

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Recursos Humanos

Título:

**“Plan de Comunicación Interna y formación de líderes” –
. J & J.A Redolfi S.R.L.”**

Nombre y Apellido: Guillermina Ayelen Lopez Isernia

DNI: 38705171

Profesora: Patricia Barron

Legajo: VRHU021661

Resumen

En este reporte de caso, se llevó a cabo el análisis de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. Distribuidora mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos con 50 años de experiencia en el rubro, situada en la ciudad de Córdoba y que actualmente cuenta con 6000 clientes, entre las provincias de Córdoba Santa Fe y San Luis, una nómina de 130 empleados y una flota de 73 vehículos. En dicho análisis se puede evidenciar que, al no contar con un área de Recursos Humanos, ciertos procesos necesarios son ineficientes, como reclutamiento y selección de personal, gestión de capital humano, capacitaciones de mandos medios en Lideres Coach y comunicación interna. Es necesaria la formación del área de Recursos Humanos para lograr formalizar los procesos que generaran un salto de calidad para la firma. Uno de los procesos para comenzar el cambio es la formación de un equipo que lleve a cabo, un plan de capacitación para los mandos medios en Lideres Coach, para poder realizar una correcta gestión del personal, y así mejorar los procesos a través de la motivación de los colaboradores, siendo su principal objetivo potenciar el rendimiento de los colaboradores con una presencia más visible. El impacto de esta implementación generaría un cambio cultural en toda la compañía.

Palabras clave: Recursos Humanos, Liderazgo Coach, Comunicación Interna, mandos medios, plan de capacitación.

Abstract

In this report, the analysis of the company A.J & J.A Redolfi S.R.L. was carried out. Wholesale distributor of food, perfumery, cleaning and cigarette products with 50 years of experience in the field, located in the city of Córdoba and currently has 6,000 clients, between the provinces of Córdoba Santa Fe and San Luis, a payroll of 130 employees and a fleet of 73 vehicles. In this analysis, by not having a Human Resources area, certain necessary processes are inefficient, such as recruitment and selection of personnel, human capital management, middle management training in Lieders Coach and internal communication. The training in the Human Resources area is necessary to formalize the processes that will generate a leap in quality for the firm. One of the processes to begin the change is the formation of a team that carries out a training plan for middle

management at Lieders Coach, to be able to carry out correct personnel management, and thus improve processes through motivation. of collaborators, its main objective being to enhance the performance of collaborators with a more visible presence. The impact of this implementation would generate a cultural change throughout the company.

Keywords: Human Resources, Lieders Coach, Internal Communication, Middle Management, training plan.

Índice

Introducción	4
Análisis Situacional	7
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	8
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	13
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	14
Marco teórico	16
<i>Recursos Humanos</i>	16
<i>Comunicación Interna</i>	17
<i>Lideres Coach</i>	18
Diagnóstico y Discusion	19
Plan de Implementacion	21
<i>Objetivos Generales</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Nueva Área de Recursos Humanos</i>	22
<i>Implementación de un Plan de Comunicación Interna</i>	25
<i>Capacitación de mandos medios como Lideres Coach</i>	25
<i>Plan de acción</i>	27
<i>ROI</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	29
Conclusiones	30
<i>Recomendaciones</i>	30
Bibliografía	31
Anexos	33

Introducción

En el trabajo practico se realizará el análisis de la empresa aplicando la modalidad de “Reporte de Caso”, con el objetivo de obtener información, de esta forma se realizará un plan de mejora en los aspectos que la empresa necesita un cambio para ser aplicadas a nivel organizacional, optimizando los procesos y la mejora continua. Con este fin se buscará proyectar su expansión y profesionalización en el rubro y sectores aplicados.

La propuesta se abordará desde la creación de un Plan de comunicación interna, y formación de lideres.

La empresa cuenta con varios años en el mercado, lo que la representa en una historia solida en el rubro, hoy transcurren cambios a nivel cultural y organizacional a nivel mundial que no están siendo acompañados por esta, que lo evidencian de tener una problemática principal como no tener un Área de recursos Humanos, la empresa evoluciona, los tiempos cambian y eso conlleva a realizar obligados un cambio para no quedarse en el tiempo y evitar no poder ser capaces de afrontar los problemas.

Siendo que al no actualizarse no logran ser claros ni formales, no poseen un procedimiento formal de reclutamiento y selección, los sueldos no se liquidan desde un sector específico si no que lo realiza el sector de administración dejando en evidencia como los sectores no tienen delimitadas sus tareas y responsabilidades.

La empresa no posee un área de Seguridad e Higiene, y tampoco buscan de realizar este servicio tercerizándolo, para que una empresa los audite bajo las reglamentaciones legales y de esta forma lograr tener los conocimientos, de la misma o si se encuentra en falta o en riesgo de infringir alguna, o en caso de tener accidentes de personal como accionar o por lo pronto tener un registro de conteo de accidentes para lograr evitar a futuro las mismas.

Tampoco poseen un proceso de inducción, no se realiza la capacitación para aquellos empleados que ingresan o para quienes cambian de sector, ya que cuentan con promoción interna. Tienen dos organigramas, uno para la central y otro para las sucursales, los cuales tampoco están bien centralizada la comunicación.

Es importante desatracar que ante cualquier cambio cultural u organizacional que la empresa lleve a cabo, se debe mantener un buen clima laboral y realizar charlas para

motivar a los miembros de la organización y poder involucrarlos con los cambios y objetivos que se lleven a cabo. Siempre ser claros con la información a transmitir para evitar el radio pasillo y cualquier conflicto.

Se necesitan líderes jóvenes con talento humano, para que puedan innovar ideas, se debe tener en cuenta aquellos que puedan entrar en la promoción interna, capacitarlos y formarlos para que lleven adelante la misión visión y valores de la empresa, dando el ejemplo que la empresa apuesta al crecimiento y todos los empleados son “vistos” y se tienen en cuenta.

También tomar nuevos líderes, mandos medios, para poder reinventar algún sector en particular, personas jóvenes con nuevos conocimientos y el impulso que la empresa necesita.

Formar áreas, delimitar para poder centralizar las tareas. Además de formar el área de Recursos Humanos, se debe incorporar un perfil que posea experiencia en comunicación interna y atención al cliente interno.

Dicha empresa es una distribuidora mayorista de productos alimenticios, perfumería, cigarrillos y limpieza. Un poco de historia de la familia y la empresa:

La familia Redolfi cuenta con mucha historia en la localidad de James Craik, ya que viven allí desde el año 1910. El abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

El tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva. El padre de José, debido a un accidente en su adolescencia, le impidió de seguir trabajando en la sodería, compró un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero en 1959, comenzaron con el actual negocio.

En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, y lo llamaron Redolfi Hermanos. Miguel estando a cargo de la librería y Alfonso a cargo de la distribución en las localidades vecinas de golosinas y tabaco.

