

UNIVERSIDAD SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADO



Incorporación del Area de recursos humanos en la implementación de un plan de comunicación 2.0 y formación en líder coach en Redolfi S.R.L.

Alumno: Coria, Florencia Belén

DNI: 42.694.195

Legajo: RHU02741

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2023

Agradecimientos

A mis papas, pilares fundamentales en el camino recorrido en toda mi vida y apoyo y sostén en el comienzo y final de esta etapa, sin su paciencia nada de esto, sería posible.

Quiero destacar a mi mamá, que en cada momento en que caía siempre estaba alentando, dándome sus abrazos y diciendo que todo saldría bien.

A mi hermana Sofía por el apoyo de siempre, sus cartelitos de aliento desde que empezaba a rendir parciales y finales, durmiendo conmigo para poder pasar los nervios, con la que comparto gran parte de mi vida. Sin su apoyo, su entusiasmo y su “Dale, flor”, este momento, no sería posible.

A todos y cada uno de mis amigos y quiero mencionarlos especialmente a Flor, Juanjo y Martín que me gustaría dedicarle este espacio, ellos fueron quienes a lo largo de este camino ayudaron a calmar mis ansiedades, mis inseguridades y todo aquello que no me permitía avanzar.

A una persona que me acompañó en este último proceso, pero todo este tiempo con su palabra de aliento Fran que estuvo ahí en todo momento y noches despierto haciéndome el aguante con las entregas.

Y a mí, por haber sido capaz de no rendirme hasta encontrar este camino que me apasiona y me hace feliz.

Resumen

El presente trabajo fue realizado sobre la empresa familiar de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, de la localidad de James Craik, Córdoba, que cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el rubro de los supermercados mayoristas, dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, donde se detectaron problemas relacionados a la gestión del capital humano, por la falta de un área de recursos humanos, de comunicación interna debido a que la información llegaba distorsionada y por mandos medios que solo se limitan al cumplimiento de órdenes. Como consecuencia de los resultados arrojados por el análisis realizado y teniendo en cuenta la vital necesidad de un correcto flujo de información se diseñó un plan de implementación que tuvo como objetivo incorporar un analista de recursos humanos que gestione un plan de comunicación interna digital en Redolfi S.R.L. y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que estos sean competentes y la organización mejore sus ganancias en un 11%.

Palabras Claves: Recursos Humanos – Comunicación Interna — Liderazgo Coach

Abstract

The present work was conducted on the family business of A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., from the town of James Craik, Córdoba, which has a history of over 50 years in the field of wholesale supermarkets, dedicated to the marketing and distribution of mass consumption products, where problems related to the management of human capital were detected, due to the lack of a human resources area, internal communication because the information arrived distorted and by middle managers who are only limited to the fulfillment of orders. As a consequence of the results of the analysis and taking into account the vital need for a correct flow of information, an implementation plan was designed with the objective of incorporating a human resources analyst to manage a digital internal communication plan in Redolfi S.R.L. and to train middle managers in leadership coaching in order to make them competent and improve the organization's profits by 11%.

Keywords: Human Resources - Internal Communication - - Leadership Coach

Índice

<i>Introducción</i>	6
<i>Análisis de la situación</i>	9
PESTEL.....	10
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	14
Análisis FODA.....	16
<i>Marco Teórico</i>	19
Gestión de Recursos humanos	19
Comunicación Interna	20
Liderazgo COACH.....	20
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	22
<i>Plan de implementación</i>	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos.....	24
Alcances.....	24
Acciones:	24
<i>Medición de la propuesta</i>	30
Marco temporal: Diagrama de Gantt.....	30
Evaluación del impacto de la implementación	31
<i>Conclusión</i>	33
Recomendaciones:.....	33
<i>Referencias</i>	35
<i>Anexos</i>	37
Anexo A – Perfil de puesto de analista de recursos humanos	
Anexo B - Descripción de puesto	
Anexo C - Reclutamiento del personal	
Anexo D - Aplicación <i>Hangouts</i>	

Anexo E - Portal de información

Anexo F - Buzón de sugerencias

Anexo G - Encuesta de satisfacción sobre el uso de la red social

Anexo H – Módulos de la Capacitación

Introducción

La empresa A. J. & J. A. Redolfi nace en 1959 como un emprendimiento familiar en la localidad de James Craik, Córdoba fundada por Alonso Jacobo y Miguel Ángel quienes comenzaron la actividad comercial en su ciudad natal con un local minorista dedicado al bazar, librería y cigarrería al que llamaron “Redolfi Hermanos”, con mucha influencia en la zona llevan trabajando más de 50 años en el sector de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

A.J. & J. A. Redolfi se amplía comercializando más marcas y diferentes productos, luego de este avance empresarial sufre un duro golpe, la pérdida de su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, pero a pesar de esto, crean cuatro negocios de autoservicio mayorista.

Actualmente, su cartera de clientes es de aproximadamente 6000, está conformada por no solo casi la totalidad de la Provincia de Córdoba sino también por las provincias de La Pampa, sur de Santa Fe, y San Luis, demostrando así su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

El número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos de diferentes portes distribuidos entre sus sucursales.

La visión de la empresa es liderar el mercado en el que participa actualmente, y estar abierto a nuevas oportunidades de negocios, contar con una cartera diversificada de proveedores, buscar solvencia y rentabilidad continua, 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 y su misión es atender las necesidades de los 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. Además de brindar a sus colaboradores la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la organización.

Lo que se detecta como una debilidad es la falta de un área de Recursos Humanos que gestione oportunidades de desarrollo personal y profesional mediante planes de carreras para estar alineado con la visión y misión de la organización.

También se observa un sistema de comunicación interna con falencias a la hora de generar lazos comunicativos entre empleados - jefes y entre las distintas dependencias y depósitos.

La búsqueda de nuevos colaboradores depende de acuerdos entre la gerencia y el encargado del área correspondiente y solo los altos mandos son reclutados mediante el diario local.

En la empresa de los hermanos Redolfi, quienes ocupan puestos jerárquicos es por causa de su antigüedad y no todos cuentan con habilidades y conocimientos para gestionar equipos de trabajo.

Para clarificar los temas, se toma como antecedente en este reporte de caso:

Muller German Federico (2020), en su trabajo final de grado una investigación de caso titulada “La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos” en la empresa A.J. & J.A. Redolfi de Córdoba, expone que todas las empresas tienen su propia cultura. La cultura organizacional no viene de las máquinas, viene de las personas que la integran y componen día a día.

En el caso de Redolfi, se aprecia que tiene una cultura y valores caracterizados por ser una empresa familiar; al hablar de cultura organizacional se hace referencia al conjunto de creencias, hábitos, prácticas y tradiciones que comparten los miembros de una organización y para su transmisión a todos los miembros de la organización es necesario contar con un canal de comunicación formal utilizando el mismo, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la misma.

Como referencia a los problemas de liderazgo y *coaching* el antecedente está dado por una investigación descriptiva “El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional”, desarrollada por Víctor Emilio Villavicencio Álvarez¹ & Irene Susana Ocaña Arguello (2017) Fundación Universidad de Palermo, quienes mencionan que la importancia del talento humano en un proceso de transformación organizacional y que a través de la aplicación de la herramienta del coaching se puede mitigar su resistencia por gestión de los agentes (coachee) y gestores (coach) del cambio.

El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional se demuestra por medio de su metodología de acuerdos iniciales, exploración, diseño de acciones y cierre, el coaching es una herramienta que se relaciona directamente con el proceso de cambio y de aprendizaje. Es importante implementarlo en las empresas para potenciar la adaptabilidad, la innovación, el empoderamiento y la practicidad. El objetivo es la capacitación del talento humano es el mejoramiento de sus habilidades, actitudes, aptitudes, desempeño, acentuando su accionar y autoconfianza en la toma de decisiones, resolución de problemas y adaptación a los cambios organizacionales.

Como referencia al liderazgo, se realizó una investigación científica en Argentina (2016) sobre Liderazgo Coach, la misma, fue publicada en los Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, “ La importancia del coaching en las pymes como factor estratégico de cambio”, El liderazgo coach es indispensable para el desarrollo de las empresas, es un sistema de apoyo frente a los cambios organizacionales y favorece fuertemente la comunicación y las habilidades de los trabajadores, 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.

