

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Comunicación Interna y Liderazgo Coach: impulsores del éxito empresarial.
Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

Alumno: Sofía Lara Ríssola

DNI N°:36.593.495

Legajo: VRHU19114

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2023

Resumen

El presente reporte de casos se basó en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una reconocida empresa familiar establecida en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con más de 50 años de experiencia en el sector de la comercialización y distribución de productos a nivel nacional.

Durante el análisis, se identificaron diversas problemáticas organizacionales. Se constató la carencia de un plan de comunicación interna que dificultaba el flujo adecuado e integrado de información en todas las unidades de negocio. Además, se evidenció la ausencia de un proceso de inducción para los nuevos empleados y la falta de capacitación para los líderes de la compañía.

En respuesta a esta situación, se procedió a examinar diversos autores relevantes, llevando a cabo una exhaustiva investigación de las últimas corrientes teóricas en las distintas áreas temáticas. Sus conceptos fueron considerados como elementos clave para diseñar un plan de acción estratégico, el cual se fundamentó en tres aspectos esenciales: la implementación de una plataforma digital destinada a mejorar la comunicación interna, el establecimiento de un proceso de onboarding para los nuevos miembros de la compañía y la provisión de capacitación en liderazgo coach dirigida a los mandos medios.

Estas medidas tuvieron como propósito abordar de manera efectiva las necesidades identificadas, generando así un avance firme de la organización, impulsando la rentabilidad de la compañía en un 12%.

Palabras claves: Comunicación interna, desarrollo de canales de comunicación interna, inducción, onboarding, liderazgo coach.

Abstract

This case report was based on A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a recognized family business located in James Craik, province of Córdoba, with more than 50 years of experience in the marketing and distribution of products at national level.

During the analysis, several organizational issues were identified. There was a deficiency of an internal communication plan that hindered the adequate and integrated flow of information in all business units. In addition, there was a missing induction process for new employees and a lack of training for the organization's leaders.

In response to this situation, we proceeded to examine relevant authors, carrying out an exhaustive review of the latest theoretical currents in the different thematic areas. Their concepts were considered as key elements to design a strategic action plan, which was based on three essential aspects: the implementation of a digital platform to improve internal communication, the establishment of an onboarding process for new members of the company and the provision of training in leadership coaching aimed at middle management.

These measures were intended to effectively address the needs identified, thus generating a steady progress of the organization, boosting the company's profitability by 12%.

Keywords: Internal communication, development of internal communication channels, induction, onboarding, leadership coach.

Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>Análisis de situación</i>	6
<i>Análisis Pestel</i>	7
<i>Análisis Porter</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	12
<i>Marco teórico</i>	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Inducción para nuevos empleados</i>	16
<i>Liderazgo Coach</i>	16
<i>Diagnóstico y discusión</i>	18
<i>Plan de implementación</i>	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Desarrollo de canales de comunicación interna</i>	20
<i>Onboarding para nuevos empleados</i>	22
<i>Capacitaciones en Liderazgo Coach</i>	23
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	24
<i>Medición de la propuesta</i>	26
<i>Conclusiones</i>	28
<i>Recomendaciones</i>	28
<i>Bibliografía</i>	30

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de una amplia variedad de productos, cuya estrategia se enfoca en la diferenciación de sus competidores ofreciendo precios competitivos en el mercado y un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.

Fundada en 1975 por Alonso J. Redolfi y su hijo José, quien actualmente se desempeña como presidente, la compañía ha experimentado un crecimiento exponencial a lo largo de los años, incorporando tres generaciones a la sociedad, abriendo autoservicios mayoristas y distribuyendo marcas de calidad en gran parte del país.

Su sede principal se encuentra en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, sin embargo su alcance se extiende más allá de las fronteras provinciales, llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Con alrededor de 6000 clientes, la organización tiene una fuerte presencia en el territorio cordobés, con un equipo de 35 vendedores en sus 4 sucursales ubicadas en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Además, cuenta con una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte y salones de venta mayoristas en todas las sucursales excepto la ciudad de Córdoba, donde solamente permanece la distribuidora.

Actualmente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. enfrenta múltiples problemáticas organizacionales, principalmente derivados por la ausencia de un departamento de Recursos Humanos encargado de la gestión de 130 empleados y de la magnitud de la compañía. Si bien desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar el área en un corto y mediano plazo, hasta el momento solo se ha implementado una encuesta de clima laboral en su sede principal en 2005, cuyos resultados no han sido registrados. En relación con esto, se ha detectado la escasez de diversas tareas por la carencia de este departamento, lo cual puede afectar significativamente el rendimiento del capital humano.

Como consecuencia, tener un proceso de selección deficiente puede conllevar a la contratación de candidatos no capacitados o poco comprometidos con los objetivos de la organización, lo cual puede ocasionar una alta tasa de rotación del personal y una disminución en la productividad y la calidad del trabajo.

Del mismo modo, La ausencia de manuales de procedimientos y un proceso de inducción para nuevos empleados puede provocar falta de uniformidad en las tareas, menor calidad del trabajo y desmotivación en los empleados, lo que a su vez repercute negativamente en la integración cultural y la satisfacción del cliente.

Por otra parte, la compañía cuenta con inspecciones regulares de seguridad e higiene donde sus empleados cumplen con las recomendaciones técnicas impuestas por el inspector, pero es fundamental crear un área correspondiente que tenga como objetivo garantizar la implementación de las medidas necesarias para crear un ambiente laboral seguro y saludable para los trabajadores.

Por último siendo este el eje de la investigación, la falta de la comunicación interna puede generar una desconexión entre los departamentos y los empleados, dando lugar a la duplicación de esfuerzos y una falta de cohesión en la organización. Establecer un proceso de comunicación interna eficiente y esencial para lograr el éxito de la compañía, promueve una cultura de confianza y colaboración, aumenta la productividad, mejora la toma de decisiones y refuerza la cultura organizacional.