Para el año 1975, se dividieron la sociedad, Miguel continuó con la librería y el bazar. Alonso junto con su hijo José (actual presidente de la compañía) desarrollaron el negocio de la distribución mayorista.

Desde el año 1976 la empresa se expandió cada vez más. Así es como comienzan a trabajar con la empresa tabacalera Massalin Particulares, quienes les ofreció en exclusividad la distribución de cigarrillos.

En el año 1993 la empresa quedó en manos del hijo de Alfonso, tras una sucesión conflictiva, José asumió la presidencia.

En 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, como fue bien recibido el emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad. Para el año 2001 se inaugura el segundo autoservicio con la exclusividad de productos Kodak.

2001 se incorpora Lucas Redolfi a trabajar en la administración de la empresa

En el año 2003 se realiza la apertura del 3er local. Continuando la expansión, junto con los productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto en el año 2005.

Ignacio Redolfi en el año 2006 se incorpora como vendedor y responsable de esta nueva unidad de negocios.

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

Actualmente, cuenta con 6000 clientes, entre las provincias de Córdoba Santa Fe y San Luis, y una nómina de 130 empleados y una flota de 73 vehículos

Análisis Situacional

Tal como se mencionó en la introducción, una de las problemáticas que afronta hoy en día la compañía es que no posee área de Recursos Humanos y tampoco sabe afrontar la comunicación interna. No tienen organización de la información en cuestiones de dicha área. Actualmente no tienen un control con la información, solamente se almacena. No tienen procesos de clasificación ni creación de índices KPI. Se realizó una encuesta de clima hace ya muchos años, pero no realizaron el análisis de dicha información, y tampoco la realizaron en toda la compañía, solamente en la planta. Cuando poder realizar ese método de medición y que en toda la compañía se obtiene información muy valiosa, pasa saber cómo está posicionada la empresa respecto a la visión del empleado.

Todo el organigrama se centra en el Gerente General, no posee ramas que diversifiquen, siempre está “a cargo” de todas las áreas y resolviendo las cuestiones.

Se debería armar un equipo sólido de Recursos Humanos para que se puedan centralizar las tareas, ya sea reclutamiento y selección, para poder elegir perfiles acordes a la necesidad de la compañía, también liquidación de sueldos y recepción de reclamos, capacitación para aquellos empleados que sean promovidos de sus puestos, realizar un plan de capacitaciones que abarque a toda la compañía, ya que actualmente no poseen. También un plan de comunicación interna y atención para aclarar dudas, que se pueda centralizar en una sola vía de comunicación en toda la empresa y los locales, pensar en crear un portal donde se centralice la información que la empresa quiera comunicar. El nuevo empleado ingresa y no sabe cuáles son las políticas de la empresa, ni su misión visión y valores, actualmente los empleados son reclutados por base de datos y no poseen capacitación ni inducción.

También es necesario adquirir un sistema para poder contabilizar la recepción de mercadería y dejar de realizar las tareas manualmente, para evitar el error. Cambiar, modernizar métodos de trabajos y formas de realizar las tareas.

La empresa debe realizar una visión macro acerca del crecimiento y modernización, ya que, en la actualidad, las empresas están creciendo y modernizando los procesos, están atravesando por un gran cambio cultural. Deben comenzar a pensar en beneficios para los empleados y para el empresario.

Macroentorno: PESTEL

Se realizó una breve investigación teniendo en cuenta el método, se analizó el contexto en que estuvo inmersa la empresa y su situación actual a nivel país, algunos de los puntos observados fueron las situaciones que debieron enfrentar a lo largo de diferentes cambios de gobiernos de turno. Para realizar este se tienen en cuenta los factores económicos, político, social, tecnológico, ecológico y legal. Esta misma se basa bajo el foco de vista macro, no solo desde el punto principal de la empresa, si no como país donde está ubicada.

Político

A fines del año 2023 por mayoría de votos se produjo un cambio de presidencia, frente a una ideología política no conocida hasta el momento, siendo que Argentina históricamente tuvo 2 partidos políticos, los cuales enfocaban sus acciones en lo social, y en esta oportunidad con la ideología Libertaria nos encontramos con gobierno con un propósito exhaustivo en cambios políticos y económicos. Esto tuvo como resultado que algunas empresas comenzaron a temer que estos cambios ocasionaran no solo problemas internos si no a nivel social.

Si bien los cambios y problemas se dejan notar por la tensión social, en el mercado empresarial algunas firmas se ven favorecidas por las nuevas políticas, que ayudan al crecimiento y libertad laboral, por el ejemplo con las nuevas políticas de importación, dejando libertad de acción a la hora de realizar importaciones, que en momento tenían restricciones burocráticas e impuestos que dificultaban a las empresas a traer maquinarias o materias primas para su producción, algunas de las medidas que se tomaron en el nuevo gobierno de Javier Milei .

Se redujo de 22 a 7 ministerios, se cerró el INADI. Se desregularon los Registros Automotores. Se eliminó el régimen de las SIRAS (cuotas de importación). Se implementó el protocolo anti-piquetes para terminar con los controles de calles. Se eliminaron los controles de precios y se está estabilizando el sistema de precios. Se eliminó la Ley de Alquileres. Se permitió que los trabajadores elijan su obra social. Eliminación del déficit fiscal. Se estabilizó el mercado de cambios. El BCRA aumentó reservas a USD 29.300 millones. Se achicó la brecha cambiaria de 150% a 15%. Se bajó

la tasa de interés del 111% a 40%. Bajó 1.000 puntos el Riesgo País. Se está auditando todo el Sector Público Nacional

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/6-meses-de-gobierno-del-presidente-javier-milei>

Economía

A finales del 2023, tras las elecciones, tras asumir el presidente Javier Milei, con una posible hiperinflación o devaluación cercana por la suba del dólar y la falta de divisas, con un país cerrado económicamente por posibles inversiones de países vecinos, se dejan conocer la situación en la cual nos dejó expuesto la ya pasada presidencia de Alberto Fernández, conociéndose las cifras reales en cuanto a materia económica del país, algunas de ellas son:

Alberto Fernández ha endeudado a la Argentina casi seis veces más de lo que lo ha hecho el gobierno anterior, y un 60% más de lo que lo ha hecho Cristina Fernández de Kirchner en sus dos mandatos presidenciales

Según los últimos datos oficiales la deuda del Estado argentino asciende hasta los 419.291 millones de dólares. De esta deuda apenas 43.298 millones de dólares corresponden a las obligaciones que tenemos con el FMI (apenas algo más del 10% del total). Solo en el gobierno de Alberto Fernández la deuda del Tesoro Nacional se incrementó en 103.702 millones de dólares, lo que más que duplica la contraída por el FMI. Si a esto le sumamos la deuda cuasi-fiscal que muestran los pasivos remunerados del BCRA, a esta deuda generada por la actual gestión se le debe adicionar unos 60.168 millones de dólares adicionales lo que implica que el actual gobierno se ha endeudado el equivalente a cuatro préstamos con el Fondo Monetario internacional.