Donde se comentan los beneficios que proporciona a las organizaciones predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades, optimiza capacidades y fomenta la comunicación. (Dominici, 1016)

En conclusión, se ha presentado una breve mención de su historia y los antecedentes de la empresa Redolfi que son fundamentales para un buen funcionamiento de la administración de los recursos humanos.

El objetivo general o principal del departamento de Recursos Humanos es mejorar los niveles de producción de los colaboradores, de forma tal, que sean responsables estratégica, ética y socialmente.

La tarea de la unidad de Recursos Humanos no es sencilla, pero puede ser muy gratificante si se realiza adecuadamente. Es importante implementarlo en las empresas para potenciar el talento humano explotando su adaptabilidad, innovación, haciendo que sea parte a los cambios estratégicos, tecnológicos y culturales.

Análisis de la situación

AJ. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

La empresa mencionada tiene como misión, visión y valores, lo siguiente:

Misión: “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, 2023)

Visión “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, 2023)

Sus principales valores son el respeto hacia los clientes, proveedores y equipos de trabajo que conforman la empresa, entre ellos se pueden mencionar: ética, confianza, esfuerzo, dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, así como la orientación al cliente, a través de un compromiso con la calidad y el resultado.

Redolfi, es altamente reconocida en la zona por el servicio de calidad prestado, la trayectoria en el mercado y su cartera de clientes; posee un área de logística interna que se encarga de la distribución de toda la flota de vehículos propios, acompañado de personal capacitado para realizar tareas de compras y/o ventas. Es imprescindible analizar las áreas de la empresa para poder identificar los diferentes problemas que puedan existir.

La empresa no tiene definida un área de Recursos Humanos, como consecuencia no hay procesos de gestión en relación con los empleados, a saber:

El proceso de inducción para los distintos puestos, no está definido, lo que ocasiona algunos inconvenientes, generando margen de error en las actividades diarias.

Los procesos de selección, se realizan de manera interna y poco eficientes, debido a que los reclutadores no poseen los conocimientos necesarios para la toma de decisiones. Los encargados no cuentan con habilidades para detectar a las personas adecuadas para cada puesto. Para ello, deben realizar descripciones de puesto que resumirá las responsabilidades, actividades, calificaciones, habilidades y competencias, que una persona necesita para cubrir un puesto laboral; analizando bien los perfiles y conociendo bien a fondo las tareas de cada puesto

Si bien el directorio está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo al momento de este estudio, aún no se ha establecido.

Otro de los problemas que se puede visualizar es que la comunicación es vertical descendente y el canal utilizado no está estandarizado.

Este análisis de situación tiene como objetivo definir cuáles son las posibilidades de crecimiento y dificultades a las que se enfrenta la empresa utilizando tres herramientas de estudio empresarial, como lo son PESTEL, Las 5 fuerzas de Porter y FODA.

PESTEL

Su objetivo es conocer el macroentorno de la compañía teniendo en cuenta cómo afectan a la industria los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

Dado que la empresa mantiene una constante relación con el exterior, es fundamental entender cómo estos factores influyen positiva o negativamente.

Factores políticos

Durante el primer semestre de 2023, la República Argentina ejercerá la Presidencia Pro Tempore del MERCOSUR teniendo como objetivo profundizar el diálogo con nuestros aliados en el marco de proyectar desafíos regionales y globales al MERCOSUR como región única por su eficiente capacidad de negocios para poder extender su participación internacionalmente (Cancillería Argentina, 2023).

Argentina ha observado en numerosas ocasiones las limitaciones del enfoque anti-industrial, el cual va a contramano de un mundo donde proliferan nuevas familias de políticas industriales, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo (Gobierno Argentina, 2023).

La recuperación de una política industrial de mirada sectorial y estratégica, bajo la premisa de que ningún sector sobra, de que tanto el sector primario como la industria, la construcción y los servicios son fundamentales para el desarrollo nacional. Se ha dicho

reiteradamente que tenemos ramas de la industria “obsoletas” e “ineficientes”, omitiendo las 7 crisis macroeconómicas que Argentina sufrió en las últimas 4 décadas, que afectaron severamente a múltiples ramas y que profundizaron el comportamiento pendular ya mencionado. Quienes sobrevivieron a tamaña inestabilidad es evidente que poseen fortalezas que pueden ser potenciadas con buenas políticas públicas; es por ello que venimos trabajando desde las mesas sectoriales con 16 complejos productivos, donde se discuten e implementan políticas específicas (Gobierno Argentina, 2023).

Factores económicos

La compra de productos fraccionado: los alimentos fraccionados son una importante opción para los compradores que buscan los precios más baratos acompañados de una buena calidad, además de ser una excelente alternativa de compra para aquellos que no pueden proveerse en cantidad, dado que cuentan con ingresos diarios (Alimentos Argentinos, 2023).

Argentina ha comenzado el 2023 con una aceleración en la inflación. El Índice de precios al consumidor (IPC) ha subido un 6% en enero, un 0,9% más que en diciembre que deja la inflación interanual en un 98,8% (El País, 2023)

El dólar al momento de este análisis alcanzó un techo intradiario de \$422 y, momentos después, se frenó la oferta de la divisa en la plaza informal debido a la falta de referencia de precios y a la imprevisibilidad política actual (Cronista, 2023).

Entre los múltiples riesgos a los que está expuesta la economía este año, existe uno que tanto el equipo económico como los analistas privados consideran consumado: la desaceleración de la actividad económica. En qué medida el menor crecimiento se convertirá en recesión dependerá de la intensidad de diversos factores, esencialmente la disponibilidad de dólares. Si bien el Gobierno mantiene por ahora la proyección de un avance de 2%, el propio Banco Central advierte sobre las distintas dificultades que deberán superarse en función de alcanzar dicha meta. Por un lado, un contexto internacional que también tiende a la recesión global sumado a los riesgos locales, derivados del impacto de la sequía, los niveles todavía altos de inflación y la incertidumbre electoral.

Con respecto a la economía de supermercados y mayoristas, en enero de este año, el Índice de ventas totales a precios constantes muestra un incremento de 0,8% respecto a igual mes de 2022 (Infobae, 2023)

En enero de 2023, el índice de la serie desestacionalizada muestra una variación positiva de 5,3% respecto al mes anterior y el índice serie tendencia-ciclo registra una variación positiva

de 0,4% respecto al mes anterior., esta misma lo que hace es medir la evolución mensual de las ventas a los consumidores finales y proveer información estadística continua para el análisis de coyuntura.

El Gobierno nacional y las petroleras firmaron un nuevo acuerdo de Precios Justos y establecieron una pauta de aumento del 4% mensual en los precios de la nafta y el gasoil desde el 15 de abril hasta el 15 de agosto (Infobae, 2023).

La Tarjeta Alimentar Ahora aumentó un 35%, además, a lo largo del año se definirán dos ajustes trimestrales más en base a la inflación: esto le supondrá al Estado una inversión de \$ 121.000 millones extra para el 2023 (Cronista, 2023).

Factores sociales

Este año será testigo de la transición hacia un nuevo gobierno. Será encarado con cierta fragilidad: elevada pobreza, alta inflación, brecha cambiaria de tres dígitos, reservas netas casi nulas y una actividad estancada en niveles que no recuperan en términos per cápita al máximo cíclico anterior (El economista, 2023).

La pobreza ronda el 40%, los datos se agravan en 2023, se crean planes de contención y alerta roja en infancia (El cronista, 2023).

Tras la baja de 85 mil planes sociales y en medio de protestas “contra el ajuste” por parte de grupos piqueteros opositores, el Gobierno revisará el listado de beneficiarios del programa Nexos, que funciona como adicional del Potenciar Trabajo y otros planes, en vistas a posibles rescisiones. Así lo pudo reconstruir LA NACION de fuentes del Ministerio de Desarrollo Social, que tomaron distancia de que la decisión de avanzar en ese sentido esté relacionada con exigencias del Fondo Monetario Internacional (FMI) (La Nacion, 2023).

La inflación desmedida y la falta de control por parte de las entidades reguladoras del mercado financiero local imposibilitan hacer un cálculo fiable de los resultados de un determinado ejercicio, tras aplicar el tipo de cambio correspondiente (Solunion, 2023).

Argentina tiene tres grandes desigualdades: las de ingresos, las territoriales y las de género. La inserción laboral de mujeres y diversidades es reducida en ramas de alta formalidad y salarios, como la industria, la energía, la minería y los servicios basados en el conocimiento (Gobierno Argentina, 2023).