Para abordar el tema de manera detallada, se expone a continuación las investigaciones previas pertinentes al caso.

Maza Melisa Graciela (Córdoba, 2017) en su Tesis de Maestría denominada “Plan Integral de Comunicación Interna en Empresa” de la Universidad Católica de Córdoba, bajo la investigación de tipo descriptiva, hace hincapié en dos aspectos esenciales que deben ser tomados en cuenta a la hora de desarrollar un plan integral de comunicación:

Por un lado, la totalidad de la organización debe entender que todos los miembros que forman parte de la organización participan de la comunicación, todos son emisores y receptores, cada uno desde su lugar, según la situación. Por otro lado, debe aclararse que en todo tipo de empresas los responsables de la comunicación son tres: la Dirección General, el área de Recursos Humanos y el área de Comunicación (con su Dircom a cargo). Debe existir total cooperación entre las áreas, para lograr definir, en conjunto, las políticas de comunicación para su empresa respetando las particularidades de la misma y observando sus necesidades, para luego llevarla a cabo. (Melisa Graciela Maza, 2017, p.49, <https://acortar.link/stEHvT>)

Para lograr estos objetivos, es vital contar con líderes capacitados que puedan guiar a los empleados en la identificación con la misión y visión de la compañía, y que promuevan una comunicación efectiva y horizontal en toda la organización. Marchesán C. A. (Cordoba, 2017) en su reporte de caso de la Universidad Empresarial Siglo 21 “Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial”, expone que el *coaching ontológico* ayuda en la formación de las habilidades blandas necesarias para el liderazgo. “Las mejoras en habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, manejo del tiempo, y trabajo grupal entre otras, vienen a ser parte de los resultados que se buscan al momento de comenzar un proceso de coaching.” (Marchesán C. A., 2017, p.85, <https://acortar.link/sOZDmy>).

María A. Dominici (Buenos Aires, 2016) en su ensayo publicado en la Universidad de Palermo sobre “La Importancia del Coaching en las Pymes como factor Estratégico de Cambio”, menciona:

la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica en las Pymes, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales. (María A. Rosa Dominici, 2016, p.137, <https://acortar.link/t6JDYe>)

El abordaje de las problemáticas expuestas en esta investigación es crucial para cualquier organización que busque mejorar su clima laboral y su productividad. En este sentido, La comunicación interna efectiva es fundamental para lograr que los miembros de la compañía estén alineados en cuanto a los objetivos y estrategias de la empresa, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo. Esto ayuda a crear un ambiente laboral propicio para el desarrollo y la motivación de los trabajadores. Por otra parte, el liderazgo coach se centra en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los trabajadores, mediante la escucha, motivación y retroalimentación constructiva, lo que se traduce en un aumento de la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa. Ambas herramientas contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y a la sostenibilidad y viabilidad a largo plazo de la empresa.

Análisis de situación

La compañía A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se dedica a la comercialización y distribución de productos, con una trayectoria y experiencia significativas en el mercado. Su excelente reputación le ha permitido consolidarse como líder en su segmento en la provincia de Córdoba.

Para entender la estrategia y planificación de la empresa, su estilo de liderazgo y la cultura predominante, es necesario conocer su misión, visión y valores compartidos, los cuales se detallan a continuación.

La misión de la compañía busca:

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, Universidad Empresaria Siglo 21, 2022, <https://acortar.link/IYHDSH>)

En cuanto a su visión, se basa en:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, Universidad Empresaria Siglo 21, 2022, <https://acortar.link/IYHDSH>)

Con respecto a los valores:

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros. Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir

decisiones. Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Canvas, Universidad Empresaria Siglo 21, 2022, <https://acortar.link/IYHDSH>)

Al analizar la estructura organizacional y la cultura empresarial de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se puede observar que ambas presentan problemas que afectan su funcionamiento. Por un lado, su estructura piramidal y verticalista limita la toma de decisiones y la comunicación efectiva entre los distintos niveles de la organización. Por otro lado, su cultura empresarial familiar arraigada dificulta el empoderamiento de los mandos medios.

Esta falta de empoderamiento se traduce en una baja formalización de las políticas y procedimientos, lo que a su vez promueve una comunicación deficiente. Como resultado, la empresa enfrenta dificultades significativas para fomentar la toma de decisiones entre los distintos niveles de gestión y operativos.

En este contexto, es importante realizar un análisis del entorno general de la compañía para detectar los factores macro, micro y organizacionales que puedan afectar su desempeño.

En primera instancia, es necesario realizar un análisis *PESTEL*, que identifique los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan influir en la empresa y en su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

Factores Políticos

En Argentina, se realizan elecciones legislativas durante este año, en las que se renuevan la mitad de las bancas de la Cámara de Diputados y un tercio de las del Senado. Además, se llevará a cabo elecciones para gobernadores en varias provincias y renovación de las autoridades en numerosos municipios. Estos comicios tendrán lugar en dos fechas: el 13 de agosto para las Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) y el 22 de octubre. No obstante, las provincias, según la ley, tienen la autonomía para decidir si desean realizar sus elecciones en las mismas fechas que las nacionales o en fechas distintas.

En consecuencia, ya son 16 las jurisdicciones que decidieron desdoblar sus elecciones de las nacionales y realizarlas en otro momento del año. Estas son: La Pampa, Santa Fe, Jujuy, Salta, Tucumán, La Rioja, San Juan, Misiones, Córdoba, Entre Ríos,

Mendoza, Neuquén, Río Negro, Tierra del Fuego, Chaco y Corrientes. (Infobae, 2023, <https://acortar.link/c3zLqs>)

Factores Economicos

Actualmente, el país se encuentra en una profunda crisis económica que se ha agravado en los últimos años. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado la situación, pero las causas de fondo se encuentran en una combinación de políticas económicas ineficaz, una inflación crónica, una elevada deuda externa y una falta de inversión y crecimiento económico sostenible. Como resultado, la economía argentina se ha estancado, el desempleo ha aumentado y la pobreza se ha expandido en todo el país. No obstante, se han registrado mejoras en las estadísticas durante el 2023:

Luego de la pandemia, la actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021 y uno de 5,2% en 2022, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. (Banco Mundial, 2023, <https://acortar.link/NrJSfE>)

Adicional a lo mencionado anteriormente, otro tema importante es la inflación ya que afecta el poder adquisitivo.

