el sueldo o el ingreso familiar para llegar a fin de mes (Perfil.com, 2022).

Factores Tecnológicos: La pandemia aceleró el proceso de innovación y el salto tecnológico asociado, como también la necesidad de adaptar productos y servicios. La tasa de crecimiento del

comercio electrónico fue exponencial (124% en 11 2020). Es un enorme canal que las empresas digitales explotaron al máximo y obligó a compañías más tradicionales a sumarse. La modalidad del "home office", obligó a que muchas empresas se digitalicen. Pero la pandemia puso de relieve algunas falencias y debilidades cuya resolución se encuentra pendiente, como, por ejemplo, la brecha digital. La manera en cómo se puede acceder a la tecnología, debería transformarse en una prioridad nacional de todos los sectores. (iprofesional.com, 2021).

Factores ecológicos: Según el análisis de la huella ecológica (indicador que mide el impacto de las actividades antrópicas sobre los recursos naturales) el 24 de junio, Argentina ya utilizó los recursos naturales que debía durarle al menos 365 días, es decir todo el año. Por lo que el país entro en default ambiental y estaremos utilizando la biocapacidad del 2023 (Solplay, 2022).

Argentina inició el 2022 luchando contra incendios, sequías y olas de calor, los efectos más perceptibles de la crisis climática que ya está instaurada en el planeta. Una situación que lleva a los ecologistas a exigir políticas de adaptación, mitigación y a criticar la falta de leyes claras para proteger el ecosistema.

El factor más importante a tener en cuenta en el cuidado del medio ambiente, son los residuos. La provincia de Córdoba cuenta con una moderna ley de gestión de residuos urbanos. Algunos de los objetivos de esta ley es fomentar la educación ciudadana y alentar la reutilización de residuos, método conocido como reciclaje (Ley 9088/2003 Legislatura Provincia de Córdoba).

Factores legales: Normativas legales e impositivas vigentes. Leyes nacionales, provinciales y ordenanzas municipales que alcanzan a la empresa Redolfi:

- LCT 20744, Ley de Contrato de Trabajo. (HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA, 1974)

- ART 24557, Aseguradora de Riesgo de Trabajo

- CCT 130/75 Convenio Mercantil

- La Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral, regula el accionar de la empresa para garantizar un entorno seguro y saludable.

- Ordenanza N° 1564/07, exige a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano.

Análisis del micro-entorno de A.J. & J.A. Redolfi desde el enfoque de la teoría de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: La empresa posee una cartera de 6.000 clientes. Por lo general son negocios con salones medianos a chicos como despensas de barrios, minimercados, quioscos, bares, atendidos por sus propios dueños o con pocos empleados. Muchas veces sin movilidad propia, por lo que necesitan contratar algún servicio de transporte o pedir que le lleven la mercadería en 24 a 48hrs por parte de la empresa. Por estos motivos, los compradores tienen un reducido poder de negociación, debido a que realizan compras de bajos importes y no podrían negociar descuentos por volumen. Sin embargo, al tener otras alternativas, el cliente podría optar en cualquier momento por cambiar de proveedor.

Poder de negociación de los proveedores: La estrategia que Redolfi se plantea es la de marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es posible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores. Se enfoca en conservar y ampliar la cartera de clientes. La estrategia se basa en ofrecer una amplia variedad de productos, con un tiempo acotado de entrega (aproximadamente entre 24 y 48 horas), sumado a esto, un plan de financiación a 30 días y descuentos por pago al contado (entre el 2% y 3%), y además asesoramiento comercial, es decir los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un nuevo local y realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Existen mayoristas que podrían “invadir” las zonas de influencia de la empresa (Makro, Yaguar, Maxiconsumo, Diarco, Basualdo), los grandes hipermercados más tradicionales también están creando su propia versión mayorista para poder sacar una porción de ese negocio. Por ejemplo, Carrefour con “Maxi-Carrefour” y Wal-Mart que presentó en Córdoba “Punto Mayorista”.

Redolfi cuenta con una larga trayectoria en el rubro, además de las ventajas competitivas mencionadas en los puntos anteriores, lo cual se considera una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, fundamentalmente si el sustituto es más barato o si ofrece mejor calidad. Frente a ello A.J & J.A REDOLFI ofrece multiplicidad de productos de marcas reconocidas y de venta exclusiva, proponiendo posibilidad de elección a sus clientes, servicio personalizado creando un vínculo duradero hacia ellos.

Rivalidad entre competidores: Las acciones competitivas de una compañía influyen profundamente en otras, generando reacciones y esfuerzos por contrarrestarlas. Los principales competidores de A. J. & J. A. Redolfi son Rosental y Micropack, que, si bien son de Rosario, tienen influencia en la provincia de Córdoba. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales, Luconi en Río Tercero, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo en Río Cuarto, Dutto y Vensall en San Francisco y Parodi, Zaher y Vensall en Córdoba Capital. En este rubro, existe una gran competencia, marcada por las estrategias de precio/producto, promociones de precio por volumen, combos de productos, financiación con tarjetas de crédito, publicidad. Históricamente REDOLFI vende al contado o con cheque a 20 días. Con respecto a la publicidad, no cuentan con ninguna estrategia, confían en el posicionamiento de la empresa, el boca a boca, y algunas redes sociales.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Sucursales estratégicamente ubicadas. • 50 años de trayectoria en el rubro. • Precios competitivos. • Baja rotación de personal. • Logística propia. • Amplia variedad de productos. • Excelentes tiempos de entregas. • Buena responsabilidad social. • Ampliación estructural. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con procesos de reclutamiento, selección e inducción. • No existen evaluaciones de desempeño y clima laboral. • No cuentan con planes de capacitación. • No cuentan con un área de RRHH. • No cuentan con un sistema de gestión para stock, compras, ventas. • Comunicación interna deficiente.

Oportunidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de franquicias para A. J. & J. A. Redolfi. • Incorporación de nuevas tecnologías en plataformas de gestión. • Incorporación de proveedores con nuevas marcas y variedad de productos. • Con el traslado a la nueva planta, menores costos en logísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos en la logística debido a los escasos de combustible y los altos precios. • Gran inestabilidad e inflación económica en el país. • Grandes competidores mayoristas. • Libertad del cliente para cambiar de proveedor.

Nota: Esta herramienta hace referencia a las Fortalezas y Debilidades (aspectos internos sobre las cuales podemos actuar) y las Oportunidades y Amenazas (realidades exteriores las cuales podemos aprovechar o enfrentarlas de la mejor manera). Ofrece un claro diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas y mejorar en el futuro.

A partir del análisis específico y con una visión profesional se puede observar que la empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra atravesando su etapa de madurez, es por ello que un punto clave a mejorar es generar cambios creando un plan estratégico que integre a todas las áreas en todos sus niveles.

Aprovechando la expansión y unificación de todos los empleados a una sola planta de trabajo, sería primordial trabajar en un enriquecimiento de comunicación interna junto a capacitaciones para los líderes en coaching. Resulta necesario contar con líderes coach, que puedan evolucionar y adaptarse a las nuevas tendencias del entorno, con capacidad para desarrollar el talento en sus equipos de trabajo y hacerlos funcionar de manera eficiente para lograr los objetivos que la empresa persigue.

Relacionado a la ausencia de un área de recursos humanos, el sistema de promoción interna que realiza la empresa sin tener en cuenta el nivel de experiencia, desalienta al resto de los empleados generando desmotivación o rivalidades. Sumado a esto, se encuentran puntos débiles

en el sistema de reclutamiento y selección de personal, confección de manuales de puestos de trabajo, evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo, los cuales originan que no se puedan atraer a los mejores talentos del mercado o a promocionar y retener a los mejores empleados.

No existe un plan de inducción, el cual facilitaría el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación, reduciendo o evitando errores. Además, no se cuenta con evaluaciones de desempeño para medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su desempeño.

Por otro lado, si bien se ha llevado a cabo una encuesta de clima laboral, no sé ha concluido el proceso; esta iniciativa muestra por un lado la voluntad de la empresa de querer conocer el grado de satisfacción de su plantel, y por otro, denota la falta de personal idóneo para llevarlo a cabo.

Marco teórico

En el presente apartado se busca profundizar sobre los conceptos más importantes, tomando en cuenta distintos especialistas en las temáticas abordadas. Dichos conceptos a desarrollar son, área de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y líder coach.

Área de recursos humanos

Para que las empresas crezcan, prosperen y mantengan su continuidad, deben prestarles más atención a sus colaboradores, ya que ellos constituyen el principal activo de la organización. Por ello, gracias a la administración de Recursos Humanos, se logra una colaboración de los empleados que permite alcanzar los objetivos de la organización, estos mismos pueden aumentar o reducir las fortalezas y debilidades de dichas organizaciones, a partir de como sean tratadas.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, junto con la competitividad, proporcionar personas bien entrenadas y motivadas, aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar e impulsar el cambio, mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, construir la mejor empresa y el mejor equipo (Chiavenato, 2003)

En el mismo sentido, Martha Alles, (2006) afirma que el área de recursos humanos se ocupa del manejo general del capital humano, desde el principio, hasta el fin de la relación laboral, e implica diferentes funciones: Reclutar y seleccionar, mantener la relación contractual/laboral, capacitar, desarrollar, vigilar compensaciones, higiene y seguridad, entre otros. A su vez, el área en cuestión debe dar a todos los gerentes, las herramientas para lograr mantener alto el compromiso de los colaboradores, evitar la alta rotación y la pérdida de interés por su trabajo.

Comunicación interna

La comunicación en las organizaciones es de vital importancia como el respirar. Para llegar a una comunicación profesional hay que hacer hincapié en la comunicación interna. Ésta debe ser dirigida por personas capacitadas con el fin de poder transmitir la visión y metas de la

organización, para así disminuir y eliminar ruidos junto con malos entendidos en el equipo de trabajo.

Los líderes y directivos son los encargados de promover la gestión de comunicación interna, para que llegue la información a las distintas áreas de la organización, garantizando así el mejor desempeño y armonización de la empresa (Medrano, 2012)

Otras posturas son las de Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli (2009), asegurando que la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. A su vez, afirman que sin una correcta planificación de la comunicación se pueden producir malos entendidos en la circulación de mensajes, rumores y equivocaciones. Para lograr una cultura e identidad fuertes, es necesario una correcta fluidez y consenso en la red de conversaciones.

En empresas que no cuentan con una red correcta de comunicación, se suelen generar bolas de nieve a causa del boca en boca con informaciones erróneas.

Comunicación digital

Tal como lo define Tresce (2018), la comunicación digital es la forma de comunicarse utilizando canales online, gracias al internet y las nuevas tecnologías. Utilizado en las empresas se logran beneficios, donde el intercambio de información es mucho más abierto, participativo y transparente, mayor sentimiento de democracia y credibilidad en la empresa.