Factores tecnológicos

Potenciar la ciberseguridad para el trabajo remoto: tendencia este 2023 y es la gran cantidad de trabajadores que actualmente realizan home office, el riesgo de sufrir vulnerabilidades es aún mayor debido a la falta de medidas de seguridad tomadas desde el hogar. Por lo tanto, se espera que los procesos de revisión y actualización de la infraestructura tecnológica que se hacían regularmente en las oficinas para la prevención de ataques, tomen mayor relevancia para todos aquellos equipos que permanecen bajo modalidad remota (Financiero Digital, 2023)

Realidad aumentada Para el sector *e-commerce*, este será un año con grandes innovaciones y entre una de ellas estará la realidad aumentada (AR). Esta tecnología genera una estrategia para conectar y fidelizar con el consumidor ya que facilita la posibilidad de conocer el uso de un producto antes de comprarlo, lo que a su vez reduce el porcentaje de devoluciones (Financiero Digital, 2023).

Factor tecnológico a nivel alimenticio Debido a la presión para mantener el suministro balanceado con la demanda, las organizaciones de alimentos y bebidas deben invertir en tecnología de Industria 4.0 para suplir la falta de empleados. Un ejemplo es el uso de reconocimiento por imágenes con aprendizaje automático (ML) para que los robots puedan automatizar las tareas de trabajo intensivo que antes requerían la vista y decisiones humanas como la separación, clasificación, corte y rebanado (Industria Alimentaria, 2023).

Factores ecológicos

El dramático escenario climático adverso ya generó una caída en las estimaciones de cosecha en 50 millones de toneladas. “No hay palabras para describir el impacto que ha tenido una campaña marcada por todos los récords históricos de tiempo”, dijeron los técnicos de la Bolsa de Rosario (BloombergLinea, 2023).

La puesta en marcha del Plan de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático ocupa el centro de los retos que afronta el país en un año especialmente difícil, debido a la celebración de elecciones generales (Gobierno Argentina, 2023).

La aprobación de leyes que protejan los humedales y aumenten la calidad de la participación ciudadana en temas ambientales, así como frenar la deforestación en el Chaco argentino y el futuro de la Hidrovía del Paraná son otros retos importantes para Argentina en el 2023 (Gobierno Argentina, 2023).

Sustentabilidad y transparencia: El cambio climático es una amenaza cada vez más grande, por lo que la industria de alimentos y bebidas se verá, sin duda, afectada. Las organizaciones deben considerar una fuente alternativa local para los productos y apoyarse en el aprendizaje automático para reducir gastos de energía, agua y desperdicio de alimentos. Asimismo, la transparencia en toda la cadena de suministro seguirá siendo prioridad, en la medida en que el público y el gobierno presionen a las organizaciones para aumentar su foco en la sustentabilidad y la transparencia (ComputerWeekly, 2023).

La realidad indica que Argentina ha hecho muy poco para implementar planes de mitigación desde la firma del Acuerdo de París hasta la fecha. La matriz energética sigue dependiendo en más de un 80 % de los combustibles fósiles y el uso de la energía mantiene altos niveles de ineficiencia. Las dificultades políticas en un año electoral solo suman un obstáculo más (Mongabay, 2023).

Factores legales

El CAA (Código Alimentario Argentino) es el instrumento legal vigente donde se encuentran las regulaciones oficiales de los productos alimenticios y establecimientos productores, elaboradores y comercializadores de esos productos, sus envases, aparatos y accesorios para alimentos. Fue puesto en vigencia por la Ley N° 18284.

El etiquetado de producto frontal: ley de etiquetado frontal 27.642 Dar información nutricional comprensible de los alimentos envasados y bebidas analcohólicas para resguardar los derechos de las y los consumidores (Gobierno Argentina, 2023).

Ley de importación x *packaging*: efecto de mejor identificar el producto se imprimen sobre éste, si ello es posible, en tinta, en lugar visible o sobre los envases, envoltorios, rótulos, precintos y cuños, el número oficial del establecimiento de procedencia y la expresión: Industria Argentina; conforme a lo establecido por la Ley 11.275, sus modificaciones y decretos reglamentarios en vigencia (Gobierno Argentina, 2023).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La utilidad que tiene implementar esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar sus recursos frente a estas cinco fuerzas. Para poder establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

1. *Poder de negociación de los clientes:*

Los clientes son un factor básico para la organización, son los que se convierten en consumidores del producto y tienen el poder de hacer que la empresa tenga ingresos motivo por el cual también tienen el poder de decidir dónde comprar, entonces su poder de negociación es muy alto ya que exigen calidad y buenos precios, existiendo actualmente tanta oferta tienen la libertad de elegir, de todos modos, Redolfi tiene precios muy competitivos.

2. Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es casi nulo ya que cuentan con contratos de exclusividad como por ejemplo Massalin, quien tiene contrato de distribución exclusiva del producto lo que le da un muy buen posicionamiento para conseguir mejores precios.

3. Amenaza de ingresos de competidores:

En el mercado de la distribución y la comercialización mayorista Redolfi cuenta con grandes marcas entonces su competencia son pequeñas empresas motivo por el cual no existe amenaza de ingreso de nuevos competidores.

4. Amenaza de productos sustitutos:

Esta es una amenaza alta debido al cambio social que se está generando en las grandes masas con respecto al cuidado corporal y el consumo alimenticio, así como la situación socioeconómica del país, la cual genera que la sociedad deje de consumir primeras marcas para poder consumir productos alternativos y/o más naturales.

5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se da en dos segmentos por un lado Los mayoristas con salones comerciales por cada zona y por otro lado Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Con respecto a los mayoristas con salones comerciales por cada zona:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

- En San Francisco: Dutto Hnos.

- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Y en el otro segmento están aquellos que tienen preventistas y entregas a domicilio:

- En Río tercero: Luconi Hnos.

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

- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

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

- Rosental y Micropack. son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Existe una rivalidad muy alta de competidores, hoy en día los clientes buscan la mejor relación precio-calidad y la mejor relación costo-beneficio, es por esto que las empresas del sector deben ofrecer no solo productos a los precios más bajos posibles, sino también ofrecer la distribución de los productos.

Análisis FODA

Se utiliza esta herramienta de análisis para poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para alcanzar objetivos, modificarlos o estudiar los desvíos que se habían implementado anteriormente”, Esta herramienta es muy importante porque sin este análisis Redolfi no puede definir claramente cuál es su estrategia o, si la define, no sabe por qué la realiza, y no puede evaluar la eficacia o eficiencia de esa estrategia.

Fortalezas

- Posicionamiento fuerte en el rubro de la distribución y comercialización.
- Cubren las necesidades alimenticias de toda la provincia de Córdoba
- El excelente manejo de las finanzas de la empresa permite una excelente relación con sus proveedores.
- Cuentan con un programa de responsabilidad social corporativa
- Gran masa de clientes que cubre casi todo Córdoba

Debilidades

- Falta de atención a la gestión de sus recursos humanos

- Mala selección del personal y mandos medios
- Unidades de negocio mal estructuradas
- Falla de canales de comunicación oficiales que mejoren la satisfacción del trabajador
- Carencia de políticas de recursos humanos y cultura organizacional

Oportunidades

- Instalar en los mercados productos naturales más económica
- Realizar supermercados y empresas fuera de Córdoba
- Mejorar la tecnología de publicidad y empresarial
- Gestionar áreas de publicidad y marketing para la creación de su página

Amenazas

- Aumento de la inflación constante
- Pobreza e indigencia del país
- Cambios en la creación de nuevos impuestos.
- Situación actual Política, económica y social del país

A partir de todo lo desarrollado, la empresa Redolfi adaptándose al entorno y sus cambios constantes para seguir creciendo cuenta con muchas ventajas y oportunidades en el mercado, dado que en la actualidad el cliente tiene el poder de elegir entre varias ofertas y ha cambiado sus hábitos de consumo yendo más a los comercios de cercanía.

Desde la visión de un profesional de los recursos humanos, lo primero que se observa es la ausencia de un departamento de RRHH que pueda gestionar de manera adecuada a sus empleados, lo que repercute negativamente al no tener políticas que guíen los pasos de quienes prestan su servicio en la organización.