Luego del pico de inflación de 7,7 por ciento en marzo, el más alto desde el estallido de la convertibilidad, se espera que en abril la dinámica de los precios se ubique nuevamente muy alta, en torno al 6,5 por ciento. La leve desaceleración frente al máximo de marzo se explica por una menor variación entre los precios regulados. (Página 12, 2023, <https://acortar.link/uHAWfo>)

En este sentido, el gobierno ha implementado varias medidas para intentar controlarla, como congelamientos y controles de precios, renovación del programa "Precios Justos", establecimiento de la canasta básicas y otras medidas similares en búsqueda de mantener el ritmo inflacionario bajo control.

De acuerdo a los cálculos de precios durante la primera semana, que las consultoras extrapolan al resto del mes, se registraron nuevamente avances en alimentos y bebidas en una línea más o menos similar al ritmo que mostraron en marzo. Si bien todavía rige el

acuerdo de Precios Justos, que presenta aumentos por debajo de la inflación, el Gobierno sostiene que en los comercios de cercanía no se respeta esa pauta, por eso promete incrementar los controles. (Página 12, 2023, <https://acortar.link/uHAWfo>)

Factores Sociales

La conducta de los consumidores en Argentina se ha visto afectada por el aumento de la pobreza en los últimos años. Según el último informe del INDEC, los niveles de pobreza han alcanzado cifras del 39,2%, lo que significa que una familia de dos adultos y dos menores requiere ingresos de al menos \$163.539 para cubrir sus necesidades básicas.

En relación a esto y a la escalada de los precios, especialmente en el rubro de los alimentos, se ha generado que los consumidores modifiquen su conducta en términos de sus elecciones de compra. Para abaratar costos, muchos optan por segundas marcas, comprando en grandes cadenas de supermercados que ofrecen precios congelados acordados con secretaría de Comercio.

Los números son elocuentes: en marzo, las ventas de los grandes supermercados crecieron 10,4% en relación a marzo de 2022. En cambio, en los comercios pequeños de barrios se notó una caída del 6% interanual, una merma que se hunde al 9,6% en el área metropolitana. (IProfesional, 2023, <https://acortar.link/DAOoIZ>)

La respuesta de los consumidores ante la adversidad económica actual ilustra su capacidad de adaptación frente a situaciones críticas y revela una nueva conducta de consumo. Además, pone en evidencia la necesidad de que las empresas adapten sus estrategias de marketing y ventas para responder a las necesidades de los consumidores en tiempos de crisis.

Factores Tecnológicos

En las últimas décadas, el e-commerce ha experimentado un crecimiento exponencial en todo el mundo, cambiando la forma en que las empresas realizan transacciones y llegan a sus clientes. En particular, el rubro mayorista y distribuidora ha experimentado una significativa transformación, gracias a la adopción de diversas tecnologías y herramientas digitales que han mejorado la eficiencia de sus operaciones y han brindado una mejor experiencia a sus clientes.

En este contexto, se han implementado soluciones como la gestión de inventarios en línea, el seguimiento de pedidos en tiempo real y la automatización de procesos de facturación y envío,

lo que ha permitido a las empresas aumentar la eficiencia de sus operaciones y reducir costos. Además, estas tecnologías también han mejorado la experiencia de los clientes, al permitirles realizar compras de manera más fácil y rápida, acceder a información en tiempo real sobre los productos y precios, y recibir sus pedidos de forma más ágil y segura.

Según el estudio, entre las principales ventajas que destacan los argentinos al momento de realizar sus compras de supermercados a través de aplicaciones están el ahorro de tiempo (51%), los descuentos y promociones (33%), la facilidad de uso de la plataforma (31%), la rapidez para encontrar los productos que se necesitan (31%) y la posibilidad de recibir programar el pedido y recibirlo en una hora (29%). (La Voz, 2023, <https://acortar.link/fBtrEq>)

Factores Ecológicos

La sustentabilidad es un tema fundamental en la actualidad, cada vez es más importante considerar el impacto que las actividades empresariales tienen en el medio ambiente y en la sociedad en general. En las empresas de distribución implica el transporte y manipulación de productos, lo que puede generar emisiones de gases de efecto invernadero, contaminación del aire y del agua, y generación de residuos. Por lo tanto, es crucial que estas organizaciones adopten prácticas sostenibles y responsables que reduzcan su huella ambiental.

Además, la adopción de prácticas sustentables puede traer un impacto positivo en la imagen y reputación de la empresa. Los consumidores están cada vez más conscientes de la importancia de la sostenibilidad y buscan productos y servicios que sean respetuosos con el medio ambiente. Las empresas que se preocupan por la ecología y adoptan prácticas sostenibles pueden generar confianza y lealtad en sus clientes. “Existe una tendencia observada por diferentes investigaciones de mercado referida a los consumidores conscientes, que son aquellos que priorizan realizar sus compras a empresas socialmente responsables o sustentables.”(El cronista, 2023, <https://acortar.link/U4cquQ>).

Factores Legales

La normativa que regula a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es la Ley Nacional N° 20.744, también conocida como Ley de Contrato de Trabajo, ya que se trata de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) que se rige por la Ley Nacional N° 19.550. Además, la compañía

cumple con el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de Comercio, dentro del cual se encuentra enmarcada.