Existen algunas herramientas para lograr estas ventajas en la comunicación interna, que trae la comunicación digital, estas son: Medios digitales corporativos (Web o blog corporativo), plataformas de organización de proyectos, plataformas digitales para la gestión de marketing y ventas, plataformas digitales dedicadas al e-learning, plataformas de monitorización en internet y redes sociales, entre otras.

Líder coach

Una mirada interesante nos ofrece Oscar Anzorena (2019), quien define que el concepto de líder-coach trae aparejado la idea de ejercer el liderazgo con el compromiso de estar al servicio del desarrollo de las personas con las que trabaja, esto implica no solo ser guía e inspiración para

que el equipo pueda desplegar su potencial y logren dar lo mejor de sí mismas, sino capacitar, instruir o enseñar, asumiendo nuevos escenarios e aumentando no solo el rendimiento individual sino también colectivo. Las organizaciones se deben enfocar por detectar y retener los mejores talentos, pero para lograrlo, es indispensable formar a quienes conducen para que adquieran las herramientas necesarias y estén capacitados para facilitar el desarrollo de las potencialidades de su equipo. Estar al servicio del desarrollo de las personas constituye un valor fundamental en el ejercicio del liderazgo.

Bühler (2019) define como responsabilidad del líder la creación de la visión de cambio y la definición de la estrategia; conjuntamente, deben poseer la capacidad de comunicarse abiertamente con los individuos, tratando de dar visibilidad a los miedos, frustraciones, esperanzas, necesidades y creencias, poniendo en relevancia que las organizaciones notables tratan a sus empleados como si fueran clientes potenciales. De esta manera se gestan líderes que ayudan a las empresas a navegar con éxito las nuevas reglas del mercado, brindándoles mayor flexibilidad en entornos altamente cambiantes, sentando las bases para el crecimiento exponencial.

Finalmente, en virtud de los conceptos analizados, se infiere que integrar el aporte de un área de recursos humanos, sería más que importante para la puesta en marcha y coordinación de diversos planes estratégicos, tales como: capacitaciones en liderazgo coach, el uso de sistemas de comunicación digitales y un proceso formal de comunicación interna para que la información sea transmitida de una manera correcta. Gracias a las herramientas digitales, la comunicación interna puede ser más sencilla y eficaz. Al hacer foco en estos cuatro conceptos se logran grandes resultados a nivel empresarial, tanto en recursos y tiempo, como un logro más armónico y eficaz de los objetivos de la organización.

Diagnóstico y discusión

Si bien A.J. & J.A Redolfi es una empresa que posee una buena relación con sus empleados, ésta cuenta con varias debilidades. Al centrarnos en los 170 empleados, se resalta la falta notoria de un área de Recursos Humanos para llevar a cabo los procesos básicos, esto afecta el desempeño de cada una de las áreas de toda la empresa, ya que no existe quien diseñe un proceso formal y estandarizado de comunicación interna junto a comunicaciones digitales, y colabore en la capacitación de líderes con habilidades y competencias coach que acompañen a los empleados correctamente.

Junto a estas situaciones, se reconoce que todo trabajador que ingresa lo hace ante la ausencia de un programa de capacitación e inducción que lo prepare en las tareas a realizar, y lo que aprenden, lo logran atendiendo a la experiencia de empleados más antiguos dependiendo del área.

La empresa no tiene implementado ningún plan al respecto, por lo que pueden ocurrir situaciones que alteren el orden interno, generando gastos innecesarios, producir malestar y frustración entre los colaboradores de todos los niveles de la compañía al no sentirse debidamente informados o no recibir instrucciones claras para el desempeño de sus actividades cotidianas.

La falta de un sistema de inducción y preparación en los puestos de trabajo se pueden convertir en un obstáculo para que los trabajadores puedan crecer y ascender en la organización. Es aquí un ejemplo donde es necesaria la gestión del recurso humano, para que las promociones se hagan en atención a la capacidad y productividad que demuestran al momento de realizar sus labores y no en atención a la antigüedad. A su vez la carencia de un sistema de comunicación interna, que conlleva indefectiblemente a un deterioro del clima laboral, con repercusión directa en la satisfacción, desempeño y en la productividad de la empresa si los mensajes no llegan con claridad entre las distintas áreas y entre los distintos niveles de jerarquía. La confusión generalizada repercute en una mala calidad en los servicios que la empresa debe prestar a sus clientes.

Otro punto importante a destacar es la ausencia de formación en materia de liderazgo, en los mandos medios y directivos, a fin de gestionar al personal con competencias genéricas y técnicas apropiadas. La importancia del líder Coach ayuda a detectar y escuchar las necesidades

de capacitación y desarrollo del personal, que es la base para lograr la cooperación de todo el equipo. Estos líderes son capaces de aprender de los errores, mejorarlos y orientar el camino de todos los integrantes hacia los objetivos individuales y de la organización.

Por lo tanto, la organización deberá pensar en poner en marcha procesos que fortalezcan y empoderen al factor humano, a través de todos los aportes individuales, aprovechando la sinergia de las distintas áreas. En este sentido, sería fundamental la contratación de un responsable en Recursos Humanos, para luego, implementar un eficiente plan de comunicación interna, basada en la comunicación digital a través de una intranet corporativa, haciendo énfasis en lograr que toda la institución esté debidamente informada, compartiendo recursos fácilmente entre áreas de trabajo, tener la información en un solo lugar y fomentar una cultura empresarial dinámica y actualizada, para que todos y cada uno de los integrantes estén enfocados en perseguir los mismos objetivos. Con esta red interna la información indispensable estará accesible en una plataforma para que todos los empleados tengan un mejor manejo de la misma. Lo que mejorará el tiempo laboral y la empresa no tendrá tanta pérdida de dinero.