Además, no cuenta con un área de capacitación que los forme adecuadamente para los puestos, tampoco realiza evaluaciones de desempeño que permitan a los colaboradores conocer cuál es su rendimiento y áreas de mejoras para poder ayudarlos en sus competencias y que desarrollen de manera adecuada el trabajo.

La compañía no realiza evaluaciones de desempeño ni de clima laboral las cuales sirven como indicadores de rendimiento tanto del trabajo profesional del empleado y la otra del resultado corporativo en sumatoria de todos los empleados, la falta de saberes sobre el rendimiento del ocupante de un cargo, hacen imposible que avance eficientemente en tu rol y hagan que sirva positivamente a la empresa

No cuenta con un área de seguridad e higiene en la empresa, las tareas básicas se realizan solamente en inspecciones anuales de manera tercerizada, el hecho de que las sugerencias de mejoras no sean tomadas en cuenta por los directores, puede llevar a inconsistencias graves en los depósitos, lo que a su vez puede causar problemas de salud para los trabajadores.

La elección de quien ocupa el cargo es por la antigüedad y confianza que tengan los hermanos Redolfi y no por las habilidades del personal, esto trae como consecuencia la problemática de que los mandos medios son elegidos por la confianza generando inconsistencias en los equipos de trabajo debido a que muchos de los trabajadores no poseen las aptitudes para desempeñar en ese puesto

La comunicación que manejan en la organización es de forma vertical descendente y la forma en que se comunica no es por un canal de comunicación formal a sus supervisores sino a través de los responsables de cada local comercial o deposito existiendo interferencias entre lo que se emite y lo que reciben los trabajadores.

Marco Teórico

Se presenta a continuación una exposición de diversos autores sobre los conceptos centrales de este reporte de caso, entre ellos la concepción de la gestión de recursos humanos, **comunicación interna**, líder coach.

Gestión de Recursos humanos

El departamento de recursos humanos de una organización es el encargado de la gestión de administración de los mismos, siendo uno de los pilares en que se apoya para definirse y consolidarse dentro del rubro donde posiciona sus productos o servicios. Su principal objetivo es garantizar los aspectos administrativos de la plantilla, traslados, salarios, beneficios y evaluación de los empleados, así como el desarrollo del talento humano de la organización, creando un clima organizacional laboral apropiado para contribuir a la productividad y responsabilidad ética y social de los trabajadores.

Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido, en gran medida, a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados y, en general, se acepta que cuando se logran estos objetivos explícitos afecta positivamente a los resultados de la organización. Por el contrario, la selección deficiente de empleados, o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

Según el autor Chiavenato Idalberto (2007)

El área de RRHH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas (pág. 100).

Comunicación Interna

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados por el destinatario.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

La comunicación interna tal y como dice Jesús García Jiménez en su libro *La Comunicación Interna* es “Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones.”

La Comunicación Interna es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria. Bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva.

El papel estratégico de la Comunicación Interna en la gestión de los RRHH radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información a todos los niveles y procure que los mensajes que se transmitan en su seno fluyan eficazmente en todos los sentidos y en todas las direcciones.

Cuando hablamos de comunicación 2.0, nos estamos refiriendo al entorno creado con la aparición y desarrollo de las redes sociales. El cambio con respecto a la Web 1.0 es la generación de espacios para la interacción entre los usuarios de la red.

La comunicación 2.0 supone un cambio de paradigma en la manera de comunicar, del eslogan publicitario, de la venta comercial: “Tengo productos, luego busco clientes” pasamos a un discurso más asociado a la cultura 2.0 “Tengo valores, luego genero comunidad”.

Liderazgo COACH

“Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales”.

María Teresa Palomo Badillo (2013) en su libro dice que:

“Los líderes son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en necesidad de los subordinados. Los líderes son las personas que tienen el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, fomentando su cooperación para lograr que todas ellas aprueben determinados fines y métodos” (pág. 27).

Este concepto también es desarrollado por Eaton, J. (2001) donde propone que el líder coach es quien cierra la brecha entre el nivel de desempeño actual de una persona y el deseado. Como Coach, un mánager ayuda a sus subordinados a desarrollarse al asesorar el desempeño, discutiendo la situación actual, definiendo objetivos alcanzables, explorando nuevas oportunidades y guiándolos en sus planes de acción (pág. 69).

En este sentido se sostiene que quien lidera debe desempeñar el rol de coach con sus colaboradores, esto implica adquirir las competencias que le posibiliten destrabar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos de su equipo de trabajo. Es con esta perspectiva que estar en el servicio de revolución y el despido de la potencialidad de las personas y organizaciones constituyen uno de los valores fundamentales de liderazgo y la responsabilidad que asume quiere así de conducir desde esta concepción de esta concepción el líder coach.

A modo de conclusión, los tres conceptos están interconectados y son esenciales para la gestión de una organización. Una dirección de recursos humanos efectiva implica la selección y el desarrollo de líderes y colaboradores capaces de comunicarse eficaz, clara y asertivamente para lograr un equipo de alto rendimiento, establecer una cultura empresarial sólida y mantener la cohesión del equipo con líderes coaches, quienes pueden lograr una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades ayudando a los colaboradores a desarrollarse en áreas específicas. En este apartado se destaca la importancia de la comunicación interna 2.0, que, al ser portable, da agilidad a las actividades, y acceso a la información actualizada y actúa como un nexo entre todos los integrantes de la organización logrando cohesión entre los mismos y relaciones de confianza que generen un clima laboral favorable.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas que se detectan en Redolfi S.R.L. radican en la falta de un departamento de recursos humanos para una gestión efectiva del personal agregando a la empresa sentido de pertenencia.

La falta de mandos capacitados repercute de manera negativa en la organización debido a que puede ocasionar problemas en la planificación, organización, delegación y control de las tareas diarias, además de ser un nexo entre los colaboradores y la alta gerencia.

También se puede identificar que los líderes de la organización no están preparados para poder guiar a los equipos de trabajo debido a que estos fueron elegidos por la antigüedad y no por las competencias que tengan desarrolladas lo que lleva en muchos casos a que estos sean incompetentes, no teniendo un estilo de liderazgo proactivo que mejore a cada trabajador.

Además, el hecho de no contar con canales de comunicación interna establecida, conocida por cada integrante de la empresa, en las distintas sucursales ya que al ser muchas y con amplia distancia geográfica es necesario una comunicación clara con los objetivos y tareas que se requieren para coordinar acciones y gestionar cada unidad de negocio de manera individual y llevando el éxito de la empresa.

Es valioso para Redolfi poder implementar estos tres aspectos en la organización debido al alto potencial humano que se puede ver en el ambiente laboral de la empresa. Para ello, se necesita un área que gestione las necesidades de los colaboradores y un plan de comunicación que alinee los procesos a la organización en su totalidad.

El manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendientes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones sumado a que los líderes acompañen a sus equipos en el desarrollo de sus competencias, genera un valor agregado y una mayor adecuación de los colaboradores en sus tareas, dotando así, a sus equipos de trabajo de nuevas competencias que generen una mejor atención a los clientes y proveedores.

Además de fortalecer una cultura más participativa en donde se escuchen las voces de todos los integrantes de la empresa.

La importancia que tienen estos ejes en las organizaciones es el poder trabajar sobre la gestión del recurso humano, apostar a la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa en la comunicación y formar a los líderes coach permitiendo que las empresas tengan colaboradores más aptos a las necesidades que Redolfi demanda a diario, en un mundo

competitivo en donde cumplir los objetivos estratégicos cada día se vuelve más complejo y difícil.

Vale la pena que Redolfi invierta en desarrollar un departamento de RRHH responsable de garantizar la igualdad entre los empleados de la compañía y de adoptar medidas para lograr un clima de trabajo adecuado. Este departamento es el responsable de la gestión de los recursos más valiosos de la organización.

El mismo tiene como objetivo aportar una mejora en el canal comunicacional, que consiste en la comunicación que las organizaciones gestionan en un entorno digital para mejorar y crear su reputación corporativa, mejorando así la forma de relacionarse con sus líderes, creando un proceso de acompañamiento enfocado en la creatividad y la mejora del desempeño de los empleados, con la intención de alinear sus metas personales y las de la empresa.

Al implementar la propuesta el departamento de RRHH es el responsable de la gestión de los recursos de la organización, debiendo seleccionar y formar a los colaboradores que la empresa necesita, proporcionar a los mismos los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo y que el trabajador satisfaga sus necesidades, mejorando la rentabilidad de la organización.