En segundo lugar, con el análisis de *PORTER* se pueden identificar las oportunidades y amenazas para una empresa, lo que permite desarrollar estrategias para maximizar su rentabilidad y mantener una posición competitiva y fuerte en el mercado.

Poder de negociación del proveedor

La familia Redolfi, cuenta con una amplia trayectoria en el rubro de la distribución y una fuerte influencia en James Craik, otorgándole una gran capacidad para negociar con los proveedores. Gracias a su estratégica alianza con empresas de renombre y a su bajo nivel de endeudamiento, la compañía cuenta con una sólida posición que le permite aprovechar los descuentos por cantidad y obtener precios altamente competitivos en el mercado.

Poder de negociación del cliente

Redolfi S.R.L. cuenta con un programa de beneficios altamente competitivo que limita el poder de negociación de sus clientes, fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado. Entre los principales beneficios destacan la entrega rápida con tiempos de 24 y 48 horas, descuentos por pago al contado y financiación a 30 días. Además, los vendedores brindan asesoramiento comercial a los clientes, incluyendo información para la instalación de nuevos locales y visitas de seguimiento periódicas. La amplia variedad de productos ofrecido también juega un papel importante en la retención de clientes.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

En el actual contexto económico, los hábitos de consumo están experimentando un cambio significativo y esto representa una amenaza para la compañía. Cada vez son más las personas que optan por productos de segundas marcas lo que podría reducir la demanda de los productos ofrecidos por la empresa.

Por otro lado, la evolución de las tendencias de consumo, en particular la creciente popularidad del veganismo y las dietas saludables, han generado un cambio significativo en los hábitos alimenticios de los consumidores llevando a las empresas a adaptarse para satisfacer estas nuevas demandas. Por lo que la organización, como actor importante en la industria alimentaria,

debe ser consciente de estos cambios y prepararse para ajustar su estrategia de negocio a fin de mantener su posición en el mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

A pesar de las dificultades económicas que enfrenta el país, la compañía Redolfi posee una serie de ventajas competitivas que le otorgan la capacidad de conservar su posición en el mercado. Dentro de estas, destacan su infraestructura, ubicación estratégica, experiencia en el rubro, reconocimiento de proveedores, valor agregado en el servicio y expansión hacia distintas provincias, lo cual dificulta la entrada de nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con la información brindada por la empresa, se identificaron dos tipos de competidores: aquellos que son mayoristas con salones comerciales y aquellos que cuentan con preventistas y ofrecen entrega a domicilio.

En lo que respecta al primer grupo, se encontraron varias empresas competidoras en diferentes localidades: en Río Tercero, Luconi Hermanos; en Río Cuarto, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era; en San Francisco, Dutto Hermanos; en Córdoba, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.

Por otra parte, en cuanto a las empresas con preventistas y entrega a domicilio, se identificaron como principales competidores de A.J. & J.A. Redolfi a Rosental y Micropack de la ciudad de Rosario, Santa Fe. Asimismo, se encontraron pequeños competidores en cada una de las localidades donde se encuentran las diferentes sucursales de la empresa.

Por último, El análisis FODA es crucial para comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Permite identificar áreas clave que requieren atención y desarrollar estrategias efectivas para el éxito a largo plazo.

Fortalezas

- Amplia experiencia y trayectoria en el mercado.
- Sucursales en ubicaciones estratégicas.
- Baja rotación del personal.

- Ofrece una amplia variedad de productos de primeras marcas a precios competitivos.
- Diferenciación del producto mediante servicios adicionales como entrega inmediata, asesoramiento comercial, financiamiento y postventa.
- Bajo endeudamiento, lo que brinda gozar de una excelente relación con sus proveedores.
- Inversión en infraestructura para expansión y crecimiento del negocio.

Oportunidades

- Establecer una red de franquicias que permita la apertura de sucursales en otras provincias y expandirse más allá de los límites geográficos actuales.
- Explorar campañas de marketing en diferentes plataformas digitales y medios de comunicación para aumentar la visibilidad del negocio.
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Alianzas con nuevos proveedores sobre productos que aún no comercializa.

Debilidades

- Ausencia de un departamento de Recursos Humanos.
- Ausencia de un departamento de Seguridad e Higiene.
- Deficiente comunicación interna.
- No cuenta con un proceso de inducción para nuevos colaboradores como tampoco de un manual de procedimientos.
- Estructura del organigrama débil y superposición de tareas.
- Promoción interna basada únicamente en la confianza.
- Falta de tecnología avanzada para optimizar la gestión y operación de los trabajadores.
- La administración es centralizada en su sede central en James Craik.

Amenazas

- Cambio en el comportamiento de los consumidores.
- Proliferación de las segundas marcas.
- Nuevas empresas con preventistas y entrega a domicilio.

- Volatilidad económica del país.
- Creciente presencia de plataformas E-commerce.

A partir del análisis de la información, se evidencia que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. presenta deficiencias en la gestión de su capital humano, específicamente por la carencia de un departamento de Recursos Humanos. Esto puede conducir a la contratación de candidatos inadecuados y poco comprometidos debido a la falta de un proceso de selección de personal.

A su vez, la ausencia de un plan de inducción adecuado dificulta la adaptación de los nuevos empleados, quienes podrían sentirse confundidos y aislados, afectando así su nivel de motivación y rendimiento. Además, la carencia de un manual de procedimientos puede retrasar la incorporación del colaborador en su función asignada, repercutiendo negativamente en la productividad y la satisfacción del cliente.

En términos de promoción interna, el proceso actual se basa en la antigüedad y no en la habilidad del empleado, lo que resulta en una falta de objetividad. Es fundamental comprender si los empleados tienen las habilidades necesarias para los puestos a los que se promueven y cómo pueden adquirir los conocimientos necesarios para evitar el bajo rendimiento, además de contar con un enfoque más riguroso que se centre en la capacitación, la organización y los méritos para mejorar tanto la productividad como la motivación de los trabajadores.