El coste de reemplazar a un empleado, donde se tendría que desarrollar un despido junto a costes por publicaciones en portales de empleo, entrevistas, aplicación de test, la oferta y procesos formativos post selección van de 1,5 a 2 veces el salario anual del empleado despedido, sin contar que la productividad se ve afectada.

Para llevar adelante estos cambios, todos los puestos de mandos medios y directivos deberán contar con capacitaciones que apunten al liderazgo coach, con el fin de que cada uno de los equipos de trabajo, saque la mejor proactividad mediante una mayor autonomía y participación. Esta capacitación trae grandes ventajas al potenciar el talento.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un Plan de Comunicación Interna, basado en las nuevas herramientas tecnológicas, para la empresa A. J.& J. A. Redolfi, junto con la incorporación de un nuevo rol en el área de Recursos Humanos y la formación de líderes coach, con el propósito de mejorar la productividad de la empresa y el clima laboral, obteniendo una ganancia anual del 4.5%.

Objetivos específicos

- Crear un departamento de Recursos Humanos para la gestión del personal de la empresa, incorporando un licenciado en RR. HH (Recursos Humanos) con un perfil generalista.
- Establecer canales formales de comunicación interna digitales, mediante una intranet corporativa.
- Capacitar a los mandos medios y directivos en liderazgo coach, a través de una consultora especialista.

Alcance

La presente propuesta se aplica a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, situada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina y a sus otras 4 sucursales distribuidas en esta misma provincia.

Se estima una duración de 12 meses consecutivos, a partir del mes de noviembre año 2022 hasta el mes de noviembre año 2023.

En cuanto al alcance en los contenidos se brindarán 2 tipos de capacitaciones, la primera en charlas didácticas para el uso adecuado de la plataforma digital Intranet a todos los empleados y la segunda en liderazgo coach, pero solo a mandos medios y directivos.

Acciones

Contratación responsable de RR. HH con perfil generalista

Es fundamental cubrir las deficiencias en esta área, por lo cual se incorporará un responsable en RR. HH que mejorará la gestión y administración del talento humano en la empresa, y a su vez ayudará a la implementación de la intranet y la capacitación a los mandos medios y directivos en liderazgo coach.

Acciones concretas

- Contratación de la consultora externa “Adecco” para la realización del reclutamiento y selección en distintos portales de empleo.
- Diseño del puesto Generalista en RR. HH junto a la consultora. (Ver Anexo 1)
- Exámenes preocupacionales.
- Incorporación del profesional encargado del área.

Con respecto a los recursos financieros, el costo por el reclutamiento y selección de la consultora Adecco es \$161.850. El costo a cargo del empleador por la nueva incorporación, empezando por los exámenes preocupacionales, con un costo de \$15.000 seguido del sueldo mensual \$161.850, lo cual se le suman las cargas patronales de \$46.800 por mes (mas lo que cotice la ART) y el sueldo anual complementario \$161.850, estos valores dan un total anual de \$2,680,650 aproximadamente.

Recursos y costos físicos necesarios para el nuevo colaborador

- Escritorio \$12.000
- Notebook \$135.000
- Impresora \$35.000
- Silla ergonómica \$20.000

El total por la incorporación del candidato el primer mes sumando los recursos físicos, el servicio de Adecco, preocupacional y primer sueldo es de \$413,662.

Tiempo de implementación

- 1 semanas para la confección del puesto junto a la consultora y el lanzamiento a través de los distintos portales de empleo.
- La consultora estima aproximadamente 2 meses para el reclutamiento y selección.
- 3 días para los exámenes preocupacionales.
- 5 semanas de adaptación del nuevo integrante, para comenzar a ser productivo.
- Duración del puesto: tiempo indeterminado.

Implementación de una Intranet

Esta herramienta digital permitirá a toda la compañía interactuar con contenidos, aplicaciones, procesos de negocios y otras personas dentro de la organización, favorecerá la comunicación interna en las sucursales, reducirá el tiempo de búsqueda de información, y aumentará la eficiencia y productividad de la empresa contando como por ejemplo chat y video llamadas para realizar conferencias, calendarios, e-mail, gestión de documentos, además cuenta con un sistema para la administración de los RRHH, que permite trabajar con las ausencias, licencias, permiso y viáticos, contiene un directorio de todos los empleados, permite realizar informes de trabajos, entre muchas funciones más.

Para comenzar con la implementación se necesitan distintos recursos profesionales, comenzando por contratar a “Webseo” empresa desarrolladora de la Intranet y una App para celulares acorde a los requerimientos necesarios de la empresa y empleados a través de un cuestionario (Ver Anexo 2).

Durante el transcurso del desarrollo, el profesional en RR. HH contratado va a llevar a cabo cartelerías en las distintas sucursales para divulgar la nueva incorporación de la Intranet con breves explicaciones de la misma.

Una vez desarrollada esta nueva forma de comunicación digital, se procederá al lanzamiento en todos los ordenadores de la empresa y empleados que tengan telefonía celular adecuada para la App, en el caso que no, va a estar a disposición una computadora por cada sucursal. Al mismo tiempo para capacitar a la empresa, el desarrollador enviará distintos videos explicativos para cada área con las diferentes funciones que le competen utilizar con la ayuda del área de RR. HH.

Para finalizar, al cabo de un lapso de tiempo utilizando la Intranet, el profesional de RR. HH llevara a cabo un mini cuestionario para medir el éxito y posibles mejoras en la nueva plataforma de comunicación digital (Ver anexo 3).