Plan de implementación

Objetivo general

Incorporar un analista de recursos humanos para profesionalizar los procesos en la organización , implementar un plan de comunicación 2.0 en Redolfi S.R.L. y mejorar el liderazgo con capacitaciones en liderazgo coach con la finalidad de mejorar sus competencias y la organización mejore sus ganancias en un 11%

Objetivos específicos

- Contratar un analista de recursos humanos que profesionalice los procesos del capital humano
- Implementar hangouts de Google con el fin de generar canales oficiales de comunicación interna 2.0
- Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para transformar los equipos de trabajo.

Alcances

Ámbito geográfico: La implementación se realiza para la empresa Redolfi que comprende la casa central, y en hipermercados y depósitos que esta distribuidos en la provincia de Córdoba, República Argentina

Ámbito Temporal: Se estima como plazo para la implementación 5 meses, iniciando en el mes de agosto y finalizando en diciembre de 2023

Contenido: Se dictará un curso en Liderazgo Coach a los mandos medios de Redolfi.

Acciones:

1ª Acción: Contratación de analista de recursos humanos

Un área de recursos humanos tiene como objetivo fundamental contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar una plantilla altamente calificada y motivada para alcanzar los objetivos de Redolfi a través de la aplicación de programas eficientes. Por este motivo es de importancia diseñar la función corporativa de RRHH para convertirla en la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

La primera etapa del plan diseñado para Redolfi es la incorporación de un analista de recursos humanos que gestione eficientemente al capital humano para comenzar con la transformación necesaria, profesionalizando la actividad.

Para llevar esta acción adelante, la primera semana de agosto se contratará a la consultora Poncio, la cual contratará a un Analista generalista de RRHH cuya función será, además de incorporar la visión profesional en los procesos de la empresa, implementar comunicación 2.0 y buscar la capacitación en liderazgo coach.

El perfil que deberá buscar la consultora: Licenciado en Recursos Humanos con al menos tres (3) años de experiencia comprobable en un puesto similar, con aptitudes en comunicación interpersonal, gestión de trabajos en equipos, enfoque ordenado, archivos organizados, gran habilidad para la administración del tiempo, eficiencia personal, habilidades en comunicación digital, o creación de contenidos y manejo de *Google Workspace* que son las claves para la efectividad de Recursos Humanos. ANEXO A

La consultora Poncio inicia el proceso de reclutamiento y selección en la 2° semana de agosto de 2023, el tiempo de contratación de este colaborador se realizará durante el mes de agosto debido que cuenta con cinco etapas que se llevarán a cabo

- 1.Descripción de puesto: se determinarán las funciones, responsabilidades y obligaciones del puesto de RR.HH. y adecuación a las necesidades vigentes (2 semana de agosto) ANEXO B
- 2.Reclutamiento del personal: se publica la búsqueda del profesional en la red social *LinkedIn* y Computrabajo para la búsqueda de candidatos adecuados y atraerlos para cubrir la vacante en Redolfi. (2da de agosto) ANEXO C
- 3.Primer entrevista: Se realiza de manera individual, vía telefónica. Al finalizar la misma, se seleccionan los perfiles que continúan el proceso. (2da semana de agosto)
- 4.Segunda entrevista: Los candidatos seleccionados tendrán una entrevista grupal de forma virtual, donde se realizará un rol playing para ver cómo se desenvuelve un candidato en un escenario laboral hipotético con el objetivo de comprobar si estos poseen aptitudes profesionales tan importantes como la empatía, el trabajo en equipo, el liderazgo, la proactividad o la toma de decisiones (3ra semana de agosto)
- 5-Tercera entrevista: Los seleccionados tendrán una entrevista final de forma presencial e individual con el director de Instituto Poncio y el gerente general de Redolfi para terminar de evaluar y definir su candidatura. (3ra semana de agosto)

En las etapas 3, 4 y 5 los candidatos serán notificados vía mail que no pasaron de etapa en el proceso de selección y tendrán el feedback correspondiente.

Una vez que el profesional fue incorporado a la empresa que sería la 5ta semana de agosto, estará en condiciones de iniciar con los procesos de implementación de comunicación 2.0 y capacitaciones a líderes coach.

La efectividad de la nueva incorporación se medirá teniendo en cuenta el desarrollo de las actividades propuestas para el primer trimestre y se tomará en cuenta la mejora en la satisfacción del personal y la aplicación de las políticas del área en cuanto a mejores resultados en el avance del negocio

Recursos utilizados

Humanos: Consultora, “Poncio”, encargada del proceso de búsqueda, selección e inducción, y candidato elegido del puesto.

Materiales: Notebook para las entrevistas

Financieros: El sueldo promedio que cobra un analista de recursos humanos en marzo del 2023 según *Glassdoor*, es de aproximadamente \$152,505 bruto.

Marco de tiempo: Esta acción tiene una duración de 2 meses, desde agosto hasta septiembre.

Los salarios, SAC y aportes patronales semestrales se implementan por la cobertura temporal, quedando así:

Costos	Mensual	Anual
Salario	\$152.505	\$ 1.982.565
SAC	\$ 76.252	\$152.505
Costos de la Consultora	-	\$152.505
Examen Preocupacional y Psicotécnico	\$15.000	\$15.000
Contribuciones Patronales 24%	\$36.601	\$475.815
Total		\$2.778.390

Tabla 1- Costo contratación Analista en RRHH Elaboración propia (Fuente Glassdoor)

2ª Acción: Incorporación de comunicación interna 2.0 en la organización

La gestión de la comunicación interna es importante en las empresas y más en Redolfi porque los las personas buscan compartir todo desde cómo se sienten hasta sus proyectos, y

para que esto suceda, es necesario construir una comunidad alrededor de la marca para conocer el problema; gracias a la ayuda de las redes sociales crea un sentido de pertenencia y trabajo colaborativo entre los miembros del equipo.

El desarrollo de un plan de comunicación digital permitirá a la empresa unificar sus unidades de negocio para una gestión más eficiente en cuanto a la delegación de responsabilidades en los empleados, buscando el trabajo colaborativo para aumentar el sentido de pertenencia entre los empleados de la compañía. El entorno digital crea interacción entre todos sus usuarios, sin barreras y sin límites, por lo que la comunicación 2.0 crea conexiones más fluidas independientemente del lugar donde operen.

Para ello como primera acción se incorporará en las primeras semanas de septiembre un mail institucional mediante *Hangouts*. Este es un servicio de mensajería ofrecido por Google el cual se puede usar desde móviles y desde *Google Chrome*, para una conexión portable. ANEXO D. Se necesitan crear ciento treinta (130) correos electrónicos y solicitar a cada colaborador que descargue la aplicación mencionada para poder acceder al servicio desde *Gmail* o desde sus respectivas aplicaciones móviles.

Con la implementación del mail institucional y el uso de *Google Workspace Essentials* descargado por los colaboradores en el mes de septiembre para poder establecer la comunicación dentro de toda la empresa y sus sucursales estando interconectados mediante la carga de archivos y compartirlo con el personal, ahí está implantado el espíritu Redolfi y una red social que potencie la transmisión de la información.

Una vez creados los correos individuales, en las últimas semanas de septiembre el Analista de Recursos Humanos tomara el lugar de Director de Contenido quien acompañado por un grupo de colaboradores (1 líder/jefe de cada área) de todas las sucursales y depósitos diseñarán archivos cargados en la nube.

Las primeras semanas de octubre la nube (ANEXO E) contará con información relevante de la organización, comunicaciones del directorio, posicionamiento de la marca, cuenta historias inspiradoras de quienes forman parte la empresa, pueda mostrarse cada una de las áreas de trabajo y el aporte que realizan para alcanzar los objetivos estratégicos, además el portal contara con el buzón de sugerencias online es un método eficiente para obtener la retroalimentación de todos los colaboradores, a través de la cual pueden expresar sus ideas creativas, propuestas innovadoras y también aquello que los incomoda o les molesta. (ANEXO F buzón)

Beneficios:

- *Google Workspace Essentials Starter* se contrata para que los colaboradores en Redolfi lo utilicen en el trabajo con su dirección de correo electrónico actual y colaboren con los miembros de su equipo, para comunicarse, reunirse, compartir y editar documentos en tiempo real, así como para darle seguimiento a proyectos y tareas entre otras posibilidades, y todo dentro de la misma plataforma.