A pesar de tener una buena relación con sus empleados, la organización no cuenta con un plan de comunicación interna estratégico acorde con sus objetivos. La fuerte cultura empresarial familiar dificulta la delegación de responsabilidades en los mandos medios, lo que afecta la eficacia en la toma de decisiones y la motivación de los colaboradores. Por lo tanto, es crucial contar con líderes capacitados que puedan guiar a los empleados promoviendo una comunicación efectiva en toda la organización.

Establecer procesos formales para el área de Recursos Humanos, donde se utilice la comunicación efectiva como herramienta para la gestión adecuada del talento humano, permitirá potenciar las capacidades individuales y del equipo, acompañando el crecimiento comercial de la compañía.

Marco teórico

En el siguiente apartado se presentan las principales teorías que conforman este estudio, desde la perspectiva de diversos autores. Se procede a desarrollar los siguientes conceptos: comunicación interna, inducción para nuevos empleados y liderazgo coach.

Comunicación Interna

Ritter (2008) menciona “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (p.6). Además, señala que la ausencia de estrategias o la falta de canales en la comunicación interna “(...) genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno” (Ritter, 2008, p.6).

Según Werther y Davis (2008) la comunicación interna se basa en la información siendo esta una fuente de energía que moviliza a la organización, por lo cual destaca:

Uno de los factores de éxito de las organizaciones es contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa. (Werther y Davis, 2008, p.447)

A su vez, consideran que “Toda organización cuenta con un sistema de comunicación, sea este formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables.” (Werther y Davis, 2008, p.447).

En la misma línea, Chiavenato (2007) sostiene que “La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra” (p. 87), en consecuencia “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.” (Chiavenato, 2007, p.87).

Inducción para nuevos empleados

Dessler y Varela (2011) exponen que “La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (p.184), siendo la inducción “(...) un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador” (Dessler y Varela, 2011, p.184).

Por consiguiente:

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa. (Dessler y Varela, 2011, p.184)

De la misma manera, Werther y Davis (2008) plantean que “La inducción profesional hace hincapié en la política y procedimientos que espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar” (p.71), considerando no solo a los nuevos colaboradores para llevar a cabo este proceso, “Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades” (Werther y Davis, 2008, p.71).

En efecto, Werther y Davis (2008) acentúan:

los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual -o de objetivos múltiples- se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. (Werther y Davis, 2008, p.232)

Liderazgo Coach

Wolk (2013) define al *coaching* como un proceso de aprendizaje, el cual “(...) más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción” (p.23). Incluso, Wolk (2013) resalta que “El lider-coach no solo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo del equipo” (p.24).

Muradep (2012) desde su punto de vista, el *coaching* “Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo” (p.17). Asimismo, “Permite conservar a los empleados claves, evitar la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros” (Muradep, 2012, p.17).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la comunicación interna, la inducción para nuevos empleados y el liderazgo coach son tres elementos interconectados que tienen un impacto significativo en el éxito de cualquier organización.

En conjunto, estos conceptos permiten establecer un ambiente laboral positivo y efectivo, donde los colaboradores desarrollan su potencial y aportan al crecimiento de la compañía. La comunicación interna eficiente y la inducción adecuada son elementos claves para establecer las bases del liderazgo coach, ya que permiten establecer un diálogo abierto y constructivo entre líderes y empleados, lo que a su vez fomenta la confianza y el compromiso mutuo.

Al poner atención en estos tres componentes, la empresa puede elevar su rendimiento y alcanzar sus metas de manera más sencilla. Apostar por el desarrollo del talento humano es siempre una decisión acertada que, sin lugar a dudas, produce frutos en el corto o mediano plazo.

Diagnóstico y discusión

En A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se identifica diversas problemáticas que surgen como consecuencia de la inexistencia de un área de Recursos Humanos dedicado a gestionar adecuadamente al personal, agravado por el tamaño de la compañía.

La ausencia de una comunicación interna eficaz afecta negativamente el logro de los objetivos de la organización, dado que sin una estrategia clara y coordinada trae como consecuencia desorganización y falta de coherencia en el mensaje transmitido. Además, la carencia de un programa de capacitación estructurado para los mandos medios puede limitar su capacidad para establecer relaciones interpersonales efectivas y crear un ambiente laboral saludable y productivo. Asimismo, no contar con un proceso de inducción adecuado para los nuevos empleados, produce una sensación de desorientación y desconexión que incide directamente en su rendimiento laboral.

Es relevante que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. aborde estas problemáticas de manera proactiva en un futuro próximo, ya que permite proporcionar a la empresa una serie de herramientas de gestión efectiva que contribuirán al desarrollo de un clima laboral propicio, y a su vez, la motivación de los trabajadores, fomentando una mejora productiva significativa. Una forma de lograr estos objetivos es adoptar una estrategia integral a través de la implementación de un plan de comunicación interna, un proceso de inducción estructurado para los nuevos empleados y programas de formación en *coaching* para los líderes de la organización.

Generar un plan de comunicación interna es primordial para asegurar que todos los colaboradores de una empresa estén alineados con los objetivos organizacionales y se sientan involucrados en la toma de decisiones. La inducción de nuevos colaboradores es crucial para que se integren rápidamente al equipo y comprendan la cultura de la empresa, sus valores y normas. De igual manera, la formación de liderazgo coach es necesaria para desarrollar habilidades que permitan a los líderes de la empresa motivar, guiar y apoyar a sus equipos de trabajo de manera adecuada.