Recursos financieros

- Intranet/App junto a la capacitación \$200.000 costo único.
- Cartelería \$5.000
- 5 computadoras de escritorio para uso público de la Intranet \$170.000
- Impresión de los cuestionarios, papel utilizado y 30 lapiceras \$5.000

Costo total por la implementación \$380.000

Tiempo de implementación

- Contratación de “Webseo” marzo 2023.
- Cuestionario para el desarrollo de la Intranet 1 semana.
- Desarrollo Intranet/App 45 días.
- Lanzamiento a toda la empresa 24 de abril 2023
- Capacitación se estima 2 semanas.
- Cuestionario para medir el éxito de la Intranet primer semana de julio 2023.

Capacitación en liderazgo coach

Mediante estas capacitaciones a los mandos medios y directivos se estarán mejorando las herramientas de dominio emocional, para la gestión del trabajo, promoviendo una delegación de tareas más eficiente, acelerando los procesos y optimizando las soluciones a las contingencias diarias, con repercusión en la productividad, desempeño y una mejor comunicación.

Acciones concretas

- RR. HH contratará, como recurso profesional, a la “Institución Mariano Moreno” y su curso de “coaching y liderazgo” online mediante reuniones en la plataforma Zoom. (Ver Anexo 4)
- Este cursado se brindará fuera del horario de trabajo, abonando el tiempo como una “gratificación por única vez” no remunerativo.

Acciones	Mes/Año	May. 2023				Jun. 2023				Jul. 203				Ago. 2023				Sep. 2023				Oct. 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
Contratación responsable de RR. HH																									
Implementación de una Intranet																									
Capacitación en liderazgo coach																									

Evaluación del impacto de la implementación

Para calcular el ROI (retorno de inversión) es necesario tomar los datos que brinda la empresa en su último balance y los costos del proyecto, para obtener la rentabilidad del plan de implementación. El último balance presentado por la empresa data del año 2018 por un valor total de \$ 6.195.536,11, para poder actualizarlo se utilizarán los datos que arroja el INDEC, de la inflación anual de Argentina hasta el mes de septiembre.

- Balance 2018 = \$ 6.195.536,11
- Balance 2019 inflación 53,8% = \$ 9.528.734,53
- Balance 2020 inflación 36,1% = \$ 12.968.607,69
- Balance 2021 inflación 50.9% = \$19.569.629
- Balance 2022 hasta septiembre inflación 66.1% =32.505.153,7

Ganancia a obtener 4.5% sobre el balance del 2022 = Beneficio de la propuesta (1.462.731,9)

Tabla 3

Costo total de las acciones a implementar

Acción	Costo \$
Contratación responsable de RR. HH	\$413.662
Implementación de una Intranet	\$380.000
Capacitación en liderazgo coach	\$130.000

Honorarios diseño de propuesta	\$50.000
Total	\$973.662

$$\text{Fórmula de Retorno sobre la Inversión (ROI)} \left(\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \right) \times 100 = \text{ROI}$$

$$\left(\frac{1.462.731,9 - 973.662}{973.662} \right) \times 100 = 50.2$$

Se infiere que la empresa por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$ 50.2, lo que hace la inversión rentable.

Conclusión

A partir del análisis en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, se detectaron falencias para el normal desarrollo de la organización. Si bien se trata de una empresa bien posicionada, deja entrever que su crecimiento no ha contemplado en la misma medida la evolución y progreso del recurso más valioso con el que cuenta una compañía, como lo es el factor humano.

En consecuencia, deberá existir un responsable que lidere todos los procesos que involucran los cambios en la empresa. Es por este motivo que la misma accede a la contratación de un Analista responsable de Recursos Humanos, quien lleva adelante la mejora de la cohesión del equipo, mediante la implementación del plan de comunicación interna a través de un sistema de Intranet Corporativo.

Además, se pone en marcha un plan de capacitación en liderazgo coach, para todos los mandos medios y directivos. Esto dará como resultado final, que los empleados puedan resolver todo tipo de situaciones demostrando mayor autonomía y elevando la motivación, lo que se traducirá en mayores beneficios económicos para la empresa, como consecuencia de un aumento en la productividad.

Como cierre de este apartado, el departamento de RRHH es un socio estratégico que ayudará a lograr una mayor productividad mediante la gestión del clima laboral, planes de desarrollo, evaluaciones de desempeño, entre otras importantes tareas.

Recomendaciones

Una vez logrado el objetivo del plan de implementación del presente reporte de caso, se recomiendan dos acciones que podrían mejorar su rendimiento a corto y largo plazo.

A.J. & J.A. Redolfi no dispone de un software de gestión integral que administre y consolide todas las distintas áreas que conforman la empresa. Muchos procesos se llevan adelante mediante fichas, planillas de cálculo y en algunos casos no se tiene información al respecto. Es por eso que sería ideal que implementen un sistema de gestión para facilitar el procesamiento eficaz de datos y el flujo de información entre las distintas áreas, para ello se recomienda el sistema de gestión SAP.

Otra oportunidad de mejora, siguiendo la línea de cuidar el capital humano, se da al recomendar un área de higiene y seguridad para que sus empleados (sobre todo los que trabajan en el área de depósito) se sientan más seguros y cumplan con las normas de cuidado en su ámbito de trabajo, ya que no se controla el uso de elementos de protección personal, no se lleva una estadística de accidentología, no se capacita sobre el uso correcto de maquinarias, cómo actuar ante incendios, etc. Sólo se limitan a recibir inspecciones de las autoridades competentes, para actuar en consecuencia según lo que se les indique en las actas. Si bien, por el tamaño de la empresa no tendría sentido formalizar el departamento de Higiene y Seguridad propio, sería conveniente tercerizar el servicio con una empresa externa.