- Lo positivo que brinda este servicio es el de funciones de administración de equipos como agregar y quitar usuarios para facilitar la colaboración y el uso compartido de archivos, ya que se hará reuniones mensuales de los líderes para verificar el proceso y mejora en la comunicación.

- *Google Hangouts* será la aplicación en tiempo real que se hará instalar a los colaboradores tanto en sus computadoras como en sus celulares donde le permite enviar mensajes de texto en tiempo real, también puedes compartir vídeos, fotos, o tu ubicación actual con tus contactos, para mejorar la eficiencia en la comunicación y la rapidez desde la misma.

El lapso de tiempo para la creación del contenido y el portal de comunicación, así como la implementación de las aplicaciones, será de dos meses (septiembre y octubre): esto se llevará a cabo después de la incorporación del líder de recursos humanos. Es importante tener en cuenta que el líder de recursos humanos será un guía fundamental para la implementación de estas aplicaciones.

La evaluación de la acción se realizará mediante una encuesta sobre su uso (ANEXO G)

Recursos utilizados

Humanos: 130 colaboradores de la empresa, más el Analista de Recursos Humanos,

Materiales: Notebook/PC de escritorio para la accesibilidad a los programas y la sala de reunión de los líderes para las reuniones de métricas.

Financieros: En cuanto a los costos que tiene esta acción el servicio de *Hangouts* es gratuito mientras que el de *Google Workspace Essentials Starter* es de 9.60 dólares americanos por cuenta que sería un total de \$611.520 (\$9,60/\$490 en 31/05)

Marco de tiempo: Esta acción tiene una duración de 2 meses, desde septiembre hasta octubre 2023.

3ª Acción: Capacitación en liderazgo coach

En Redolfi uno de los aspectos a mejorar es el liderazgo en sus mandos medios, la capacitación en liderazgo coach para mandos medios es fundamental para el éxito de la organización mejora la eficiencia, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos clave que impulsan el crecimiento y la productividad de la organización. Al brindarles capacitación en liderazgo coach, se pueden mejorar las habilidades de liderazgo y la gestión de equipos de manera efectiva.

La última etapa del plan de implementación será la formación de los mandos medios en Líder coach, un proceso de capacitación necesario para los jefes de Redolfi para mejorar sus competencias en el manejo de equipos de trabajo, la toma de decisiones y lograr crear una sinergia en los colaboradores.

Para llevar adelante este proceso se contratarán los servicios del Instituto EVLOTUION que brinda un programa de formación de 7 jornadas virtuales con una carga horaria de 18 horas a llevarse adelante en el mes de noviembre y diciembre de 2023.

El objetivo del curso es poder reconocer las competencias que cada trabajador tiene y lograr potenciarlas, reconocer cuales son las habilidades para el liderazgo, así como los procesos de diseño, planificación y acciones necesarias para cumplir con los objetivos establecidos.

El Coaching es una nueva disciplina, que tiene como propósito promover a las personas, equipos y organizaciones a mejorar su desempeño y sus capacidades y a convertirse en una mejor versión de sí mismos.

Las metodologías de la capacitación serán a través de exposiciones virtuales donde se expone teóricamente cada uno de los puntos del programa, dinámicas grupales y de *role play* para fijar el conocimiento en la materia de los asistentes.

El plan de estudio consta de 4 módulos (ANEXO H)

- se ahondará en coaching y liderazgo,
- formación de equipos de alto rendimiento,
- la comunicación como clave en el liderazgo
- la inteligencia emocional.

La evaluación de la formación de los mandos medios la realizará de manera virtual y será cuantitativa con una evaluación sobre los conceptos tomados en el curso donde se le brindará a quienes completen la totalidad de la formación un certificado de: Programa Líder Coach Otorgado por la UTN Facultad Villa María

Beneficios de la propuesta son:

- Nuevos Recursos para desarrollarte como Líder Organizacional
- Conocer su estilo de Liderazgo y adquirir flexibilidad para ser más efectivo en diferentes contextos
 - Acortar la curva de aprendizaje para lograr mayor efectividad en tu función
 - Incorporar un Modelo para desarrollar el potencial de tus colaboradores, logrando mayor productividad
 - Aprender cómo llevar tu equipo de trabajo al alto desempeño y tu Empresa al próximo nivel
 - Disponer de herramientas y recursos para transformar los obstáculos en oportunidades y desarrollar a tus colaboradores, equipos.
 - Mejorar tu inteligencia emocional, social, estratégica y sistémica

Recursos utilizados:

Profesionales: Instituto “Instituto EVLOTUION”, encargada del curso de Líder Coach para poder reconocer las competencias que cada trabajador tiene y lograr potenciarlas.

Materiales: Notebook/pc para ver el curso virtual y sala de reunión

Financieros: En cuanto a los costos que tiene esta acción es la contratación de la capacitación de líder coach de ciento ochenta mil pesos (\$180.000) , ya que sale diez mil pesos (\$10.000) la hora y serán 7 jornadas de 18 horas.

Marco de tiempo: Esta acción tiene una duración de 2 meses, desde noviembre hasta diciembre.

Medición de la propuesta

Marco temporal: Diagrama de Gantt

Con respecto al tiempo de la propuesta se desarrolla un Diagrama de Gantt que sirve para visualizar los componentes básicos del proyecto de caso y organizar las tareas más pequeñas y gestionables.

Acciones	Mes	Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre						
		Semanas					1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Contratación de analista de recursos humanos	Contratar la selectora que hará la búsqueda	1																							
	Descripción del puesto		1																						
	Reclutamiento del personal			1																					
	Primera entrevista				1																				
	Segunda entrevista					1																			
	Tercera entrevista						1																		
	Selección del candidato							1																	
	Exámenes preocupacionales								1																
Induccion									1																
Incorporación de comunicación interna 2.0 en la organización	Incorporacion de Hangouts						1	2																	
	Incorporacion de Google Workspace Essentials						1	2																	
	Reunion de liderer y reclutamiento de informacion								1	2															
	Informacion subida a la nube										1	2													
	Reuniones de avance												1	2											
Capacitación en lider coach	Contratacion de Instituto EVLOTUION																								
	Dictado de los 4 modulos																								
	Evaluacion de la formacion																								

Evaluación del impacto de la implementación

Para evaluar el impacto de la implementación se debe calcular el retorno de inversión del proyecto que está compuesto por dos variables una de ellas es el costo del proyecto y la otra es el beneficio a obtener para lo cual se tomara en cuenta el último balance presentado por Redolfi 2018 por un valor de ganancias netas de \$ 6.195.536,11 que serán actualizados teniendo en cuenta los índices de inflación informados por el INDEC -<https://www.indec.gov.ar/>

Inflación	Monto
Inflación 2018	\$ 6.195.536,11
Inflación 2019 53,8%	\$ 9.528.734,53
Inflación 2020 36,1%	\$ 12.968.697,69
Inflación 2021 50,9 %	\$ 19.561.764,81
Inflación 2022 94,8%	\$ 38.106.317,84
Inflación a mayo de 2023 32,0 %	\$ 50.300.339,54
Ganancias obtenidas del proyecto 11%	\$ 5.533.037,34

Tabla 2 – Indexación de ganancias de Redolfi (Fuente: Elaboración propia)

Propuestas	Costo
Incorporación de Analista de Recursos Humanos	\$ 2.778.390
Incorporación de <i>Google Workspace Essentials Starter</i>	\$ 615.264
Formación de Líderes coach	\$180.000
Honorarios profesionales (diseño de la propuesta) valor hora \$1.020 x 90 horas trabajadas (sobre sueldo de analista)	\$91.800
Total del plan de implementación	\$3.665.454

Tabla 3 – Total de inversión propuesta (Fuente: Elaboración propia)

El retorno de inversión en la empresa REDOLFI hace referencia a las ganancias o beneficios que se obtienen luego de implementar la propuesta de incorporación de un analista de recursos humanos, la aplicación para mejorar la comunicación en la organización y su curso de líder coach. Este beneficio se representa en porcentaje de 50% que sirve para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

- Estas propuestas permiten mejorar la rentabilidad y la efectividad
- Facilitar la toma de decisiones estratégicas, ya que provee datos objetivos que ayudan a elegir los cursos de acción que mejores ganancias o resultados le brindarán a la empresa.