En resumen, se infiere que la inversión de herramientas de gestión y desarrollo del talento humano puede tener un impacto positivo en la rentabilidad de una empresa, como se espera que ocurra en el caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mediante la ejecución de estas iniciativas, la cual

se calcula que genere un incremento del 12%. Por lo tanto, resulta fundamental considerar la implementación de esta propuesta para potenciar su capacidad de crecimiento y mejorar su posición competitiva en el mercado, asegurando el éxito sostenido de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general

Crear un plan de comunicación interna para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mediante la implementación estratégica de diversas herramientas, diseñar un plan de incorporación para nuevos empleados bajo el nombre de *onboarding* y potenciar el desarrollo de los mandos medios para cultivar líderes inspiradores, con el propósito de lograr un enfoque integral y efectivo mejorando el flujo de información dentro de la organización, impulsando la rentabilidad de la empresa en un 12%.

Objetivos específicos

1. Desarrollar canales de comunicación innovadores adaptados al entorno digital, que se complementen con los canales existentes.
2. Implementar un programa de *onboarding* que facilite la incorporación de los nuevos empleados, reforzando sus competencias y reduciendo la incertidumbre.
3. Proporcionar capacitaciones de *coaching* a todos los líderes de la compañía, con el fin de fortalecer sus habilidades y competencias para impulsar un liderazgo efectivo.

Alcance

Geográfico: La implementación mencionada se realiza en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., abarcando tanto su sede central, en James Craik, como sus diversas sucursales en la provincia de Córdoba, Argentina (San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba capital).

Temporal: Se estima que la ejecución de la propuesta se lleve a cabo en un lapso de 7 meses, con inicio en Julio de 2023 y finalización en Febrero de 2024.

De Contenido: La propuesta se fundamenta en la ejecución de canales de comunicación interna, la elaboración de un *onboarding* para nuevos empleados y la formación en liderazgo *coach* para todos los mandos medios de la organización.

Acciones

Desarrollo de canales de comunicación interna

Con el propósito de fomentar una comunicación interna fluida y efectiva entre los diversos departamentos de la organización, se implementa una plataforma digital de productividad denominada Microsoft 365. Esta herramienta brinda servicios por medio de la nube como OneDrive y Microsoft Teams, que facilitan la comunicación global de la empresa, además de ofrecer aplicaciones como Word, Excel, PowerPoint y Outlook las cuales permiten a los empleados documentar y compartir de manera eficiente la información relevante de sus áreas de trabajo.

La disponibilidad de una herramienta centralizada para la comunicación y el almacenamiento de datos resulta indispensable para la toma de decisiones estratégicas y mejorar la eficiencia operativa. A través de ella, los líderes pueden identificar patrones y tendencias, así como áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Microsoft 365 garantiza la seguridad y disponibilidad de la información, ya que cuenta con medidas de protección avanzadas, copias de seguridad automáticas y capacidad de recuperación de datos en caso de incidentes.

La contratación del sistema se realiza a través de la página web de Microsoft (<https://acortar.link/fFHvzv>) y la membresía acorde a las necesidades de la empresa es "Microsoft 365 Empresa Básico", que incluye un máximo de 250 usuarios y ofrece todas las aplicaciones y servicios de Office para escritorio, web y celulares. La misma tiene un costo, tomando el dólar al valor oficial de \$245, de \$1.470 (6 USD) por usuario al mes y se factura anualmente. Si consideramos a los 130 empleados de la compañía, el costo mensual ascendería a \$191.100 (780 USD), y el costo anual sería de \$2.293.200 (9.360 USD).

Tras la adquisición del programa, se llevará a cabo un proceso de capacitación dirigido a los directores, gerentes y mandos medios. Este proceso se realizará a través de videos introductorios proporcionados por la plataforma, los cuales servirán como recurso didáctico para que estos líderes estén preparados y puedan transmitir los conocimientos necesarios a sus equipos de trabajo.

Una vez finalizada la etapa de capacitación, se procederá a la puesta en marcha del sistema, marcando así el inicio de su implementación práctica. En esta fase, todos los miembros del equipo serán introducidos a los nuevos canales de comunicación y a las diversas funcionalidades que el programa ofrece. La responsabilidad de supervisar y gestionar estas herramientas recaerá en los líderes, quienes asumirán un rol fundamental en la correcta utilización y aprovechamiento de las mismas.

Se estima que el tiempo de implementación requerido sea de aproximadamente dos meses, considerando las tareas y actividades involucradas.

Onboarding para nuevos empleados

Un proceso de *onboarding* efectivo proporciona a los nuevos colaboradores la oportunidad de familiarizarse con la estructura y el funcionamiento de la organización. Esto implica brindar información detallada sobre la misión, visión y valores de la empresa, así como los objetivos y estrategias clave. Mediante esta orientación inicial, con capacitaciones y mentorías, los empleados pueden comprender la importancia de su rol dentro del contexto más amplio de la empresa y alinearse con sus metas. Esta práctica no solo acelera su proceso de aprendizaje, sino que también reduce la frustración y el estrés inherentes al inicio de un nuevo empleo.

Para llevar a cabo esta iniciativa, se contrata una consultora externa especializada en Recursos Humanos con el fin de encargarse de la gestión integral del proceso de *onboarding* tanto para los nuevos empleados como para aquellos que se unieron a la compañía hace menos de un año.

A continuación, se detallan los pasos a seguir por parte de la consultora externa:

- 1- Reunión inicial entre la consultora externa y A.J. & J.A. Redolfi S.R.L: Se lleva a cabo una reunión inicial con los referentes de la empresa y la consultora externa para comprender en profundidad sus necesidades, objetivos y cultura organizacional.
- 2- Análisis de la empresa y el puesto: La consultora realiza un análisis minucioso de la empresa, incluyendo sus procesos, estructura organizativa, valores y políticas. Asimismo, resulta esencial comprender en detalle las responsabilidades y requisitos del puesto para el cual se llevará a cabo el programa.
- 3- Diseño del programa de onboarding: Con base en la información recopilada, la consultora debe diseñar un programa de *onboarding* personalizado que se adapte a las necesidades de la empresa y el puesto. El programa incluye una combinación de capacitación, presentaciones y actividades prácticas.
- 4- Desarrollo de materiales y recursos: La consultora debe desarrollar los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo el programa *onboarding*. Esto puede incluir manuales, presentaciones, videos, cuestionarios, entre otros.