Bibliografía

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.

Obtenido de <https://books.google.es/books?id=jozhbqMukZsC&lpg=PA11&ots=z-O-x159IZ&dq=definici%C3%B3n%20area%20de%20recursos%20humanos&lr&hl=es&pg=PA19#v=onepage&q&f=false>

Bühler, Erich R. *Lidera el cambio exponencial*. 2º Edición, USA Columbia, SC. Agosto 2020.

Chiavenato. (2003). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL. Obtenido de

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Decreto 9088 de 2003 [con fuerza de ley]. Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) y

Residuos Asimilables a los (RSU). 26 de febrero de 2003. B.O. No. 13.03.03.

Frígoli, A. B. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La

Crujía Ediciones. Obtenido de

<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1>

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. (1974,09,27). *CONTRATOS DE*

TRABAJO. Argentina.gob.ar. Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>

Oscar, A. (2019). *Lider Coach*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ed6LDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=lider+coach+en+empresas&ots=HJJW3KhC3&sig=3upF216wu2lZ06Ua6J3SkKuvKK0#v=onepage&q=lider%20coach%20en%20empresas&f=false>

Argentina: Fiscalía pide 12 años de prisión para la vicepresidenta Fernández por presunta corrupción (23 de agosto 2022). *France24*. Recuperado de

<https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20220822-argentina-fiscal%3ADa-pide-12-a%C3%B1os-de-prisi%C3%B3n-para-la-vicepresidenta-fern%C3%A1ndez-por-presunta-corrupci%C3%B3n>

Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022 (25 de agosto 2022). *Perfil*. Recuperado de

<https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semester-2022.phtml>

Carlos Bladimir Moreano (2018): “El líder coach y su participación en la productividad empresarial”, Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2018). En línea: //eumed.net/2/rev/ce/2018/3/coach-productividadempresarial.html
//hdl.handle.net/20.500.11763/ce183coach-productividad-empresarial

Crisis política en Argentina de 2022 (1 de agosto de 2022). *Wikipedia*. Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_pol%C3%ADtica_en_Argentina_de_2022#:~:text=L a%20crisis%20pol%C3%ADtica%20en%20Argentina,gobierna%20el%20pa%C3%ADs%20desde%202019.

Default ambiental: Argentina ya “agotó” los recursos naturales de este 2022 (24 junio 2022). *Sol*

Play. Recuperado de <https://www.sol915.com.ar/default-ambiental-argentina-ya-agoto-los-recursos-naturales-de-este-2022/>

En Argentina, miles de personas vuelven a salir a las calles contra la pobreza (10 de junio 2022).

France24. Recuperado de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20220610-argentina-miles-protestan-pobreza-crisis>

Estas 5 tecnológicas trazan esta hoja de ruta para la Argentina en 2021 (8 de febrero 2021).

Iprofesional. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>

Fernandez, J. (2017). *La Gestión del Coaching en las Empresas Privadas de la Ciudad de Córdoba* (Trabajo final de graduación). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13791>

Los diez retos de Argentina en 2022 (29 diciembre 2021). *Swissinfo.ch*. Recuperado de https://www.swissinfo.ch/spa/especial-2021-retos-argentina_los-diez-retos-de-argentina-en2022/47225402#:~:text=%2D%20Argentina%20tiene%20el%20desaf%C3%ADo%20may%C3%BAsculo,fuertes%20desequilibrios%2C%20como%20la%20elevada

Medrano, S. M. (2012). *La Comunicación Interna en las Organizaciones. Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

Sandra Cristina Neller (2016) “*La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina*” (tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13110/NELLER%20Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santini, Patricia y Marshall Diego (2014). “*Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales*” (tesis de grado). Universidad Nacional de Villa

María, Córdoba Argentina. Recuperado de

http://catalogo.unvm.edu.ar/doc_num.php?explnum_id=1119

Tresce. (12 de Junio de 2018). *Blog Tresce*. Obtenido de <https://www.tresce.com/blog/necesaria-comunicacion-digital-en-empresas/>

Universidad Empresarial Siglo 21. (s.f.). Canvas. Obtenido de

<https://siglo21.instructure.com/courses/16662/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Anexos

Anexo 1. Perfil puesto Analista de RR. HH

Manual de Políticas y Procedimientos		Edificio: Administración	Página #: 34 de 3
Título: Descripción de puestos y tareas (ANALISTA RRHH)		Rev.: 0	Fecha de actualización: 03/11/2022
Puesto: Analista de RRHH		Departamento: Administración	
Preparado por: Adecco		Reporta a: Gerente General	
Revisado por: Gerente General		Válido desde: 15/11/2022	
Reportes directos: Analista de RRHH		Horarios y Días de Trabajo: Lunes a Viernes de 09 a 18.00 hs.	

1. Objetivo del puesto

Implementar las acciones desarrolladas por la Gerencia de RRHH, brindando soporte y garantizando que las políticas y procesos de RRHH se cumplan en función de los objetivos organizacionales.

2. Funciones y responsabilidades

Responsabilidades Generales

- Participar del proceso de inducción de personal.
- Publicación de avisos. Solicitud y seguimiento de la OC.
- Redacción de aviso con visto de la Gerencia de RR.HH.
- Altas y bajas en Afip. Seguro de Vida, ART.
- Atención a los empleados. Resolver dudas.