En año 2024 comenzó con mucha inflación y las empresas comenzaron a temer y armaron plan B en el caso que no puedan controlar la suba del dólar y riesgo país. Muchas empresas optaron por retiros voluntarios y realizar recortes de personal. Si bien continúan los conflictos, tras seis meses del nuevo gobierno, se ve una estabilización en comparación de años anterior en cuando a la inflación y la posibilidad que tienen las empresas de reorganizar sus divisas.

El gobierno alcanzó en los primeros 5 meses de 2024 un superávit fiscal primario de 1,1% del PIB, algo que no se registraba desde 2008. En el 1T24 la actividad económica profundizó su recesión como resultado de las medidas tomadas para encarar la resolución de los desequilibrios macroeconómicos. Proyectamos una contracción de 4% del PIB este año, seguida de una recuperación del 6% en 2025 motorizada por la inversión y la recuperación del consumo privado. Las reservas internacionales netas crecieron USD 9.500 millones desde la asunción del Gobierno actual.

<https://www.infobae.com/opinion/2023/11/17/otro-triste-record-del-gobierno-de-alberto-fernandez/>

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2024-3/>

Social

La sociedad entera se vio afectada durante 4 años, con el receso económico más la pandemia que marco el límite de pobreza, que ya que fue muy difícil afrontar el encierro. Para finales del 2023 el INDEC informó los números de Incidencia de la pobreza y de la indigencia elaborados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del segundo semestre del año pasado. La pobreza fue de 41,7%, mientras que la indigencia alcanzó un 11,9%, un fuerte salto, según los técnicos del organismo. En todo el país, la cantidad de pobres llegó a 19,5 millones, mientras que los indigentes despegaron a 5,4 millones. En el cuarto trimestre, según estimaciones privadas, la pobreza podría haber tocado casi el 45%”.

La sociedad muy castigada tras la batalla de medidas en lo social termino con mucha desconfianza hacia el mundo político. También se suma la inseguridad que están viviendo los ciudadanos y exigen que se tomen medidas al respecto. En 2023, la tasa de homicidios dolosos fue de 4,4% cada 100 mil habitantes: 2046 víctimas y una variación con respecto a 2022 de 3,6% de aumento.

A comienzos del 2024, la sociedad se vio dividida, quienes tienen temor hacia el nuevo gobierno y sus medidas tan explícitas. Y quienes sienten esperanza hacia el gran cambio que

proponen. En cuanto a inseguridad y las medidas que implementaron los resultados preliminares del primer semestre de 2024, comparados con los datos del primer semestre de 2023, demuestran que se redujeron en un 10,6 % los homicidios en el país, con un total de 875 víctimas en el primer semestre y con una tasa proyectada de 4,0 para el año que refleja una disminución del 4.4.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-de-alberto-fernandez-y-cristina-kirchner-cerro-con-195-millones-de-pobres-nid27032024/>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/2024-con-fuerte-baja-de-homicidio-bullrich-presento-las-estadisticas-criminales-2023-y>

Tecnológico

A lo largo de los últimos años se hizo evidente el avance de la tecnología, ya sea en lo social, personal y en lo corporativo. Las personas hoy en día con el celular están constantemente actualizados y en comunicación, esto llevo a que las empresas debieran actualizar su publicidad para poder crear el consumo. En cuanto a las empresas, debieron invertir en actualizar, modernizar las maquinarias para no quedarse lejos y comenzar a tener perdidas.

Se hizo aún más evidente al comenzar la pandemia, ya que los negocios debieron reinventarse aprovechar la tecnología.

El gobierno actual hace hincapié en el avance tecnológico, por ese motivo el presidente Milei, tuvo una reunión con META, para impulsar el desarrollo tecnológico y el avance de IA. Este encuentro subraya el compromiso del gobierno argentino en avanzar hacia una mayor integración y desarrollo tecnológico en el país.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-y-su-equipo-discutieron-el-futuro-tecnologico-de-la-argentina>

Ecológico

Hoy en día es habitual que las empresas quieran incorporar políticas de RSE, comenzar a ser amigables con el medio ambiente. Comienzan a ser conscientes de la emisión de carbono y otros residuos que contaminan el medio ambiente. Algunas empresas se ponen objetivos a largo plazo para reemplazar sus productos por otros que sean ecológicos.

El gobierno actual comienza a pensar e impulsar medidas ecológicas, como la derogación a Ley de Tierras ponía límites al dominio extranjero sobre la propiedad o posesión de las tierras rurales. “La derogación de esta ley conlleva directamente la liberación total de la compra o posesión a capitales extranjeros. Extranjerizar nuestros suelos se traduce en perder nuestra soberanía sobre los bienes comunes asociados al suelo y agua.

<https://chequeado.com/el-explicador/el-dnu-de-javier-milei-y-el-ambiente-que-cambios-introduce/>

Legal

Este último tiempo hubo gran disputa en cuanto a la aprobación de La Ley de Bases. Uno de sus puntos, es que el gobierno intenta regularizar la registración del empleo, ya que con la pandemia cayó la regularización de este. Para ellos implementaron la derogación de las multas por falta de registración laboral y entrega de certificaciones. Otro de los grandes puntos en discusión en la sociedad fue la aprobación del cambio de periodo a prueba de 3 a 6 meses.

https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/reforma-laboral-en-argentina-ley-bases-introduce-cambios-significativos-nid12072024/?utm_source=google&utm_medium=cpc_verticales&utm_campaign=campo&utm_content=dsa&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwi5q3BhCiARIsAJCfuZnSdnMkZDFhZy2wORyfOX_mTMiWrwYs86K1yl1SBBPI2cBeWpeHgL4aArUJEALw_wcB

Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Se analizo dicho caso con el método de “las 5 fuerzas de Porter” obteniendo como resultado el desglose del análisis puntual de cada observación, teniendo en cuenta a los clientes, rivales, proveedores:

Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

En este rubro se pueden distinguir los competidores entre los mayoristas con salones comerciales, los preventistas y quienes entran a domicilio. Pero al ser un rubro tan amplio y todos manejan las mismas ofertas y costos no sería un problema serio para tener en cuenta.

Poder de negociación de los clientes

En cuanto a los clientes de dicho rubro, tienen varias opciones como por ejemplo supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Quienes compran para revender, tienen un negocio y compran a un distribuidor para poder hacer una diferencia en el costo, quienes tienen un negocio para prestar un servicio gastronómico.

Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitos

No se evidencia amenaza como tal, ya que el mercado si bien es bastante competitivo en cuanto a las ofertas, no se vería impactado ya que pertenecen a un rubro muy amplio y dicha empresa es mayorista con clientes fijos, y tienen gran variedad de marcas.

Poder de negación de los proveedores

Poseen la distribución de las grandes marcas que posee el país. Eso lleva a poder manejar la oferta del producto para producir más demanda, ya que poseen las marcas de renombre que toda persona o negocio busca abastecerse.