La fórmula para calcular el ROI, es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{Utilidad} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right) * 100$$

Sabiendo que la Utilidad es de: \$ 5.533.037,34y el total de inversión: \$ 3.665.454, se obtiene el siguiente resultado: ((\$ 5.533.037,34- \$ 3.665.454) / \$ 3.665.454) *100: 50%

Se puede concluir que la empresa obtendrá un retorno de inversión de 50 % lo que equivale a que cada 100 pesos invertidos, la empresa gana \$50.

Conclusión

En base al desarrollo del presente reporte de caso realizado en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, una empresa en constante crecimiento y con el potencial necesario para continuar con el camino de expansión demostrado en sus 64 años de carrera, se puede concluir que los problemas analizados inicialmente en materia de gestión del talento humano, comunicación interna y falta de un estilo de liderazgo que mejore la satisfacción del cliente se abordaron mediante la aplicación de un plan para la mejora de los procesos teniendo en cuenta las necesidades de los empleados.

El principal aporte de este trabajo a la organización es mejorar la comunicación interna con una visión amplia que no solo se centre en los medios sino también en la comprensión de los mensajes y las personas. Esto se abordó a través de dos ejes, por un lado, eligiendo e implementando un medio de comunicación 2.0, y por el otro mejorando la conducción a través de capacitaciones en liderazgo coach. Una comunicación interna efectiva permite a los empleados estar informados para alcanzar los objetivos de la empresa, a través del uso de la tecnología, agilizando y transparentando el proceso, con lo cual trae beneficios ya que los colaboradores saben que se espera de ellos.

Recomendaciones:

Se recomienda a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L las siguientes acciones, según orden de prioridad:

- Rediseñar los puestos de trabajo con la finalidad de obtener los estándares de desempeño de sus empleados para crear las evaluaciones de desempeño.
- Desarrollar planes de carrera en pos de asegurar que los ascensos se den a los colaboradores que estén formados y capacitados para realizar el trabajo de manera correcta y sin poner en juego su integridad y seguridad.
- Incorporar una tienda online a su página web, siguiendo así las tendencias de los consumidores.
- Diseñar planes de prevención en sus depósitos para que estos sean seguros para todos los trabajadores., A la vista de garantizar la seguridad de la salud de los operarios se debe fundar un área dedicada a la seguridad e higiene que, con un enfoque preventivo, exija el uso de elementos de protección personal y redacte manuales de utilización de las maquinarias presentes en la empresa.

- Incorporar un Área de Higiene y seguridad que priorice la prevención y el cuidado necesario para operar.

Referencias

- Alimentos Argentinos*. (2023). Obtenido de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/revista/ediciones/22/Alternativa_tradicional.htm
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Interna Organizacional*. España: Netbiblo.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional Interna*.
- Anzorena, O. (2019). *Lider Coach*.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicacion interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A.
- BloomberLinea*. (2023). Obtenido de <https://www.bloomberlinea.com/2023/03/14/estos-son-las-6-principales-consecuencias-economicas-de-la-sequia-2023-en-argentina/>
- Cancillería Argentina*. (2023). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-exterior/mercosur-ppta>
- CANVAS. (2023). Obtenido de www.edu21.com.ar
- Capriotti, P. (1998). *Comunicacion Interna*. España: Universidad Rovira i Virgili Tarragona.
- Chiaventao, I. (2007). *Adminsitracion de Recursos Humanos*.
- ComputerWeekly*. (2023). Obtenido de <https://bit.ly/3mO7meohttps://www.computerweekly.com/es/opinion/Tendencias-tecnologicas-en-el-sector-de-Alimentos-y-Bebidas>
- Cronista*. (2023). Obtenido de <https://bit.ly/3oxQskE>
- Cronista*. (2023). Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-martes-18-de-abril-con-el-ccl-y-mep/>
- Eaton, J. (2001). *Coaching Successfully*.
- El cronista*. (2023). Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/pobreza-cerca-del-40-los-datos-que-se-agravan-en-2023-planes-de-contencion-y-alerta-roja-en-infancia/>
- El economista*. (2023). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/en-2023-lo-mas-probable-esenario-continuidad-n58546>
- El Pais*. (2023). Obtenido de <https://elpais.com/argentina/2023-02-14/argentina-comienza-2023-al-borde-del-100-de-inflacion-interanual.html>
- Financiero Digital*. (2023). Obtenido de <https://financierodigital.com/realidad-aumentada-e-inteligencia-artificial-seran-algunas-de-las-tendencias-en-tecnologia-para-el-2023/>
- Financiero Digital*. (2023). Obtenido de <https://financierodigital.com/realidad-aumentada-e-inteligencia-artificial-seran-algunas-de-las-tendencias-en-tecnologia-para-el-2023/>
- Gobierno Argentina*. (2023). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/estrategia_para_el_desarrollo_productivo_-_2020-2023.pdf

- Gobierno Argentina.* (2023). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/estrategia_para_el_desarrollo_productivo_-_2020-2023_0.pdf
- Gobierno Argentina.* (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/recurso/24788/dn4238-1968cap26/htm>
- Gobierno Argentina.* (2023). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/diagnostico_federal._politicas_productivas_con_enfoque_de_genero_en_argentina_dic2021.pdf
- Gobierno Argentina.* (2023). Obtenido de <https://bit.ly/4011TcQ><https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/plan-nacional>
- Gobierno Argentina.* (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>
- Gobierno Argentina.* (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>
- Industria Alimentaria.* (2023). Obtenido de <https://www.industriaalimentaria.org/blog/contenido/tendencias-tecnologicas-en-el-sector-de-alimentos-y-bebidas>
- Infobae.* (2023). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/01/04/crecimiento-o-recesion-los-tres-factores-que-determinaran-la-marcha-de-la-economia-en-2023/>
- Infobae.* (2023). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/04/12/naftas-en-precios-justos-el-gobierno-y-las-petroleras-acordaron-subas-del-4-por-mes-hasta-julio/>
- La Nacion.* (2023). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-planea-cambios-en-los-planes-sociales-para-2023-y-se-prepara-para-la-reaccion-piquetera-nid02012023/>
- Mongabay.* (2023). Obtenido de <https://es.mongabay.com/2023/01/desafios-ambientales-de-argentina-en-2023-frenar-la-deforestacion/>
- Muller, G. F. (2020). *La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos.*
- Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor.*
- Palomo Badillo, m. T. (2013). *Liderazgo y motivación del equipo de trabajo.*
- Palomo Bladillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación del equipo de trabajo.*
- Solunion.* (2023). Obtenido de <https://www.solunion.es/blog/el-riesgo-politico-afecta-a-empresas/>
- Villavicencio Alvarez y Ocaña Arguello. (2017). *El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional.*

Anexos

Anexo A – Perfil de puesto de analista de recursos humanos

Denominación: Analista generalista de recursos humanos.

Reporta a: Gerencia General.

Posición fuera de convenio con un salario de \$ 152.505

Horarios de Trabajo: de lunes a viernes de 9 a 18 en James Craick con posibilidades de tener que recorrer sucursales de atención al cliente y depósitos.

Objetivo: Lograr una administración, promoción y desarrollo del capital humanos en Redolfi, en apego de la normatividad vigente y mantener un ambiente de trabajo sano y de productividad.

Funciones:

1. Recopilación de información sobre los trabajadores, que incluye información administrativa y sobre las tareas para las cuales fueron contratados.
2. Participar en los procesos de reclutamiento de personal.
3. Gestionar y coordinar procesos de inducción a los trabajadores.
4. Implementar la encuesta de clima laboral anual.
5. Desarrollar con la dirección el seguimiento del plan de comunicación digital que aplique la compañía.

Competencias requeridas: Tolerancia a la presión, liderazgo, excelente comunicación verbal y escrita, trabajo en equipo, autodirección, capacidad de planificación estratégica, desarrollo de subordinados, empatía, tolerancia al estrés y capacidad de influencia.

Requisitos: Al menos 3 años en rubros similares, graduado en la licenciatura en gestión de recursos humanos o carreras afines será un plus haber implementado procesos en otras empresas.



Formato descripción de puestos

Fecha: 21/06/2023

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISADO POR: Alonso J. y José A. Redolfi
PERSONAS A CARGO: 130 personas
DEPARTAMENTO Recursos Humanos

OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar, supervisar y evaluar programas de selección de personal. Ejecutar la contratación del personal. Coordinar y supervisar programas de desarrollo y capacitación de personal.