- Confección de certificaciones y certificados.
- Preparar las novedades de liquidación de sueldos. Vacaciones, ausencias, altas, embargos, anticipos, cambios de categoría, cambios de O Social.
- Liquidación de horas extras. Nocturnidades.
- Asistir en el Control de la liquidación de sueldos.
- Solicitud de aperturas de cuenta de Caja de Ahorros a Finanzas o Banco
- Asistencia en el desarrollo e implementación de procedimientos
- Administración de Legajos del personal. Actualización.
- Contratación de instructores según los planes de capacitación.
- Asistencia a Legales en seguimiento de casos, intervención, armado de doc. respaldo y testimonios, asistencia en armado de estrategias con los abogados para responder las demandas. Coordinación de los pagos, pedido de facturas de peritos y conciliadores. Seguimiento de procesos hasta que llega el comprobante de depósito judicial al abogado.
- Calculo borrador de liquidaciones finales.
- Preparado de liquidaciones finales borrador
- Armado de libros de sueldos digitales
- Repaso de procedimientos, redacción y actualización
- Control de Ventanilla electrónica Súper Intendencia de Riesgos del Trabajo.
- Asistencia en Armado de costos laborales
- Asistencia en el proceso de implementación de evaluación de desempeño.
- Verificar pedido de vacaciones de los empleados si es correcto. Llevar registro de vacaciones e informar a Gerencia de RRHH como novedad de liquidación mensual. Planilla de provisión de vacaciones.
- Coordinar con los empleados que ingresan el retiro de las tarjetas de debido por sucursal.

- Gestión y seguimiento de ART y Ausentismos. Coordinación de denuncias de ART y asesoramiento a empleados y Jefes. Mantener informado a SeH de los casos y coordinación de acciones en equipo para seguimiento.
- Participación en reuniones semanales con Gerencia de RR.HH.
- Seguimiento del correo, intercambio telegráfico
- Atención al empleado que se desvincula, entrega de recibos y certificaciones
- Inducción a los empleados ingresantes. Completar solicitud, legajo. Entrega de procedimientos
- Carga del legajo en sistema.
- Entrega de recibos mensualmente a los empleados. Distribución a través de cadetería o recibo de sueldo digital.
- Archivo virtual y físico de documentación laboral.
- Recopilación armado y envío de documentación laboral a los clientes
- Recepción y registro en sistema de traslados, cambios de horarios y novedades varias.
- Seguimiento de ausentismo.
- Relevamiento de direcciones postales y obras sociales
- Asistencia en selección, publicación de avisos y preselección de candidatos, coordinación de entrevistas. Armado de avisos para redes sociales. Armar base de datos.
- Comunicaciones generales al personal. Pago de haberes, ingresos, desvinculaciones.
- Detección de necesidades de capacitación, Averiguar sobre capacitaciones, gestionar el envío del personal, inscripciones, coordinar asistencia.
- Control de entrega de Uniformes y EPP.
- Coordinación de Catering etc. para eventos, reuniones.

3. *Relaciones principales con otras áreas de la empresa*

- ✓ Dirección de la empresa
- ✓ Gerencia de Administración y Finanzas/Operaciones/ Producción.
- ✓ Otros departamentos.

4. Contactos externos para establecer y mantener

- ✓ Estudio Contable
- ✓ Estudio Jurídico
- ✓ Proveedores (Ej., Bróker de Seguros, Estudio Contable)

5. Compensación

- ✓ Modalidad: Relación de dependencia. CCT 130/75
- ✓ Receso anual: 14 días
- ✓ Día de cumpleaños

6. Perfil del puesto

FORMACIÓN:	Formación Académica	
	<ul style="list-style-type: none"> • Universitario estudiante o recibido (RRHH) 	
	Formación Complementaria:	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio Excel y de herramientas informáticas (GMAIL, DRIVE etc) ✓ Conocimientos Sistema de Gestión (deseable) 	
EXPERIENCIA	Actividad/Puesto	Tiempo
	Posiciones similares o prácticas en RRHH	> 3 años
EDAD: 25-40		Sexo: Indistinto
Competencias requeridas:		
<u>-Conocimientos:</u>		
Leyes laborales. Conocimiento de normativa:		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos de LCT ○ Conocimiento de CCT 130/75 		
<u>- Actitudes-Habilidades personales:</u>		
Compromiso, Empatía, Organización, Iniciativa, Proactividad, Creatividad. Comunicación efectiva. Capacidad de Gestión y análisis, Planificación, Orientación a resultados, Flexibilidad, Trabajo en equipo. Confidencialidad.		
Realizado por: Adecco	Supervisado por: Gerente General	Aprobado por: Gerente General

Anexo 2. Cuestionario para el desarrollo de Intranet

Introducción

- ¿Cuál es su función en la empresa?
- ¿Cuánto tiempo lleva en esto?
- ¿Cuál es su estructura organizativa?

Vida Cotidiana

Quando enciende su ordenador de trabajo, ¿qué es lo primero que hace? (Es posible elegir más de una respuesta):

- Examine su correo electrónico.
- Compruebe la cobertura de la prensa.
- Eche un vistazo a la página web de la empresa.
- Eche un vistazo al tablón de anuncios de la empresa.
- Otros (por favor, especifique)

¿Qué herramientas/software utiliza más en el trabajo? (Es posible elegir más de una respuesta)

- Herramientas de MS Office (Word, PowerPoint, Excel).
- Aplicaciones de software específicas (¿cuál?).
- SAP.
- Correo electrónico.
- Otros (especifique).