Intensidad de la rivalidad

Que surjan nuevos competidores es usual ya que rubro siempre tiene movimiento, pero a su vez se necesita una gran infraestructura económica para poder ser competitivo en el mercado, poseer grandes marcas y ofertas que sean de interés. Ese es el factor más complicado de alcanzar por lo cual, para que la empresa tenga competencia no sería una preocupación

Fuente: elaboración propia

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Fortalezas

Distribución de marcas reconocidas en el mercado

Crecimiento constante

Buen clima laboral, buena relación con sus empleados

Mas de 50 años de trayectoria en el mercado

Reconocidos en la localidad

Oportunidades

Manejo de redes sociales, donde captan clientes

Estabilidad económica que les permite el crecimiento constante.

Diversas sucursales en puntos estratégicos

Debilidades

No existe área de Recursos Humanos

No hay manejo de comunicación interna

Falta de capacitación para los ingresos y las promociones internas

Falta de líderes, mandos medios.

Si bien se manejan redes para atraer el cliente, no poseen estrategias de publicidad

Amenazas

Economía cambiante del país

Falta de una web donde centralizar los pedidos

Falta de sistema informático al recepcionar mercadería

Fuente: elaboración propia

Marco teórico

En este apartado, se dejarán en evidencia las teorías del porque favorecería a la empresa la creación de un área de Recursos Humanos, las ventajas de tener una comunicación interna efectiva, y la formación de líderes coach.

Recursos Humanos

Comenzamos aclarando que significa tener un área de administre los Recursos Humanos de una organización. Para ello, se cita la teoría de Chiavenato, la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Los principales objetivos de la administración de Recursos Humanos: es mantener a los colaboradores en la organización, crear y desarrollar un grupo de personas con habilidades para conseguir los objetivos de la organización, la atracción de talentos, promover su motivación y la eficiencia en su trabajo, con una actitud positiva y favorable para el desenvolvimiento de las tareas del día a día. Crear y mantener un clima que propicie el desarrollo y satisfacción de los objetivos, que el empleado se sienta motivado, que propicie los logros individuales y grupales.

Dicha administración, va de la mano con los objetivos de la empresa, su política, misión visión y valores, promoviéndolos a todo el personal, incluyéndolos, haciéndolos parte de la firma

El área de Recursos Humanos es la encargada de gestionar los talentos que se precisan para llevar adelante las tareas de los equipos de trabajo. A través del reclutamiento y selección de los perfiles alineados con los requisitos de la empresa, también gestionan el proceso de Onboarding, el primer contacto que tienen los empleados al ingreso, su primer día, proceso fundamental para comenzar a afianzar al nuevo empleado en la organización.

Se gestionan sanciones para aquellos que se consideren, liquidación de sueldos etc., todo lo respectivo a lo hard. En cuanto lo soft, el área es la encargada de generar un clima que propicie el compañerismo, hoy en día el empleado valora un lugar donde pasar sus horas de vida donde pueda desenvolverse sin un clima tenso o con conflictos laborales.

Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (2001) p. 165

<https://www.ambito.com/negocios/recursos-humanos/como-hacer-del-onboarding-una-experiencia-rrhh-unica-n5581336>

Comunicación interna

Es una parte fundamental de la compañía. A través de este método, se transmiten sus estrategias, misión, visión valores, políticas y acciones. Se construye una comunicación asertiva con el empleado. Contribuye a crear una imagen positiva de la empresa.

Se debe crear una estrategia, que se quiere comunicar, cual es el resultado que se quiere obtener con el mensaje. Se debe pensar que esa información que llega a todos, como transmitirlo, que se desea comunicar, y por qué.

Muchas empresas tienen un departamento especializado, ya que hoy en día se da mucha importancia de que el empleado sea parte de la compañía.

La comunicación interna es la encargada de dar claridad, cuando existe una crisis en la compañía, o cuando se quiere dar un mensaje lineal, ya sea un deseo de felices fiestas o una nueva política para implementar.

Puntos importantes para tener en cuenta al momento de crear una estrategia de comunicación interna:

- *Qué información y cuánta se debe transmitir
- *Definir quién va a recibir el mensaje
- *A través de que método, que herramienta se va a utilizar
- *Planificar quien va a responder las dudas que surjan
- *Crear un calendario a largo plazo y que acciones se quieren comunicar

https://www.google.com.ar/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_corporativa_Claves_y_escen/187HDAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=comunicacion+corporativa&printsec=frontcover

Formación de Líderes Coach

A través de los años el concepto de Líder fue evolucionando, antes simplemente era el “jefe”, quien se veía más de una mirada autoritaria.

Hoy en día, se ve más allá de una mirada de jefe. Se busca a un líder que motive y lleve adelante a un grupo de personas con los mismos objetivos. Que tenga una mirada positiva hacia los desafíos, hoy ya no es lo mismo ser líder o jefe.

Muchos colaboradores buscan tener un líder que los guíe, los potencie y les enseñe los primeros pasos en las organizaciones, buscan un faro para sentirse cómodos, aun mas cuando son los nuevos de los equipos de trabajo.

La formación de líderes coach, es justamente eso, encontrar esas personas en la compañía que tengan la capacidad de llevar adelante un grupo de personas, motivarlas, darles una visión diferente de cómo realizar las tareas, que busquen desafíos.

La misión es capacitar a estos nuevos líderes para, primeramente, motivar a los empleados que pueden ver ese futuro en la compañía y sentirse parte de, luego para motivar aquel nuevo líder, brindarle las herramientas necesarias para llevar adelante el equipo de trabajo.

Una de las características de estos nuevos líderes, entran en la definición de Liderazgo transformacional, son aquellas personas que se aburren a menudo de la rutina, necesitan desafíos, son innovadores, creativos, agentes de cambio. Sabe reconocer las cualidades de sus seguidores y potenciarlos, reconoce el trabajo y esfuerzo de estos, tanto de manera individual como grupal, los potencia a que también sean agentes de cambio, creativos con las soluciones. Busca generar lealtad, y admiración. Tienen una fuerte capacidad de comunicación, buscar generar buen clima laboral e inclusión.

Son personas que se adaptan a los cambios, en tiempos de crisis, son los primeros en levantarse y buscar una solución creativa al problema. Impulsan los cambios culturales que las compañías necesitan para modernizarse.

<https://revistas.uces.edu.ec/index.php/Podium/article/view/11/11>

Diagnóstico y Discusión

A continuación, se detallará el diagnóstico de la empresa, con sus principales debilidades y puntos a mejorar. Su principal conflicto es que no posee Área de Recursos Humanos donde centralizar y analizar la información, ya sea, manejo de nómina de empleados, liquidación de sueldos, reclutamiento y selección a criterio de cada puesto. Cuando ingresa un nuevo empleado, no es recibido por algún miembro del área, no tiene su proceso de inducción y capacitación, sino que es recibido por el jefe del área al cual responde. Y sus mismos compañeros lo capacitan, donde se puede incurrir en un error repetitivo.

Tener un área exclusiva de Recursos Humanos, posicionará a la empresa desde otro punto de vista desde el empleado, donde se sentirá escuchado, valorado. Y la empresa, que tiene renombre en el mercado y en la provincia, podrá crecer aún más ya que podrá centralizar información para el análisis. Cuando hablamos de información que se puede recopilar, hablamos de total de nómina, índices de rotación, índice de ausencias ya sea por enfermedad o injustificadas, cantidad de postulaciones, también podemos mencionar cuantos empleados tienen hijos en edad escolar, cuantos empleados actualmente cursan alguna carrera, la antigüedad de estos. Toda la información que se pueda recaudar puede servir para el futuro, ya sea un nuevo puesto de líder donde algún empleado tenga la antigüedad y conocimiento o para saber en qué meses pueden llegar a pronosticar una alta tasa de rotación.

Recursos Humanos, es un área que colabora con toda la empresa, con todos los sectores, como mencionamos anteriormente, por la centralización de información.

Es el área encargada de publicar la oferta, con los requerimientos necesarios para el puesto en cuestión, realizar el reclutamiento y selección en base a los requisitos. Realizar el proceso de inducción y capacitación del empleado. Comunicarle las políticas de la empresa, la misión visión y valores, desde el primer momento, que se sienta parte de la compañía. A comparación con el proceso que actualmente llevan a cabo, es a través de la contratación por base de datos, los cv se almacenan y cuando surge alguna necesidad se contrata sin intermediarios, simplemente los entrevista el responsable del área.

En cuanto a comunicación interna no tienen desarrollada el área, y puede llegar a tener conflictos con los empleados, ya que muchas veces se genera el “radio pasillo”, al no

centralizar la información que se quiera comunicar. A través de la comunicación interna, se les puede hacer llegar a los empleados de manera clara, el mensaje que la compañía quiera comunicar ya sea una búsqueda interna, alguna nueva política, o algún plan de capacitación que quieran implementar. La facilidad que la empresa puede obtener a través de este método, que el mensaje será lineal, llegara a toda la empresa por igual, todos estarán al tanto de tal mensaje y sentirán parte de la compañía.

Otra manera de motivar y retener talentos es la formación de líderes coach, esto quiere decir, la formación de los mandos medios, aquellos que ya están en el puesto, pero se los capacitará con la nueva metodología que impulsará el área de RH, y nuevos mandos medios, aquellos que tienen antigüedad necesaria y los conocimientos, o actitudes para poder desarrollarse como líder. Es una nueva oportunidad para ellos y para todos los empleados, ya que sentirán que su trabajo es visto. Estos motivarán a los empleados en su día a día, sabrán técnicas de manejo efectivo del personal, escucha activa y capacitaciones para aquellos que recién ingresan al puesto, empatía y feedback.

Promover la creación del área de RH, no solo se profesionalizará aún más la empresa con respecto a la competencia, sino que también puede dar un salto de calidad internamente. Ya que los profesionales del área se encargarán de realizar capacitaciones a toda la empresa, y así tener un sistema efectivo de recepción de mercadería, abastecimiento, clasificación y control de stock etc.

También, se podrá evidenciar a corto plazo los resultados de incorporar el área de RH, ya sea una clara diferencia en el clima laboral, por la incorporación de herramientas para centralizar la comunicación interna, o la capacitación de los nuevos líderes.

Es importante recalcar, que la incorporación del área generará un espacio de escucha y contención al empleado, donde esto, podrá aportar nuevas ideas y poder crecer en el tiempo.

Se podrá comenzar a cuantificar la información recaudada con la nueva gestión, comenzando a armar KPI o informes donde se puede reflejar el crecimiento de los empleados, del área.

Plan de implementación

Objetivo General

El objetivo general de dicho plan tiene como finalidad que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L realice un gran cambio internamente, ya que se procede a la creación de un área de Recursos Humanos, lo cual generaría un impacto positivo en la empresa, luego un plan de comunicación interna, donde se pretende comenzar a incluir al empleado con las decisiones tomadas por la firma, culminando por ultimo con la implementación de las capacitaciones para terminar de afianzar al cliente interno y se produzca un gran cambio cultural. El tiempo de aplicación de los objetivos, darán sus comienzos a principios de noviembre, terminando en el mes de febrero de 2025, y abarcará toda la empresa, ya sea casa central A.J & J.A Redolfi S.R.L. que está en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, como los distintos locales ubicados en los diferentes puntos estratégicos.

Objetivos específicos

- A través de una consultora contratar a los responsables de Recursos Humanos, que estén a cargo del proyecto de formar un nuevo equipo de trabajo. Dispuestos a llevar adelante esta nueva área y las personas involucradas. Ser el motor que impulse todos los cambios y propuesta que conlleva la formulación del área.
- Confeccionar e implementar un plan de comunicación interna, que incluya a toda la empresa, ya sea tanto casa central o locales. Renovando los procesos de comunicación de información, para que el mensaje que llegue al empleado sea claro y pueda sentirse parte de esta.
- Formar líderes coach a través de capacitaciones. Con el objetivo que estos mejoren el rendimiento de cada empleado y de cada área. Ser intermediarios entre los gerentes y empleados. Transmitir los mensajes con seguridad y poder impulsar la productividad de la empresa.

Nueva Área de Recursos Humanos

Este punto es el principal objetivo que se debe cumplir, teniendo en cuenta el volumen de la empresa y el crecimiento de los últimos años. Se necesita un perfil que ya haya tenido a cargo personal, con experiencia en empresas de volumen medio, orientado a ventas y comercio. Se busca un Gerente con perfil resolutivo y que haya tenido experiencia llevando a cabo proyectos desde cero. Esta persona será la encargada de reorganizar la empresa en cuanto a cómo se llevaban a cabo los procesos de reclutamiento y selección. Impulsará los cambios que se necesitan para que la empresa haga un salto de calidad.

El área estará conformada por tres personas en total, el Gerente de Recursos Humanos tendrá a cargo dos personas, un jefe (mando medio) un Analista SSR. Estando así, conformados con el personal necesario para poder llevar adelante el nuevo cambio cultural que se producirá en la empresa. En un futuro, si la nómina aumenta y consigo la carga administrativa, puede sumarse un Analista Jr. Al equipo.

El rol del Gerente será la formación del área, llevará adelante los procesos y presentará los proyectos a la Gerencia General. El rol del jefe será llevar adelante la liquidación correcta de los sueldos y despejar dudas de manera directa a todo el personal, antes de llegar al Gerente, como última instancia. El rol del Analista SSR será ser soporte en cuanto a las novedades de liquidación, llevar adelante el reclutamiento y selección del personal, también estarán a cargo del proceso de inducción, recibirá a los nuevos empleados en representación del área, les hará el tour y le comentará acerca de la empresa.

El plan de comunicación interna se llevará a cabo entre todos, ya que se necesita la formación de cero, el gerente traerá la información que la empresa quiera comunicar, y el área evaluará la mejor manera de redacción y creación de la pieza a comunicar.