FUNCIONES GENERALES

- Organizar y armar el área de recursos humanos
- Descripciones de puestos con la finalidad de estandarizar las posiciones teniendo expertos en cada una de las 21 áreas y contar con un organigrama actualizado en donde esté bien realizada la división del trabajo
- Coordinar, supervisar y evaluar programas de selección de personal, ejecutar la contratación del personal, teniendo en cuenta el personal ya contratado en redolfi y lo mejor para los colaboradores
- Coordinar y supervisar programas de desarrollo y capacitación de personal
- Aplicar las normas y reglamentos internos
- Elaborar indicadores de gestión de recursos humanos e información para la toma de decisiones.
- Colaborar con los mandos directivos en la gestión de los RR.HH de la organización para: contribuir a mejorar todos los aspectos de la relación entre persona y trabajo, favoreciendo activamente el desarrollo cultural y profesional de quien opera sobre este objetivo.

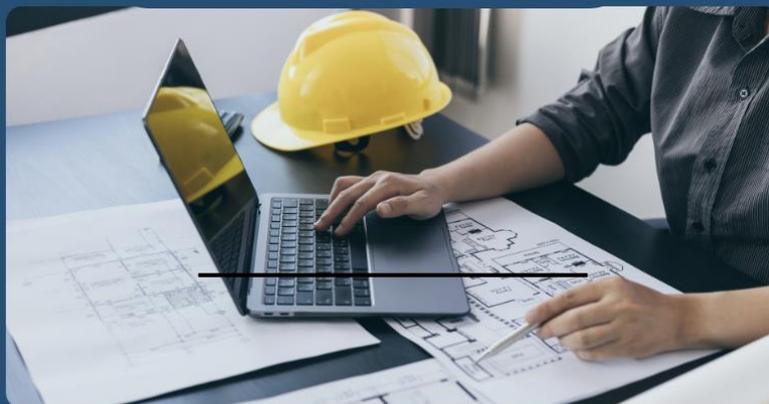
ANALISIS DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

Escolaridad indispensable: Licenciado en Recursos Humanos con al menos tres (3) años de experiencia comprobable en un puesto similar

Anexo C - Reclutamiento del personal

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS



Pedro Peyser

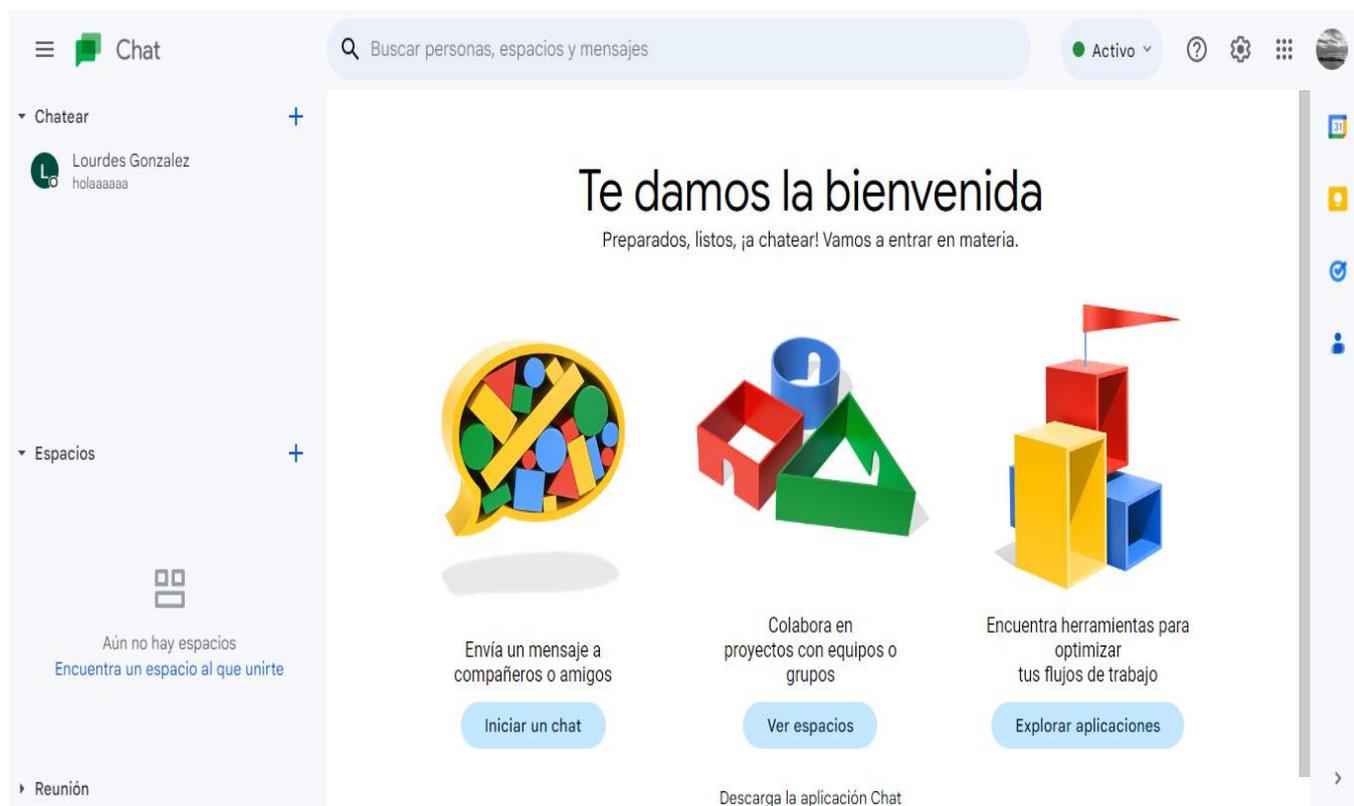
ATENCIÓN AL PÚBLICO

Tel: +54 9 351 4819966

Cel: +54 9 351 5486853

info@poncio.com.ar

Fuente: Elaboración propia (2023)

Anexo D - Aplicación *Hangouts*

Fuente: *Elaboración propia (2023)*

Anexo E - Portal de información

PORTAL DE INFORMACION PARA LOS COLABORADORES

TE DAMOS LA BIENVENIDA AL PORTAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE
DE LA EMPRESA REDOLFI



Fuente: Elaboración propia (2023)

Anexo F - Buzón de sugerencias



**A.J. & J.A.
REDOLFI**

BUZON DE SUGERENCIAS

SI TENES ALGUNA PROPUESTA O SUGERENCIA EN
RELACION CON TU EXPERENCIA LABORAL INSERTAR
A CONTINUACION

Fuente: Elaboración propia (2023)

Anexo G - Encuesta de satisfacción sobre el uso de la red social

1. ¿Considera útil el uso de la red social Redolfi para la comunicación interna?
2. Si tuviera que elegir una de las funcionalidades ¿cual le parece más importante?
3. ¿Qué contenido le gustaría que compartamos en la red?
4. En una escala del 1 al 10, ¿Cuan satisfecho esta con el uso de la red Redolfi?

Anexo H – Módulos de la Capacitación

Modulo 1:

- Iniciando el viaje de la evolución hacia el Líder Coach
- Lo esencial del Liderazgo Organizacional
- El contexto donde sucede el Liderazgo en las Organizaciones
- Los 6 estilos de liderar
- Que es Coaching y que no es Coaching
- Beneficios del Coaching Organizacional
- Conociendo mi perfil como Líder

Módulo 2:

- Desarrollando tus colaboradores, tu equipo y la Organización:
- Gestionando el proceso de Cambio Organizacional
- Las competencias genéricas para Liderar
- Sistema de gestión del talento en las Organizaciones
- Desarrollo las competencias de tus colaboradores
- Como definir objetivos de desempeño
- Sistema de Gestión por competencias

Módulo 3:

- El Líder Coach en acción
- Las tres áreas de acción del Líder
- La esencial del Coaching Organizacional: Las 6 C
- Las cinco metas competencias de los equipos de alto rendimiento
- Recursos y herramientas para equipos de alto desempeño
- Desarrollando la Cultura de tu Organización
- La Evolución del Líder Coach

Modulo 4:

- Inteligencia emocional
- Gestión de las emociones como líder.
- 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.