¿Tiene alguna necesidad especial que no esté contemplada en un servicio específico?

SÍ NO

En caso afirmativo, ¿cuáles son?

¿Qué métodos utiliza para encontrar información o contenidos para su trabajo? (Es posible elegir más de una respuesta)

- De los compañeros de trabajo.
- De mi jefe.
- De la Intranet.
- De fuentes externas.
- De la página web de la empresa.
- Otros (especifique).

¿Hay algo que no pueda encontrar?

SÍ NO

¿A qué se refiere, si es que hay alguno?

¿Hay algún proceso que podría beneficiar a su trabajo y a su empresa si se automatizara?

SÍ NO

Si es así, ¿cuáles son?

¿Tiene algún documento en papel que tenga que rellenar o firmar?

SÍ NO

¿A qué documentos se refiere, si es que hay alguno?

¿Utiliza Excel en colaboración con sus compañeros de trabajo para algún proceso?

SÍ NO

Comunicación

¿Cuáles son los canales a través de los cuales recibe información de la empresa? (Es posible elegir más de una respuesta)

- Intranet
- Correo electrónico

- Boletín de noticias
- Teléfono
- Carteles en papel
- Compañeros de trabajo
- Gerentes
- Otros (especifique)

¿Cuál es su opinión sobre el nivel de comunicación de información de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Suficiente
- Insuficiente

¿Qué importancia tiene para usted mantenerse al día en su trabajo?

- Es un requisito de mi trabajo.
- Es un requisito para mi trabajo, y necesito estar al día en tiempo real.
- Es crucial, pero no es necesario para mi trabajo.
- No es necesario para mi trabajo.

¿Le gustaría tener un lugar donde poder expresarse?

SÍ NO

¿Le gustaría tener un lugar donde poder hablar con sus compañeros, ofrecer ayuda y recibirla?

SÍ NO

Colaboración

¿Cómo colabora en un proyecto o actividad con sus compañeros de trabajo? (especifique)

¿Cómo hace un seguimiento de los avances del proyecto? (especifique)

¿Dónde guarda todos los documentos e información que comparte? (Es posible elegir más de una respuesta)

- En mi PC
- Disco duro externo o espacios virtuales compartidos
- Espacios compartidos en la Intranet (Dropbox, GDrive, ...)
- Otros

¿Cómo planifican usted y sus compañeros de trabajo las actividades de su proyecto?

- Coordinación en directo semanalmente.
- Utilización de una plataforma de gestión de proyectos.
- Nuestro director asigna las actividades de forma regular.
- Otros.

¿Le gustaría tener un lugar en el que pudiera compartir información con sus compañeros de trabajo?

SÍ NO

Anexo 3. Cuestionario de éxito de la Intranet

Familiaridad con la intranet actual

¿Utiliza la intranet de su empresa?

- Todos los días.
- A menudo.
- Rara vez

¿Por qué utiliza la intranet raramente?

- No puedo acceder a ella.
- No tiene contenidos ni servicios relevantes para mi trabajo.
- La interfaz gráfica no me resulta atractiva.
- No puedo encontrar la información que necesito.

¿Cuáles son sus partes favoritas de Internet? (Puede haber más de una respuesta)

- Directorio de personas
- Revista de prensa
- Área de documentos
- Portal de personas
- Fotos y vídeos
- Proyectos
- Otros

¿Hay alguna zona de la intranet a la que le falte información? Si la respuesta es SÍ, por favor, especifique (es posible más de una respuesta)

- Directorio de personas
- Área de documentos
- Portal de personas
- Fotos y vídeos
- Otros

¿Qué le gustaría que se añadiera o cambiara en la intranet?

Anexo 4. Curso “coaching y liderazgo”

Objetivos

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del auto-liderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de alto rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

Metodología

La metodología es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

Plan de Estudios

Módulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

- La persona más difícil de dirigir es uno mismo
- Características que debe desarrollar un líder.
- El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.
- El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.
- Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.
- Formas de motivación del equipo de trabajo.

Módulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

- La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.
- El Modelo del Iceberg.
- La motivación, el compromiso y la confianza.
- Autoevaluación de las habilidades y competencias.
- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Módulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

- Públicos, objetivos, mensajes y canales.
- Elementos de la escucha Activa.
- El contagio emocional.
- El RoI de la comunicación interna
- Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.
- Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)
- Reuniones efectivas. Características.

Módulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.
- La empatía y el Rapport.
- Equilibrio entre la vida privada y laboral.

Anexo 5. Encuesta de satisfacción de capacitación en “coaching y liderazgo”

1. ¿Cómo calificarías la secuencia y el flujo del curso?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo

2. ¿La calidad del contenido fue consistente durante todo el curso?

SÍ NO

3. ¿El lenguaje del curso, es decir, los aspectos técnicos, fueron fáciles de comprender?

SÍ NO

4. ¿Sientes que tus conocimientos o habilidades han mejorado al tomar el curso?

SÍ NO

5. ¿Crees que el curso cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar tu trabajo?

SÍ NO

6. ¿Cómo calificarías la duración total del curso?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo

7. ¿Cómo calificarías la experiencia de tu entrenador?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo

8. ¿Cómo calificarías las habilidades de comunicación de tu entrenador?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo

9. ¿Tu entrenador respondió a tus consultas de manera oportuna?

SÍ NO

10. ¿Alcanzaste los objetivos generales de aprendizaje?

SÍ NO

11. ¿Cómo calificarías el contenido general del curso?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo

12. ¿Tienes alguna sugerencia que mejoraría este curso?

SÍ NO