Las búsquedas se llevarán adelante a través de la página de la empresa, también se publicarán en el perfil de LinkedIn y en el Diario La Voz del interior. Dependiendo de la complejidad del perfil. Ya que toda la nómina está bajo el convenio colectivo de Comercio, esta nueva área también lo estará, bajo las categorías correspondientes. (Costos y escala salarial anexo 1)

Descripciones de los puestos a incorporar:

▪ Gerente de Recursos Humanos:

Planificar y dirigir todos los procesos, programas y actividades relacionadas con las áreas de Recursos Humanos. Atendiendo las necesidades presentes y futuras de la organización. Evaluar las necesidades de fuerza de trabajo futuras de la organización, con el objetivo de recomendar cambios en la estrategia de estas áreas.

Principales Responsabilidades:

1. Elaborar y proponer las normas y procesos del área, controlando su cumplimiento.
2. Coordinar todas las actividades de Recursos Humanos y asegurar el enlace con la Dirección de la empresa.
3. Coordina la implementación de la política y los instrumentos de compensaciones y beneficios
4. Supervisar y asegurar el proceso de liquidación de haberes, pagos de cargas y contribuciones sociales.
5. Manejo de Indicadores de Control de Gestión.
6. Análisis y mejora de los actuales procesos del área.
7. Relacionarse con sindicatos, obras sociales y A.R.T. como así también con los abogados y consultores externos de la empresa en temas que involucran al personal.
8. Colaborar en los procesos de evaluación de desempeño del personal y en el plan de acción a implementar en base a las distintas evaluaciones.
9. Seguimiento y control sobre los procesos de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

▪ Jefe de Recursos Humanos

Responsable del control y cumplimiento de todos los procesos del área soft y hard, liquidación de haberes y los cambios que se puedan producir en la nómina de la compañía.

Principales Responsabilidades:

1. Asegurar el cumplimiento del proceso de liquidación de haberes, y presentaciones correspondientes (cargas sociales, sindicales, libro ley, etc.).
2. Relaciones Gremiales.
3. Detectar de necesidades y oportunidades de capacitación y formación

4. Atención, preparación y cumplimiento de inspecciones.
5. Recepción, contestación y seguimiento de cuestiones legales: cartas documento, preparación de información, y seguimiento de casos.
6. Atención al cliente interno.
7. Control y seguimiento los procesos de reclutamiento.
8. Gestionar lo correspondiente al régimen disciplinario.
9. Trabajar en la mejora y optimización de los procesos del área.

▪ Analista de Recursos Humanos SSR

Sus principales funciones serán las de gestionar e implementar los procesos de Recursos Humanos a su cargo a través del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, contribuyendo al desarrollo de la organización y mejorar el nivel de satisfacción de los empleados.

Principales Responsabilidades:

1. Proceso de Administración de Personal (armado y administración de legajos, control horario, seguimiento de ausentismo, ART, seguro de vida, medicina laboral, etc.)
2. Soporte en el proceso de liquidación de sueldos (control y carga de novedades).
3. Emisión de certificados y documentación de trabajo
4. Atención al cliente interno (consultas, inquietudes y reclamos).
5. Desarrollo y coordinación de las actividades Soft y Hard del área.
6. Administrar la entrega de ropa de trabajo y elementos de protección personal
7. Reclutamiento: búsqueda, selección e incorporación de personal
8. Trabajar en la gestión y cumplimiento del plan de capacitaciones.

Se estima que el gerente de Recursos Humanos comience lo antes posible del mes de noviembre, y a continuación el jefe. No habiendo mucha distancia en tiempo, ya que entre los dos formaran el área de cero. El perfil de analista es preciso que ingrese en el mes de diciembre para comenzar su adaptación, ya que durante ese mes el área comienza a tener mucho volumen de trabajo.

Implementación de un Plan de Comunicación Interna

Tiene como objetivo crear un plan de cero. Desarrollando que se va a comunicar, como y a través de que medio, teniendo en cuenta que el receptor es el cliente interno. De esta manera, se busca fortalecer y afianzar la relación de los empleados y la compañía, reducir la propagación de rumores o “radio pasillo”, garantizando un flujo de información claro y uniforme para todos los empleados, generando pertenencia y compromiso en los colaboradores

A través de carteleras dispuestas en toda la planta, donde se pondrán de manera impresa todas las comunicaciones que se lanzan, de esta manera los operarios pueden acceder de manera fácil y rápida. La creación de un portal, donde cada empleado administrativo que tenga acceso a una PC primeramente al ingresar se encontrara con este portal donde estarán todas las comunicaciones. Aquellos empleados que están en los diferentes locales podrán acceder tanto a la cartera dispuesta en el respectivo local y al portal. También reuniones breves de equipo: una vez por semana entre mandos medios y sus equipos.

Las acciones básicas para comunicar serán los cumpleaños, ascensos, nuevas incorporaciones, nuevas políticas o procedimientos, medidas de seguridad e higiene, capacitaciones, festividades, concursos. etc.

Estas acciones comenzaran una vez que el gerente y el jefe de Recursos Humanos ya hayan ingresado a la empresa, luego de su adaptación comenzaran a pensar cuando lanzar el plan de comunicación interna.

Luego de la adaptación de los profesionales, habrá una reunión con los diferentes directivos y gerentes, para crear un lineamiento en base de que necesitan ellos comunicar, si necesitan formalizar normas o nuevas políticas para toda la empresa, y ya con el consenso de la parte directiva, se realizara la pieza a comunicar, tanto por el portal como en las carteleras

Se lanzará en el mes de diciembre, con el equipo de recursos completo, para poder comenzar con la prueba piloto en las comunicaciones de festividades.

Capacitación de mandos medios como Lideres Coach

Ultima etapa propuesta de los cambios en la empresa. Esta etapa abarca aquellos empleados que fueron promovidos por antigüedad y necesidad de la empresa, pero no tienen los conocimientos y herramientas necesarios para liderar. O aquellos que pueden ser ascendidos por conocimientos y buen desempeño, pero se debe dar un “empujón” hacia lo motivacional. Todos los mandos medios comenzaran las capacitaciones en el mes de febrero de manera on-line, 100% virtual y gestionado por ellos para que no interrumpa con la labor del día. También se incluirá Gerencias, para que todos estén alineados en las nuevas ideas que vayan a implementar.

El fin de estas capacitaciones es que todos los incluidos estén motivados a crecer profesionalmente, bajo la mirada de la empresa que sepan que su crecimiento es tenido en cuenta y “se apuesta” a ellos.