- 5- Asignación de un mentor: Los directores y gerentes de los diferentes departamentos participan activamente en la asignación de un mentor o colaborador con experiencia, cuya función es orientar y acompañar al nuevo empleado en los primeros 100 días.
- 6- Implementación del programa: Una vez que los materiales y recursos estén listos, la consultora debe coordinar y facilitar la implementación del programa *onboarding*, agendando las sesiones, asegurándose de que los nuevos empleados tengan acceso a los materiales y proporcionando orientación durante el proceso.
- 7- Evaluación de satisfacción: Después de completar el programa, la consultora debe realizar una evaluación de satisfacción para recopilar información, la cual será brindada en un informe al finalizar el programa.

De acuerdo al análisis de las tareas y actividades involucradas, se estima que el plazo de implementación será aproximadamente de cuatro meses.

Con respecto a los costos, la consultora externa proporcionará dos analistas en Recursos Humanos para llevar a cabo el programa en su totalidad. Cada analista tiene un costo de \$220.000, lo que resulta en un total de \$440.000. Además, tanto el programa *onboarding* como las reuniones con la organización serán realizados a través de la plataforma Zoom.

Capacitaciones en Liderazgo Coach

El éxito de una organización depende en gran medida de sus líderes y el *coaching* se presenta como una herramienta esencial para potenciar tanto el rendimiento de los mismos como el de sus equipos. A través de este enfoque de desarrollo, los mandos medios adquieren las competencias necesarias para comprender y perfeccionar su estilo de liderazgo, fortaleciendo su capacidad de comunicación efectiva, estableciendo metas claras y motivando a su equipo hacia el logro de resultados destacados.

El *coaching* también desempeña un papel fundamental en la identificación y superación de obstáculos, el manejo efectivo del estrés y la toma de decisiones en situaciones complejas. Al invertir en programas de capacitación en *coaching*, las organizaciones están invirtiendo en el crecimiento y desarrollo de sus líderes, lo que se traduce en un incremento notable en la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores.

La formación se lleva a cabo por una consultora externa llamada Axialent, la cual ofrece cursos virtuales de formación diseñados específicamente para mandos medios. La duración del programa es de tres meses, con un total de 40 horas de instrucción y se realizan 8 ediciones a través de la herramienta Zoom, cada una de 5 horas de duración. El costo total de la formación es de \$79.700.

El temario que se abordará en las capacitaciones de liderazgo coach será el siguiente:

- 2 ediciones de “*Coaching* y liderazgo”.
- 2 ediciones de “Elevar el estándar de tu equipo”.
- 2 ediciones de “Habilidades para liderar el cambio”.
- 2 ediciones de “Construir equipos para ganar: gestión emocional en entornos híbridos”.

Al finalizar cada edición, la consultora llevará a cabo una encuesta de satisfacción para recopilar información sobre las capacitaciones. Los resultados obtenidos se incluirán en un informe detallado para la compañía, respetando la confidencialidad de los participantes.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1 - Diagrama de Gantt
Desarrollo de canales de comunicación interna

Acciones	Julio 2023				Agosto 2023			
	Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación del servicio								
Capacitación a los Directores y Gerentes								
Capacitación a los mandos medios								
Capacitación a los analistas de cada departamento								
Puesta en marcha del sistema								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 - Diagrama de Gantt
Onboarding para nuevos empleados

Acciones	Agosto 2023				Septiembre 2023				Octubre 2023				Noviembre 2023			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión inicial	■	■														
Análisis de la empresa y el puesto			■	■												
Diseño del programa de onboarding					■	■										
Desarrollo de materiales y recursos						■	■									
Asignación de un mentor								■								
Implementación del programa									■	■	■	■	■	■		
Evaluación de satisfacción															■	■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 - Diagrama de Gantt
Capacitaciones en Liderazgo Coach

Acciones	Diciembre 2023				Enero 2024				Febrero 2024			
	Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación: Coaching y liderazgo	■						■					
Capacitación: Elevar el estándar de tu equipo		■						■				
Capacitación: Habilidades para liderar el cambio			■						■			
Capacitación: Construir equipos para ganar: gestión emocional en entornos híbridos				■						■		

Envío de resultados: encuesta de satisfacción														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Medición de la propuesta

Con el fin de evaluar el impacto económico de la implementación, resulta imperativo calcular el retorno de inversión considerando tanto los beneficios de la propuesta, estimado en un 12%, como los costos del proyecto, lo que nos permitirá determinar la rentabilidad del mismo.

Dado que el último balance presentado por A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. corresponde al año 2018, es necesario realizar una actualización del valor teniendo en cuenta el índice de inflación publicado por el INDEC correspondiente al año 2023. De este modo, las ganancias actualizadas se ven reflejadas de la siguiente manera:

- Balance financiero 2018: \$6.195.536,11
- Inflación 2019 (53,8%): \$9.528.734,54
- Inflación 2020 (36,1%): \$12.968.607,70
- Inflación 2021 (50,9%): \$19.569.629,02
- Inflación 2022 (94,8%): \$38.121.637,33
- Inflación 2023 (32% acumulado hasta Abril 2023): \$50.320.561,27

El costo total del proyecto asciende a \$2.994.054,02 y se presenta a continuación su desglose detallado:

- Desarrollo de canales de comunicación interna: \$2.293.200
- *Onboarding* para nuevos empleados: \$440.000
- Capacitaciones en Liderazgo *Coach*: \$79.700
- Honorarios profesionales por el diseño de la propuesta correspondiente al 3% del beneficio: \$181.154,02

Después de considerar los datos mencionados anteriormente se realiza el cálculo del retorno de inversión:

$$\frac{6.038.467,35 - 2.994.054,02}{2.994.054,02} \times 100 = 101,68\%$$

Con este resultado podemos concluir que por cada 100 pesos que la organización invierta obtendrá 101,68 pesos.