Cursos y sectores que participarán:

- ❖ Curso de Logística y Distribución a distancia: jefe de depósito y logística. (Se agendará cuando se lance la capacitación, ya que es a distancia)

- ❖ Curso de Inteligencia Emocional a Distancia: Incluye Supervisores de vendedores, jefe de depósito y logística, jefe de recursos humanos. (Se agendará cuando se lance la capacitación, ya que es a distancia)

- ❖ Curso de Liderazgo para Mandos Medios a Distancia. Incluye Supervisores de vendedores, jefe de depósito y logística, jefe de recursos humanos. (Se agendará cuando se lance la capacitación, ya que es a distancia)

- ❖ Curso de Comunicación Eficaz a Distancia: en línea general, participaran todos mandos medios y gerencia. (Se agendará cuando se lance la capacitación, ya que es a distancia)

Cabe destacar que todas las capacitaciones comenzaran cuando se lance la comunicación interna, previo acordado con los participantes, explicándoles el método de cursada. (Costos y duración anexo 2) (Temarios enlace en Bibliografía)

*Plan de acción**Tabla 1: Plan de acción*

<i>Acción</i>	<i>Duración</i>	<i>Responsable a cargo</i>	<i>Insumos o recursos</i>
<i>Búsquedas (gerente y jefe)</i>	<i>5/11/2024 al 30/11/2024</i>	<i>Consultora externa</i>	<i>Publicación en LinkedIn y redes sociales</i>
<i>Adaptación</i>	<i>01/12/2024 al 1/01/2025</i>	<i>Gerente General y mandos medios.</i>	<i>Sala de reuniones</i>
<i>Búsqueda e Incorporación Analista SSR</i>	<i>1/12/2024 al 20/12/2025</i>	<i>Recursos Humanos o Consultora Externa</i>	<i>Publicación en LinkedIn, redes sociales y diario</i>
<i>Plan de comunicación interna</i>	<i>1/01/2025</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>-Portal -Cartelera -Sala de reuniones -Comedor u otro espacio en común</i>
<i>Capacitaciones</i>	<i>01/02/2025 al termino de c/u</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Se utilizarán las PC que la compañía brinda.</i>

Fuente: elaboración propia

Medición de la propuesta

En este apartado se detallarán los costos de las acciones del cuadro. El primer costo es la búsqueda de los dos profesionales, correspondientes al puesto de Gerente y Jefe de Recursos Humanos, con un costo de \$3.900.000, teniendo en cuenta que el costo de la consultora es un sueldo bruto por cada puesto a cubrir (detallando escala salarial correspondiente a cada puesto en el anexo 1) La incorporación del Analista queda en manos de quien proporcione primero el perfil, ya sea la consultora o la empresa, lo que suceda primero, de todas maneras, se detalla el

costo de la misma \$1.400.000.

En los tres casos están contemplados dentro del presupuesto el costo de los exámenes preocupacionales.

En cuanto al costo de las capacitaciones, el total \$570.600 por todos los participantes, detallándose en el anexo 2

ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10

AÑO	INFLACION %	TOTAL	
2019	53	\$ 168.994.553,33	
2020	36	\$ 114.788.753,20	
2021	50	\$ 159.428.823,89	
2022	94	\$ 299.726.188,92	
2023	211	\$ 672.789.636,83	
2024	74	\$ 235.954.659,36	
Suma de Ventas Netas e Inflacion			\$ 1.855.751.510,11
TOTAL DE INCREMENTO EN LAS VENTAS (1%)			\$ 18.557.515,10
COSTO TOTAL PROGRAMADO			
		Insumos	\$ 4.509.884
		Busqueda gte/jefe	\$ 3.900.000
		Busqueda analista	\$1.400.000.
		Capacitaciones	\$ 570.600
		TOTAL	\$ 8.980.484,00

Comunicación interna:

Porcentaje de empleados que acceden al portal interno.

Número de comunicados emitidos

Nivel de satisfacción con la comunicación.

Capacitaciones:

Evaluación de aprendizaje pre y post capacitación.

Verificación de la eficacia en la reducción de conflictos laborales reportados.

Clima laboral

Porcentaje de participación en la encuesta anual de clima

Índice de satisfacción general de los empleados.

Tasa de rotación voluntaria de personal.

Gestión de Recursos Humanos

Tiempo promedio de cobertura de vacantes.

Índice de ausentismo (justificado e injustificado).

Participación en actividades internas (porcentaje de colaboradores).

ROI

$$18557515.10 - 8980484 / 18557515.10 * 100 = 0.52\%$$

De esta manera detona que la ganancia con la implementación del plan es del 0.52%

Como podemos observar el índice de % con la implementación no tiene un gran impacto en la venta, pero es debido a que la misma se puede medir con los años y con las nuevas implementaciones que vayan surgiendo a partir de los análisis internos (modificaciones de puesto, ascensos, toma de personal, evaluación de clima, etc.)

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Meses	Nov				Dic				Ene				Feb			
Acciones																
1° Búsqueda e Incorporación Gerente y jefe RH																
2° Adaptación																
3° Incorporación Analista SSR																
4° Lanzamiento del plan de Comunicación Interna																
5° Capacitación de mandos medios																
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Fuente: elaboración propia

Conclusión y recomendaciones

Para cerrar la propuesta desarrollada a lo largo de la presentación, los procesos que hay que reorganizar en la empresa son los que se evidencian en el análisis generado ya que muchos de ellos se realizan bajo la informalidad de empresas familiares como se utilizaba hace muchos años, sin contar con la estructura actual que genera evidentemente la necesidad de otro tipo de organización.

Desde el punto de vista profesional, no hay un canal de comunicación formal en el cual se mantenga informado al cliente interno, lo que genera una falta de pertenencia de parte de este. También es necesario formalizar a los mandos medios, capacitarlos para que puedan tener las habilidades blandas incorporadas al momento del manejo del personal, logrando así mantener al personal motivado y que su rendimiento no disminuya con el paso del tiempo. Ya que esto influye en la productividad de la empresa, directamente en sus ventas. Si la empresa no rinde correctamente, si no es competencia en el mercado, se ve gravemente perjudicada respecto a sus competidores. Con la puesta en marcha de la valorización del personal, y la correcta administración de este, se busca reducir la rotación y potenciar al crecimiento de la firma mediante su estructura interna.

Manteniendo en el tiempo las medidas explicadas a lo largo de la presentación, la empresa puede llegar a implementar nuevas maneras de organización, y así contribuir al crecimiento profesional de cada colaborador. Es importante mantener estas prácticas en el tiempo y ser constantes.

Con respecto a la formación de la nueva área de RH, todos los colaboradores de la empresa deberán adaptarse a los nuevos cambios que propondrá el jefe de RH. El papel de los mandos medios y diferentes gerencias será apoyar a esta nueva área y estar predispuestos a colaborar.

Recomendaciones

Se le recomienda a la empresa, seguir con el plan propuesto de reorganización, así poder abarcar de forma completa la reforma y poder mantenerla en el futuro.

También se recomienda, la creación de una tienda minorista online, ya que la competencia esta incursionando en esa nueva metodología. Y a su vez, genera más publicidad y conocimiento de la firma.

Siguiendo con el esquema de recomendaciones, haciendo foco en los colaboradores, se podría incorporar un plan de carreras, así poder captar al empleado que recién ingresa y se encuentra estudiando una carrera universitaria, tenerlo en cuenta para otro puesto a futuro.

Realizar encuestas a través de Google forms, para que aquel colaborador que no tenga mail corporativo pueda completarlo.

Reuniones mensuales con los supervisores/jefes de cada área.

Encuentros desestructurados para conversar acerca de mejoras, escuchar al empleados, cada tres meses con cada área, ej: desayuno, o almuerzo.

Hacer hincapié en la insistencia en la verificación de la correcta comunicación interna. También en la constante formación de los nuevos lideres. Buscar medir el impacto de las nuevas medidas, así como también verificar como impacta en el clima laboral, generar periódicamente un espacio informal para integrar al colaborador.

Bibliografía

Argentina.gob.ar. (2024, junio 11). 6 meses de gobierno del presidente Javier Milei. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/6-meses-de-gobierno-del-presidente-javier-milei>

BBVA Research. (2024, junio 19). Situación Argentina junio 2024. BBVA Research. <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2024-3/>

Infobae. (2023, noviembre 17). Otro triste récord del gobierno de Alberto Fernández. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2023/11/17/otro-triste-record-del-gobierno-de-alberto-fernandez/>

Argentina.gob.ar. (2024, agosto 6). 2024: Con fuerte baja de homicidio, Bullrich presentó las estadísticas criminales 2023. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/2024-con-fuerte-baja-de-homicidio-bullrich-presento-las-estadisticas-criminales-2023-y>

La Nación. (2024, marzo 28). El gobierno de Alberto Fernández y Cristina Kirchner cerró con 19,5 millones de pobres. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-de-alberto-fernandez-y-cristina-kirchner-cerro-con-195-millones-de-pobres-nid27032024/>

Argentina.gob.ar. (2024, mayo 31). Javier Milei y su equipo discutieron el futuro tecnológico de la Argentina. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-y-su-equipo-discutieron-el-futuro-tecnologico-de-la-argentina>

Chequeado. (2024, enero 25). El DNU de Javier Milei y el ambiente: qué cambios introduce. Chequeado. <https://chequeado.com/el-explicador/el-dnu-de-javier-milei-y-el-ambiente-que-cambios-introduce/>

La Nación. (2024, junio 12). Reforma laboral en Argentina: Ley Bases introduce cambios significativos. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/reforma-laboral-en-argentina-ley-bases-introduce-cambios-significativos-nid12072024/>

Chiavenato I (2001) *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición, p. 165

Ámbito Financiero. (2022, noviembre 14). *Cómo hacer del onboarding una experiencia de RRHH única*. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/negocios/recursos-humanos/como-hacer-del-onboarding-una-experiencia-rrhh-unica-n5581336>

Miguel Tuñez Lopez, Carmen Costa-Sanchez (2014), *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*, p. 17-21

https://www.google.com.ar/books/edition/Comunicaci%C3%B3n_corporativa_Claves_y_escen/l87HDAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=comunicacion+corporativa&printsec=frontcover

Jaramillo Benavides, V. E., & Fierro Ulloa, I. J. (2016). *Análisis de liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis*. *Podium*, 11, 106–111. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/11/11>

Capacitarte. (s.f.). *Curso de logística y distribución a distancia*. <https://www.capacitarte.org/curso/curso-logistica-y-distribucion-a-distancia>

Capacitarte. (s.f.). *Curso de inteligencia emocional a distancia*. <https://www.capacitarte.org/curso/curso-inteligencia-emocional-a-distancia>

Capacitarte (s.f.). *Curso de liderazgo para mandos medios* <https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-para-mandos-medios>

Escala salarial comercio [FAECYS] (2024) <https://www.faecys.org.ar/faecys-escalas-salariales-de-septiembre-a-noviembre-2024-sec-de-asuntos-laborales/>

Anexos

Anexo 1: Costos y escala salarial

Gerente

DE SEPTIEMBRE A NOVIEMBRE / 2024

ACUERDO: 01, 02, 04, 06 y10/2024.

ADMINISTRATIVO						
F						
MES – AÑO	BASICO SEGUN ACU: 01,02, 04 y06 2024	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 01,02 y 06	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 04/2024 (04/24: 8%) (05/24: 7%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 06/2024 (06/24:5%-07/24: 4,5% -08/24:4%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 10/2024 (09/24:4,25% 10/24:3,75%)	TOTAL
SEPT. / 2024	525.884	117.140	96.454	99.830	35.671	874.978
OCT. / 2024	584.454	58.570	96.454	99.830	67.145	906.452
NOV. / 2024	643.024	0	96.454	99.830	67.145	906.452

Jefe

DE SEPTIEMBRE A NOVIEMBRE / 2024

ACUERDO: 01, 02, 04, 06 y10/2024.

ADMINISTRATIVO						
D						
MES – AÑO	BASICO SEGUN ACU: 01,02, 04 y06 2024	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 01,02 y 06	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 04/2024 (04/24: 8%) (05/24: 7%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 06/2024 (06/24:5%-07/24: 4,5% -08/24:4%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 10/2024 (09/24:4,25% 10/24:3,75%)	TOTAL
SEPT. / 2024	512.578	114.176	94.013	97.304	34.768	852.839
OCT. / 2024	569.666	57.088	94.013	97.304	65.446	883.516
NOV. / 2024	626.754	0	94.013	97.304	65.446	883.516

Analista SSR

DE SEPTIEMBRE A NOVIEMBRE / 2024

ACUERDO: 01, 02, 04, 06 y10/2024.

ADMINISTRATIVO						
C						
MES – AÑO	BASICO SEGUN ACU: 01,02, 04 y06 2024	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 01,02 y 06	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 04/2024 (04/24: 8%) (05/24: 7%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 06/2024 (06/24:5%-07/24: 4,5% -08/24:4%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 10/2024 (09/24:4,25% 10/24:3,75%)	TOTAL
SEPT. / 2024	506.104	112.734	92.826	96.075	34.329	842.067
OCT. / 2024	562.471	56.367	92.826	96.075	64.619	872.357
NOV. / 2024	618.838	0	92.826	96.075	64.619	872.357

Insumos

Insumos	Gerente	Jefe	Analista
PC	\$1.842.999	\$1.432.689	\$899.999
Teclado y mouse	\$30.836	\$22.325	\$22.325
Kit bienvenida	\$94.999	\$94.999	\$68.713
Sub Total	\$1.968.834	\$1.550.013	\$991.037
Total	\$4.509.884		

Anexo 2: Costos y duración de las capacitaciones

Capacitación	Duración	Costos	Total
Curso de Logística y Distribución a distancia	18hs	\$34.200	\$34.200
Curso de Inteligencia Emocional a Distancia	12hs	\$26.400	\$158.400
Curso de Liderazgo para Mandos Medios a Distancia.	13hs	\$27.900	\$167.400
Curso de Comunicación Eficaz a Distancia	12hs	\$23.400	\$210.600
Total	\$570.600		