Conclusiones

A modo de conclusión, este Trabajo Final de Grado evidencia que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra en un proceso de crecimiento continuo y muestra un potencial indiscutible para mantener su expansión. A pesar de ello, se identifican descuidos y ausencias en algunos procesos de vital importancia para la compañía. No obstante, el plan de acción propuesto responde de manera satisfactoria a las necesidades, permitiendo que la organización avance sólidamente y mejore su rentabilidad.

La implementación se basa en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la creación de una plataforma digital con el objetivo de impulsar una comunicación interna fluida y efectiva, mejorar los procesos de intercambio de información y fortalecer la colaboración y la coordinación entre los diversos equipos.

En segundo lugar, se lleva a cabo a un proceso de *onboarding* efectivo, buscando agilizar la integración de los nuevos miembros al equipo, facilitando su adaptación y maximizando su productividad desde los primeros días.

Por último, se proporciona formación en la técnica de liderazgo *coach* a los mandos medios. Con esta capacitación se enfatiza en desarrollar su capacidad de comunicación, establecer metas claras y motivar a su equipo para alcanzar resultados destacados, alentando un ambiente de trabajo de alto rendimiento.

Las estrategias previamente expuesta nos brinda una visión clara del verdadero objetivo de la empresa en términos de su misión y visión. En este sentido, se busca perfeccionar las metodologías y procesos de trabajo, sin descuidar en ningún momento la rentabilidad como máxima prioridad de la organización.

Recomendaciones

Con el fin de continuar potenciando la eficiencia de la organización, se plantea la necesidad de abordar los siguientes aspectos:

Se sugiere establecer un departamento de Recursos Humanos compuesto por profesionales altamente capacitados en el área, responsables de gestionar de manera integral el capital humano de la empresa. Entre las responsabilidades clave de este departamento se encuentran:

- 1) Organización y planificación del personal: Establecer un sistema que permita una asignación eficiente de los recursos humanos, considerando las necesidades operativas de la compañía y garantizando una distribución equitativa de las tareas.
- 2) Reclutamiento y selección del personal: Contar con un proceso riguroso y estructurado para atraer y seleccionar candidatos calificados que se ajusten a los perfiles requeridos por la organización. Esto incluiría la utilización de técnicas y herramientas de evaluación adecuadas.
- 3) Planes de carrera y promoción: El desarrollo profesional y la motivación de los empleados son aspectos cruciales para retener el talento, por lo tanto se debe diseñar y ejecutar planes de carrera que promuevan el crecimiento y la progresión de los empleados, asegurando oportunidades de promoción interna.
- 4) Evaluación de desempeño: Implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita medir objetivamente el rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados. Además, se recomienda establecer mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de las políticas y normas establecidas.
- 5) Medición del nivel de satisfacción de los trabajadores: Para promover un entorno laboral saludable y productivo, es fundamental medir regularmente el nivel de satisfacción de los empleados, implementando encuestas y mecanismos de retroalimentación que permitan detectar las causas de descontento y tomar medidas correctivas apropiadas.

Por último, se recomienda crear un departamento de Seguridad e Higiene compuesto por personal especializado, manteniendo un registro preciso de los accidentes de trabajo, implementando medidas preventivas y promoviendo la seguridad en los almacenes y depósitos de la empresa, lo que permitirá garantizar el cumplimiento de las normativas correspondientes y minimizar los riesgos laborales.

Bibliografía

Banco Mundial (2023). *Argentina: panorama general*. Obtenido de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Luego%20de%201a%20pandemia%2C%20la,desatada%20por%20la%20COVID%2D19>

Canvas (2023). A.J. & J.A. Redolfi S. R. L. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.

Obtenido de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latino americano*. México: Pearson.

Diario El Cronista (2023). *Sustentabilidad: las empresa aprietan el acelerador y estas son las tendencias que tendrán que tener en cuenta*. Obtenido de:

<https://www.cronista.com/negocios/sustentabilidad-las-empresa-aprietan-el-acelerador-y-estas-son-las-tendencias-que-tendran-que-tener-en-cuenta/>

Diario La Voz (2023). *Según una encuesta, 4 de cada 10 personas compran en supermercados a través de apps de delivery*. Obtenido de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/segun-una-encuesta-4-de-cada-10-personas-compran-en-supermercados-a-traves-de-apps-de-delivery/>

Infobae (2023). *Calendario electoral 2023: cuándo son las elecciones en cada provincia y qué se vota*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/politica/2023/04/01/elecciones-2023-que-provincias-votan-en-abril-y-que-eligen/?outputType=amp-type>

IProfesional (2023). *Consumo: crece la brecha entre supermercados y comercios tradicionales y hay preocupación en el equipo de Massa*. Obtenido de:

<https://www.iprofesional.com/economia/380533-consumo-crece-brecha-entre-supermercados-y-comercios-de-barrio>

- Marchesán C. A. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Obtenido de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13790>
- María A. Rosa Dominici. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como actor estratégico de cambio*. Cuaderno 57 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=13
- Maza, Melisa Graciela (2017). *Plan integral de comunicacion interna en empresa farmacéutica Córdoba* (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Córdoba , Cordoba, Argentina. Recuperado de: http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Página 12 (2023). *Inflación de abril, lo que se viene*. Obtenido de: <https://www.pagina12.com.ar/541320-inflacion-de-abril-lo-que-se-viene>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de los Recursos Humanos*. El capital humano de las empresas". México: McGraw-Hill Interamericana.
- Wolk, L (2013). *Coaching, el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea.