



“Plan Integral de Gestión en Recursos Humanos, formación de líderes coach y comunicación sostenible en la empresa Redolfi S.R.L.”

Alumno: Gaston Ariel Abrego

D.N.I. 30.722.337

Legajo: VRHU05164

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2019

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia y amigos por acompañarme a lo largo de todos estos años de estudio.

A mi madre por estar siempre al pie del cañón y alentarme para seguir adelante más allá de todas las situaciones difíciles que nos han tocado vivir.

A mis hermanos, a Néstor por ser un gran compañero y hacer a las veces de padre mostrándome los buenos ejemplos, a Soledad quien me dejó físicamente este año, pero sé que estuvo acompañándome en este último tramo porque así lo sentí, y a Emiliano por siempre darme una palabra de aliento.

A mis sobrinos Andrea, Bubu, Jazmín , Bianca y mi sobrina nieta Catalina por acompañarme en este sueño de ser Universitario.

A esta casa de altos estudios por brindarme la posibilidad y darme las herramientas necesarias para ejercer la profesión.

Por último, al CAU San Justo por estar siempre acompañándome a superar los miedos lógicos de un parcial o final, especialmente a Griselda que siempre estuvo dándome respuestas a las inquietudes que me surgían y a mis compañeros virtuales con quienes compartí el último año de cursado y fueron una herramienta más en este proceso de aprendizaje y gracias a poder estar a juntos a la distancia lograr cumplir nuestros sueños.

Resumen ejecutivo

El presente reporte de caso realizado para la empresa Redolfi S.R.L de la localidad de Jaimes Craick de la Provincia de Córdoba, empresa dedicada a la venta y distribución de productos mayoristas de supermercado, presenta como problema central la ausencia de un área de gestión de recursos humanos, la falta de procesos en la administración del personal que es ejercido por lo directores de la compañía quitándoles tiempo en el proceso de expansión que tienen por delante.

Los conceptos centrales abordado a lo largo del trabajo hacen referencia a la importancia del área de gestión de recursos humanos de la organización, la formación de sus líderes bajo el paradigma del coaching organizacional y la importancia de un plan de comunicación.

La propuesta está basada sobre tres premisas la incorporación de un departamento de gestión del talento humano, la incorporación del coaching como herramienta transformadora de los equipos de trabajo y la comunicación a través de una intranet y una red social con el fin de integrar a todos los colaboradores.

Se puede concluir que luego de finalizada la implementación del plan de acción la empresa por cada peso que invierta recupera 3,6 pesos y se recomienda para futuras intervenciones abordar la interrelación entre la casa central y las sucursales

Palabras Clave

Recursos Humanos- Comunicacion organizacional- Coaching.

Abstract

This case report for the Redolfi SRL company of the town of Jaimes Craick of the Province of Córdoba, a company dedicated to the sale and distribution of wholesale supermarket products, presents as a central problem the absence of a human resources management area, the lack of processes in the administration of the personnel that is exerted by the directors of the company taking away time in the process of expansion that they have ahead.

The central concepts addressed throughout the work refer to the importance of the area of human resources management of the organization, the training of its leaders under the paradigm of organizational coaching and the importance of a communication plan.

The proposal is based on three premises, the incorporation of a human talent management department, the incorporation of coaching as a transformative tool for work teams and communication through an intranet and a social network in order to integrate all collaborators.

It can be concluded that after the implementation of the action plan is completed, the company for each peso invested recovers 3.6 pesos and it is recommended for future interventions to address the interrelationship between the central house and the branches`

Keywords

Human Resources- Organizational communication- Coaching.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación	4
<i>Análisis PESTEL</i>	4
<i>Análisis de la industria</i>	7
<i>Análisis PORTER</i>	8
<i>Análisis FODA</i>	9
Marco Teórico	13
<i>Definiciones y ventajas del departamento de Recursos Humanos</i>	13
<i>Líder coach y el coaching como herramienta</i>	13
<i>Definición y alcances de la comunicación en una organización</i>	14
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de implementación	17
<i>Objetivo general</i>	17
<i>Objetivos específicos</i>	17
<i>Alcance</i>	17
<i>Departamento de Gestión del talento Humano</i>	17
<i>Herramienta de gestión de los recursos humanos</i>	20
<i>Plan de Capacitación anual mandos operativos y de mandos medios lideres coach</i>	21
<i>Plan de comunicación 2.0 y red social empresarial</i>	22
Conclusiones y recomendaciones	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Bibliografía	27
Anexos	30
<i>A. Organigrama gerencia gestión del talento humano</i>	30
<i>B. Plan integral de Capacitación mandos operativos</i>	30
<i>C. Instructivo y Formulario evaluación de desempeño 360°</i>	32
<i>D. Formato de rediseño de puestos</i>	34
<i>E. Plan de Inducción</i>	36
<i>F. Cuestionario Anual de Clima Laboral</i>	37

Introducción

A.J & J.A. Redolfi es una empresa dedicada hace 50 años a la venta, comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

Su sede central y de operaciones se encuentra en la provincia de Córdoba en la localidad de James Craik, tiene 4 autoservicios mayoristas y 5 distribuidoras.

La compañía surge como una empresa familiar el primero de septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compran en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos.

En 1975 los hermanos decidieron tomar diferentes rumbos, Miguel continuo con el local de ventas de bazar y librería y Alonso decidido desarrollar el negocio de la distribuidora mayorista, en este nuevo desafío se sumó uno de los hijos de Alonso fundando la Sociedad de Hecho Alonso J. y José A. Redolfi, en su plan de expansión un año más tarde compran la empresa Fares de la Ciudad de Córdoba con el fin de abastecer a más localidades de la provincia.

1983 significo para la compañía un año de expansión al sellar una alianza estratégica con Masallin Particulares para convertirse en distribuidores exclusivos de cigarrillos en el corredor de la Ruta N°9.

Rodolfo sigue con su proceso de crecimiento instalando la primera sucursal en la ciudad de Rio Tercero de la mano de su socio estratégico Masallin en 1987, ampliando su territorio en la distribución y comercialización

La segunda sucursal con local comercial mayorista se realizó en la localidad de San Francisco en 1995 permitiéndole la llegada hasta la localidad de Ciudad de la Frontera, en la Provincia de Santa Fe.

Entre los hitos más importantes posteriores a 1995 encontramos la apertura del primer autoservicio mayorista en Villa María, Córdoba Capital como puntos estratégicos para abarcar más zonas de distribución y adentrándose de lleno en el negocio del supermercado mayorista.

En la actualidad tienen con más de 130 empleados y una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

La misión, visión y los valores de la compañía tienen sus bases en la atención al cliente y a los proveedores con el fin de captar nuevas oportunidades de negocio.

La comunicación en la compañía es de tipo horizontal, la información fluye lateralmente entre las personas que están dentro de un mismo nivel, en este sentido la empresa sigue conservando la estructura de sus comienzos.

Al analizar la situación de la empresa Redolfi encontramos que la misma no cuenta con un departamento de gestión del talento humano, las empresas no son ajenas a los cambios que se producen en el mercado, la economía, la tecnología y la situación política del país, por lo que es importante contar con personal altamente calificado en las áreas más importantes y críticas.

Ante esta realidad es menester que la empresa cuente con profesionales capacitados que alineen los objetivos de la organización con los del personal generándose una retroalimentación que permita seguir la expansión de la compañía.

El no contar con un departamento de gestión de las personas los lleva a desconocer las necesidades de sus colaboradores dando como resultado la falta de capacitación y formación en aspectos que son fundamentales en una empresa en constante crecimiento, si bien las personas que ocupan sus cargos están fidelizadas con la marca por el estilo de empresa familiar es importante que sus líderes se formen bajo el paradigma de coaching organizacional para garantizar no solo el éxito en su área sino también ofrecerles herramientas de desarrollo al equipo que lideran.

Trabajos anteriores indican lo importante que es contar con un departamento de talentos o de gestión de recursos humanos Delmy Mariela Poc Alvarez (2013), en su tesis de grado no propone:

La implementación de los procesos del Departamento de Talento Humano es de vital importancia hoy en día para las nuevas empresas en expansión, porque estandariza los parámetros del personal en busca de una mayor efectividad en la organización con base a su planificación estratégica. A partir de un Departamento de Talento Humano se logra determinar, analizar y describir aspectos necesarios para los procesos propios del departamento en cuestión (pág. 1).

Para entender la función de líder como coach veamos que dice Álvaro José Monrroi Navarro, (2015) en su tesis de grado “Coaching y desempeño laboral”:

Cuando se habla del coach se refiere a aquella persona que es líder y va a la cabeza de cualquier acción, aquel que presta especial atención por la planificación del desarrollo de cada persona que conforma el equipo de trabajo, así mismo del propio, en cuanto al aspecto tanto

personal como lo profesional. Este líder posee una visión inspiradora, de triunfo y que puede trascender, además que a través de una actitud ejemplar y disciplinada, comprometida con la responsabilidad, puede dirigir al equipo en el proceso de logro de la visión, haciendo de ella algo real y tangible, en otros términos, es una persona que lidera en pro de la unidad de los miembros del equipo, sin mostrar ningún tipo de favoritismo personal, lo cual solidifica la relación entre ellos, a fin de promover la suma de los talentos individuales.

Para Diaz Cayon, Gina Marcela; Sandoval Loaiza, Nancy Patricia; Zambrano Duque, Luisa Fernanda (2009) Es fundamental entender ante todo que la vida social es un intercambio de relaciones nutridas por el contacto personal, que actúa como el puente articulador entre la construcción de cultura y desarrollo. Por esta razón, es importante que en todas las organizaciones exista un lenguaje de comunicación único que permita que los miembros de esta puedan entender su papel como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrollan (pag10).

El objetivo de plantear un plan integral de gestión de recursos humanos responde a las necesidades del mercado que exige respuestas inmediatas.

Ante este cambio de paradigma las empresas y los recursos humanos están en constante cambio, esto nos lleva a buscar colaboradores que estén preparados para asumir nuevas tareas, responsabilidades y desafíos.

En post de cumplir con estas exigencias se espera que las líneas jerárquicas estén preparadas con un estilo de liderazgo que inspire, motive y colabore a desarrollar competencias en su equipo de trabajo, para lograr este objetivo la herramienta más utilizada es la del coaching organizacional se espera que los colaboradores dándole obtengan una retroalimentación positiva sobre sus fortalezas y debilidades, potenciando la primera y minimizando la segunda.

Por ultimo y no menos importante es que la empresa cuente con un plan de comunicación que sea sostenible en el tiempo, entendiéndose como el intercambio de relaciones entre un equipo con la finalidad de maximizar los resultados de la organización.

Análisis de Situación

Al analizar la situación de Redolfi se puede visualizar que a lo largo de los años la compañía creció de manera exponencial desde el año 2003 hasta el 2006 el crecimiento sostenido de la economía permitió tener grandes volúmenes de facturación siendo el 2006 el año en que la empresa obtuvo un récord de facturación por 53 millones de pesos, paradójicamente con estos datos el 2002 fue el mejor año ya que la compañía tenía una tasa de rentabilidad del 5%, con el aumento de los costos y la baja en las ventas en el año de mayor facturación la rentabilidad bajo abruptamente a un 2,5% e incluso en algunos momentos la compañía tuvo que absorber costos para poder seguir operando.

Es importante destacar que cubren todo el segmento del mercado desde la distribución hacia pequeños comercios como también los supermercados mayoristas propios, la línea de productos que ofrece es muy variada, no están enfocados en un producto en particular sino más bien en la diversidad de todo el surtido existente.

Al tener convenios con las primeras marcas elaboradas en el país les da una ventaja competitiva por sobre el resto de los distribuidores que operan en la región, lo que comenzó como una compañía de ventas de cigarrillos hoy se convirtió en la compañía distribuidora más importante de la provincia de Córdoba contando con más de 3000 clientes entre supermercados, almacenes, farmacias, etc.

Su visión y misión están planteados hacia la satisfacción de la atención al cliente, buscando altos estándares de calidad, ofreciendo productos de calidad a un menor costo y preocupados por la solvencia y la rentabilidad continua, abierta a nuevas oportunidades en el segmento del mercado poniendo énfasis en las habilidades y el crecimiento de los colaboradores.

Para entender mejor el contexto en el que la de la empresa opera se proponen a continuación 3 herramientas que analizarán la situación externa a través del análisis PESTEL, la manera de relacionarse con el contexto que lo rodea que se realizara con la herramienta PORTER y con un FODA se verán cuáles son los puntos en los cuales la compañía puede crecer y las áreas de mejora.

Análisis PESTEL.

| Este análisis nos permite determinar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que intervienen en la vida activa de la empresa Redolfi y como pueden influir en la planificación estratégica del área a crear.

1. Análisis Político

En un año de elecciones es muy difícil apostar a cambios sustanciales en las organizaciones debido a la incertidumbre de cuál será el destino del país, en cuanto a lo que refiere a la gestión de los recursos humanos esta por delante una posible reforma laboral y actualizaciones en los convenios colectivos de trabajo que cambian todo el escenario profesional debiéndose adaptar a una nueva realidad que plantea una flexibilización en favor de las empresas a la hora de contratar y despedir colaboradores, flexibilidad horaria y reducción de costos .

Otro de los factores que atentan contra el mercado laboral es la contratación de personal temporal y monotributistas que no permite a las empresas contar con una cultura fuerte ya que este tipo de contrataciones supone mayor rotación y baja en la productividad de los equipos ya que este escenario plantea que cada seis meses como máximo haya una renovación e inversión en tiempo para la capacitación de los nuevos colaboradores.

Los factores políticos que influyen en la actividad que la empresa desarrolla de acuerdo a la última noticia publicada en el diario Clarín, nos lleva analizar que con el resultado de las primarias abiertas simultaneas y obligatorias y la crisis cambiaria aumentaron un 40% las ventas en supermercados mayoristas, aunque también destaca la nota que hubo problemas de abastecimiento de parte de algunos proveedores lo que más compro la población en los días posteriores a las elecciones son elementos de primera necesidad y no precederos (Hartmann, 2019).

2. Análisis Económico.

La actual crisis política en el país trae aparejada consigo una gran crisis económica que afecta a todos los sectores de la economía, la escalada del dólar y la depreciación del peso hacen que estemos inmersos en una gran resección y pérdida del empleo.

Esta crisis económica financiera llevo al gobierno nacional a tomar medidas para frenar los aumentos en algunos casos desmedidos de los alimentos y elementos de consumo personal entre ellos se destaca la eliminación del I.V.A. En toda la cadena de consumo beneficiando así a las cadenas de supermercados mayoristas y minoristas y el fortalecimiento de precios esenciales.

El congelamiento de los precios del combustible es otra de las medidas favorables no solo para la población en general sino también para las distribuidoras ya que esto garantiza que ese costo no será traslado a precios.

3. Análisis Sociales.

Lo más preocupante es el aumento de la pobreza que se encuentra en los niveles más altos de la última década cercano a un 35% el aumento de la canasta básica y los servicios llevan a la sociedad a retraerse o únicamente comprar lo necesario para vivir, lo que genera malestar y descontento.

Un hombre de 68 años murió golpeado en un supermercado por robar productos de primera necesidad para alimentarse (Infobae, 2019), esto nos lleva a analizar cuan deteriorado están los valores de la sociedad en donde todo se resuelve de esta manera a los golpes e incluso hasta acabar con la vida del otro.

4. Análisis Tecnológico.

La tecnología hoy juega un factor preponderante en la vida de las personas y las empresas en estas es muy importante mantenerse actualizado para no perder la competitividad dentro del negocio.

En la actualidad en la actividad que presenta la empresa Redolfi los cambios más importantes se están dando en los centros de distribución donde la tecnología juega un factor fundamental ya que se está avanzando en el uso de la robótica para el armado de pedidos y el sellado de cajas, este sistema se llama picking by light y funciona de la siguiente manera:

El área de picking by light es el sistema innovador de la planta y consiste en una operación manual, donde el operador recibe la indicación de qué productos y cuántos de ellos se tienen que insertar en la caja del pedido, a través de un sistema de luces.

En 62 estaciones de trabajo se tienen los 650 productos del portafolio y trabajan 200 personas distribuidas en dos turnos. Para agilizar ese trabajo se automatizó el surtido de la mercancía en las estaciones, con el objetivo de que el operador no tenga faltante de mercancía y el proceso no se detenga.

Con el sistema de gestión de inventario Wamas, 14 robots mantienen el abasto de las estaciones a lo largo del día, ya que son capaces de identificar qué productos hacen falta, ingresan las cajas con ese producto y la colocan en las estaciones correspondientes.

De no contar con ese sistema, cada uno de los operadores tendría que gestionar su inventario y buscar la mercancía cada vez que se termina en las líneas de abastecimiento, lo que detendría el proceso de llenado de las cajas (Rivera, 2019).

5. Análisis Ecológico.

El cuidado del medio ambiente es de suma importancia para la humanidad ya que la contaminación está generando un intenso cambio climático en el mundo y la industria de los supermercados y distribuidores no son ajenos a esta realidad debido a esto se decidió la prohibición de la venta y entrega de bolsas de plástico pasando así a utilizar las bolsas reutilizables que tiene que traer el consumidor desde su hogar.

En el Congreso de la Nación se presentó un proyecto que tiene por finalidad la eliminación del uso de plásticos de un solo uso, este proyecto revela que en Argentina los desechos plásticos son alrededor de 12 millones diarios, donde el promedio de utilización es de 20 minutos contra los 150 y hasta 500 años que tarda su descomposición, generando una contaminación marítima donde se estima que hay 79 mil toneladas de plástico flotando en el océano pacifico (verdad, 2019).

6. Análisis Legal

Dentro de los aspectos legales de la industria en la que opera la compañía hay que tener en cuenta lo que hace a las normas de seguridad e higiene en los depósitos de almacenamiento y se espera que las empresas se certifiquen en la norma I.S.O. 22000:2018 que indica lo siguiente:

La normativa ISO 22000 fue desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Define los requisitos sobre la seguridad necesarios para la inocuidad de los alimentos. Afecta a todas las empresas que participan en cualquier fase de la cadena alimentaria.

Cabe decir que la publicación de la nueva ISO 22000:2018 aborda los nuevos retos en materia de Seguridad Alimentaria a lo largo de toda la cadena de suministro. Ésta, unida a las nuevas demandas y exigencias de los consumidores y la necesidad gestionar los casos de fraude alimentario, hacen que garantizar la seguridad alimentaria y la transparencia a lo largo de todo el proceso sea clave (CSA Seguridad alimentaria, 2018).

Análisis de la industria.

Redolfi opera en dos grandes segmentos del mercado uno de ellos es el de la distribución para este segmento es importante mantenerse actualizado en lo que refiere a los avances tecnológicos ya que ellos le permiten seguir siendo competentes y bajando costos. Por ejemplo, uno de los avances que se podría esperar es el contar con un sistema de gestión que ordene a los clientes por zonas, volúmenes de compra, tiempos de reposición de mercadería le dará una visión más amplia de las necesidades de los principales clientes.

En lo que respecta al segmento de consumo masivo hay que tener en cuenta la mutación de los consumidores finales a los supermercados mayoristas, el ofrecerle segundas marcas o marcas propias ya que la crisis económica obligo a estos a cambiar sus hábitos.

Para entender como la compañía se relaciona con su entorno, competidores, proveedores y clientes se propone realizar a continuación el análisis Porter.

Análisis PORTER

- Rivalidad entre Competidores.

La empresa se encuentra en un mercado competitivo por su actividad los cuales ofrecen servicios y precios similares. Redolfi cuenta con la ventaja no solamente de dedicarse a la venta de productos en sus distintos mayoristas con salones comerciales, sino también ser una empresa con preventas y envió a domicilio, por lo que cubre un 100% del porfolio del negocio contra sus competidores directos.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La mayor amenaza que tiene es que las principales cadenas mayoristas decidan un plan de expansión a otras ciudades del interior de Córdoba, que generaría una pérdida de clientes por sobre sus competidores.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Si bien Redolfi tiene importantes convenios con las principales marcas de comercialización, la economía endeble del país hace que avancen las segundas marcas o propias de los supermercados de la competencia lo que genera una amenaza debido a productos de igual calidad de las primeras marcas a un menor valor.

- Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores en este tipo de industria es muy competitivo ya que ofrecen sus productos y servicios a los principales mayoristas de la provincia de Córdoba por lo que tienen el poder de poder modificar costos y tiempos de entrega de acuerdo con el comportamiento de sus clientes.

- Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los consumidores es alto ya que existen muchos comercios donde el cliente puede optar por hacer sus compras, hay muchos oferentes como también mucha demanda por tratarse de productos alimenticios o de primera necesidad.

Los clientes hoy deciden sus compras según su poder adquisitivo y de acuerdo con los precios de cada local, el tener promociones atractivas en los locales, contar con diferentes

medios de pago y una financiación a tasas menores de las del mercado hacen que finalmente decidan donde están dispuestos a comprar.

Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercializar productos de las grandes marcas. ▪ Extensa trayectoria de la empresa dentro de la industria de la distribución y venta de productos de supermercado. ▪ Amplio respaldo y profesionalismo ante sus clientes, proveedores, entidades bancarias, etc. ▪ Excelentes condiciones de financiamiento y asesoramiento personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar con segundas y terceras marcas de las empresas líderes. ▪ Posibilidad de abrir más locales destinados a la venta mayorista en otras localidades. ▪ Incorporación de jóvenes mediante los programas de beneficios provinciales Plan Primer Paso y Plan de Profesionales. ▪ Posibilidad en medios gráficos y/o digitales. ▪ Franquicias en todo el país con la marca.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un departamento de gestión de recursos humanos. ▪ Ausencia de un plan de desarrollo y capacitación de colaboradores. ▪ Falta de Certificación en materia de seguridad e higiene laboral. ▪ La empresa no posee un Sistema de Control de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensa competencia especialmente con las grandes cadenas mayoristas. ▪ Volatibilidad cambiaria. ▪ Actualmente la industria afronta una crisis política, social y económica.

Tabla 1: matriz Foda- Elaboración propia

Entre las fortalezas de la compañía podemos tomar como las más importantes el hecho que distribuyan y comercialicen productos de empresas de primeras marcas y que posea locales propios eso le da una mayor visibilidad en sus clientes mayoristas sino también con los consumidores finales.

La empresa también ofrece grandes beneficios a los comercios que les compran como es la posibilidad de descuentos por pago en efectivo o tasas muy bajas en las financiaciones a 30 días, esta última es sumamente importante debido a que en el mercado las tasas de financiación están elevadas.

La presencia en el mercado de la compañía es sinónimo de confianza por la extensa trayectoria de más de 50 años al servicio de sus clientes.

Al analizar las oportunidades vemos las posibilidades de crecimiento de la compañía, ya sea desde la instalación de sucursales propias o de franquicias al contar con asesoramiento comercial hace que a la hora de que algún cliente quiera instalar el comercio, puedan ofrecerle la información necesaria para llevar el proyecto a la realidad.

Con el sistema de franquicias Redolfi podría saltar las fronteras de la provincia de Córdoba y ser una marca registrada a lo largo y a lo ancho de la República Argentina, este sistema le daría mayor visibilidad y consolidaría así el negocio de la distribución y venta con grandes salones comerciales.

La publicidad que utiliza la compañía para darse a conocer quedo en un modelo tradicional con publicaciones en redes sociales propias y el boca en boca, si bien como estrategia eso funciona hoy se necesita de una estrategia de marketing más fuerte entre los procesos que se pueden sumar son grupos de WhatsApp, encuestas satisfacción entre los clientes, y publicidad en medios gráficos, televisivos y radiales para tener una mayor exposición y mostrar a la compañía más cercana a los clientes y difundiendo el negocio en el que opera.

Otra de las oportunidades que tiene la compañía es poder ingresar en el plan primer paso del gobierno de Córdoba que tiene por objetivo:

Facilitar la transición hacia el empleo formal de 10.000 jóvenes de ambos sexos de entre 16 y 25 años inclusive, desempleados, sin experiencia laboral relevante, mediante la realización de prácticas en el ámbito de empresas privadas que favorezcan su proceso de socialización laboral, complementando con acciones de formación profesional (Gobierno de la Provincia de Córdoba., s.f.).

La debilidad la más importante que tiene este momento la compañía es la falta de un departamento de gestión de recursos humanos que sea capaz de alinear los objetivos de la organización con los del personal.

El no tener un plan de carrera estandarizado hace que los ascensos se dan por antigüedad y no por competencias, lo que podría llevar a largo plazo tener personal incompetente ocupando puestos claves.

La falta de capacitaciones y de un plan de inducción hace que la compañía no pueda mostrarse todos sus aspectos llevando a los colaboradores a no asumir tareas más allá de la que les exige su posición.

Debido a la competitividad del sector las capacitaciones y la selección del personal debería estar a cargo de colaboradores formados para realizar esta tarea asegurándose de atraer los mejores talentos disponibles en el mercado que le den un valor agregado a la organización de la compañía.

Las amenazas que tiene el sector son la volatilidad cambiaria que genera un aumento de precios en los productos que comercializa obligándolos a tener listas de precios actualizadas por semana o incluso diarias.

El crecimiento de las grandes cadenas mayoristas es otra de las amenazas que tiene el sector ya que están expandiéndose a pasos agigantados en todas las ciudades del país, estas grandes cadenas no solo tienen los productos de primera marca, sino que también generaron a lo largo del tiempo productos propios de buena calidad a bajo costo.

Ante la crisis política, económica y social en la que vivimos la población está realizando sus compras más en los supermercados mayoristas que en los almacenes o pequeños supermercados.

Las empresas familiares como Redolfi se caracterizan por centralizar la toma de decisiones y la comunicación en la dirección que es donde está el núcleo familiar, ellas tienen el control total de la compañía y normalmente prescinden de los servicios de un departamento de gestión de las personas al considerar que con su forma de liderazgo los empleados estarán fidelizados.

Un departamento de gestión del talento humano significaría para el estudio de este caso un impacto positivo debido a que en un mundo globalizado la división de tareas es fundamental como así también nutrirse de las nuevas perspectivas en lo que refiere a las necesidades de las personas que son consideradas en la actualidad no solo como recursos sino más bien como asociados dotados de inteligencia y conocimiento para llevar a la organización a expandirse y buscar nuevas oportunidades.

Los departamentos de gestión del personal deben hacerse eco de las nuevas tendencias del mercado en lo que refiere a la formación, capacitación, fidelización y procesos que involucran a las personas.

Con la llegada de un departamento de recursos humanos a la empresa Redolfi se puede comenzar a trabajar sobre los puntos deficientes que tienen como la falta selección, inducción, capacitación, plan de carrera, evaluación de desempeño y clima laboral.

Entre los procesos que la compañía tiene que mejorar encontramos la selección que en este momento se realiza de acuerdo con un programa de referidos o por demanda espontánea de los candidatos, el jefe de línea es quien realiza las entrevistas y en algunas ocasiones se pide la publicación en el diario local.

Dentro de los procesos que Redolfi debe trabajar se destaca la inducción entendiéndose como la presentación formal hacia los colaboradores, la misma tiene que servir para inspirar y acompañar a la persona seleccionada para que abrace la misión, la visión, los valores y la cultura de la organización es el punto de partida hacia la fidelización del colaborador con la marca, es el momento del ingresante de conocer los códigos de conducta, las normas de seguridad e higiene, como comportarse ante un inconveniente, ver cuáles son las normas éticas que la compañía espera.

Capacitar al personal es una de las tareas fundamentales que tiene un departamento de gestión del talento humano, en la era de la comunicación donde todo está a un clic se espera que los colaboradores estén desarrollados en las competencias que requiere la posición ya no basta con una capacitación en técnicas de ventas para los prevendedores el mundo pide ir más allá y que estos no solo conozcan la manera de vender sino también la forma de negociar y solucionar los conflictos del cliente para lograr esto tienen que tener herramientas.

Se espera que los mandos medios en la actualidad tengan la habilidad de ser líderes de equipos que inspiren, acompañen y sobre todo que formen, no desde acciones reactivas sino más bien desde la proactividad.

Por último, una vez formado los equipos se espera que las organizaciones del siglo veintiuno sigan un esquema de comunicación que sea transversal a toda la organización, con códigos únicos y comunes, se espera que este sea un valor estratégico en la compañía como así también el manejo de la información.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordarán distintos autores que hacen referencia a la importancia de contar con un departamento de recursos humanos y su injerencia para la organización, se ahondara en las definiciones de líderes coach como formadores de equipos y por último se analizara el papel que tiene la comunicación interna en la vida de la una organización.

Definiciones y ventajas del departamento de Recursos Humanos.

- Gareth Jones y Jenifer George (2010) en su sexta edición del libro administración contemporánea proponen que cuanto más calificado sea la fuerza laboral y se fomente el trabajo en equipo mayor es la probabilidad de que una empresa no solo tenga estructura flexible y descentralizada sino también una cultura basada en valores y normas que fomenten la autonomía y el control.
- Para I. Chiavenato (2009) en el libro los nuevos desafíos de la administración de recursos humanos entienden a “Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” pagina 2.
- Armando Cuesta Santos en el libro Gestión del Talento Humano y del conocimiento (2010) se permite ir en una definición más compleja de lo que es la gestión del personal, para él “la gestión está ligado con la formación (educación) para el cambio empresarial, con la colaboración de las personas en los procesos de trabajo en aras de los objetivos estratégicos, y con la asunción del concepto de Organización que aprende (Learning Organización)” (pag.11).

Líder coach y el coaching como herramienta.

- Dentro de las funciones del Coach como líder se espera que quien lo ejerza aprenda claramente a definir, diseñar y exponer los objetivos concretos que el equipo debe alcanzar, mover al equipo a su consecución de forma que sean motivantes en si mismo implementando el plan de acción correspondiente y promover acciones de seguimiento que nos ayude a garantizar su cumplimiento. Sin objetivos claros y con una finalidad determinada es difícil conseguir que un equipo se motive en el logro de sus metas (Cuadrado , 2018).

- El coaching es lo que le permite al directivo aprender “transformándose” en el trabajo y llegar a ser un líder auténtico. Es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo o gerente el cual tiene como objetivo convertirlo en un líder. Los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en la persona guiada, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. (Abarca, 2013, pág. 8).
- Para John Henzer (2013) en su obra *El coach extraordinario* “El coaching ofrece al jefe unas oportunidades perfectas para comunicar a cada persona el modo en que su trabajo específico contribuye a la misión global de la organización”.

Definición y alcances de la comunicación en una organización.

- “La comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que estudia el flujo de mensajes en la organización”. (Castillo Chavez & De La Cruz Avalos, 2015, pág. 28)
- La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible (Alvarez J. , 2014).
- Es necesario hacer de la comunicación una herramienta fundamental cuyo papel se base en la difusión del mismo en términos de interacción, participación, retroalimentación y a su vez sea un instrumento de medición de resultados y satisfacción en las personas beneficiadas por el plan. (Diaz Cayon, Sandoval Loaiza, & Zambrano Duque, 2009, pág. 16).

Dentro de la estrategia de un departamento de gestión de recursos humanos deben estar presentes los aspectos claves de la comunicación organizacional y la formación de los equipos de trabajo.

Esta área es la encargada de darle forma a los procesos comunicacionales tanto hacia dentro como al exterior de la organización se espera que la comunicación sea la herramienta

fundamental que permita la participación y retroalimentación de los colaboradores como así también que al contar con un plan diseñado le permita a la empresa mejorar la gestión y los procesos productivos.

Los recursos humanos son responsables de la capacitación del personal y siempre debe mantenerse actualizado en materias de formación es por esto que la nueva tendencia en el mercado es tener jefes que respondan al paradigma del coaching entendiéndose como aquel capaz de informar a sus colaboradores cuál es su misión y cuán importante es tu tarea para la el cumplimiento de los objetivos globales como así también mover al equipo de trabajo a la consecución de los mismos de manera motivante para que estos se cumplan.

Hay que entender al líder coach como aquel que es capaz de transformar, transformándose lo primero que tiene que ocurrir es que el colaborador tenga el deseo de cambiar adquiriendo herramientas no solo de gestión sino también en el ámbito de las emociones, que sea un transmisor de valores y de la cultura de la compañía.

Gestión de Recursos humanos, comunicación y formación de líderes están intrínsecamente ligados entre sí como se dijo anteriormente los primeros son los encargados de que los otros dos eslabones funcionen. Sin departamento de gestión de las personas difícilmente haya un plan integral de capacitación y de comunicación en una organización.

Diagnóstico y Discusión

El problema central de la empresa Redolfi S.R.L. es la carencia de un departamento de recursos humanos que sea capaz de implementar un plan de comunicación y capacitación para los colaboradores.

Es relevante para la organización abordar la problemática central ya que al no contar con este departamento a la compañía le trajo inconvenientes a la hora de seleccionar personal altamente calificado para ocupar los puestos vacantes, como así también al no tener un proceso de inducción llevo a que los tiempos de capacitación de los ingresantes sea improductivo al no conocer las tareas que tienen que llevar a cabo y por último el no tener estandarizado un plan de ascensos llevo a tener personas incompetentes ocupando cargos jerárquicos.

No solo la compañía carece de un departamento de gestión de las personas sino tampoco cuenta con un plan de comunicación que sea capaz de integrar a todos los integrantes, las comunicaciones que se emiten son de modo informal y centralizadas por la gerencia general.

Es importante que Redolfi S.A. pueda abordar los tres temas centrales para su desarrollo, la creación del departamento de gestión de las personas, la formación de líderes bajo el paradigma del coaching y plan de comunicación sostenible alineado con los dos primeros ya que le va a permitir a la dirección seguir su proceso de expansión dejando que especialistas en materia de gestión de talentos sean los responsables de impulsar a los trabajadores con un proceso de selección, inducción y capacitaciones acordes a sus funciones.

Con estas herramientas la empresa comenzará el camino de la profesionalización de sus puestos de trabajo, podrá conocer efectivamente cual es el clima que impera en la organización y cuáles son las necesidades de su personal, sus aspiraciones y sobre todo que es lo que esperan de la compañía.

Vale la pena que la empresa comience este cambio en la mirada de como administran sus recursos por que a largo plazo le generara un impacto sobre la productividad y le permitirá continuar con su proceso de expansión liberando a los directores de la empresa de la toma de decisión diaria en lo que refiere al personal.

Plan de implementación

Objetivo general.

Crear el departamento de gestión de recursos humanos con su herramienta de gestión, formar a los líderes bajo la mirada del coaching organizacional y gestionar un plan de comunicación 2.0 con el fin de profesionalizar los puestos de trabajo y fidelizar a los colaboradores en la empresa Redolfi S.R.L aumentando un 20 % las ganancias de esta.

Objetivos específicos.

- A. Establecer un departamento de gestión del talento humano contratando gerentes, jefes y analistas.
- B. Implementar un sistema de gestión integral de recursos humanos utilizando la herramienta SAP.
- C. Diseñar un plan de capacitación anual para los colaboradores, y formación de mandos medios en el liderazgo coach.
- D. Gestionar un plan de comunicación 2.0 con la incorporación de la intranet corporativa y la red social empresarial.

Alcance

Ámbito geográfico: El presente reporte de caso es aplicable a cualquier empresa que carezca de un departamento de gestión en recursos humanos.

Temporal: Se estima como plazo para la implementación 10 meses de marzo a diciembre de 2020.

Departamento de Gestión del talento Humano.

Para la creación del departamento de gestión del talento humano la empresa Redolfi S.R.L deberá contar con la incorporación de 11 colaboradores distribuidos de la siguiente manera un gerente, 3 jefes de áreas expertos cada uno en una tarea y 8 analistas. (Ver Anexo A), el tiempo de contratación del personal será de 3 meses.

El gerente será contratado de manera externa por una consultora Adecco de la Ciudad de Córdoba, y la función principal del nuevo colaborador es ser el encargado de alinear los procesos con los objetivos de la organización fomentando una cultura participativa y una comunicación horizontal.

Los jefes de cada una de las áreas serán elegidos por el gerente que la empresa contrata y tendrán la tarea de cumplir con los objetivos propuestos por la dirección y la gerencia maximizando los recursos productivos asignados y a su vez velaran por la integración de todas las áreas y sucursales que tiene Redolfi a lo largo y lo ancho de la Provincia de Córdoba.

Los analistas serán elegidos por los jefes y se espera que estas personas especializadas con perfiles marcados de acuerdo con sus tareas Soft o hard estos últimos serán quienes estén en contacto permanente con los colaboradores con la finalidad de escucharlos, orientarlos y desarrollarlos.

Los costos para la creación del departamento de gestión del talento humanos para Redolfi tiene un costo total en salarios de contratación de personal de \$8.936.742 anuales teniendo en cuenta para el gerente y los jefes un sueldo extra en concepto de beneficio por cumplimiento de objetivos, el sueldo anual comentario y el 18% de contribuciones patronales que estipula la ley.

Para la contratación del Gerente al tratarse de una búsqueda externase realizará a través de la consultora Adecco que cobra por la búsqueda un salario y medio más I.V.A. del sueldo bruto de la persona a incorporar dando un total de \$185.949.

El costo de la creación del nuevo departamento será el siguiente:

Puestos a crear	Salario Mensual	Salario Anual	Contribuciones Patronales Anual
1. Gerente de Recursos Humanos	\$ 102.451	\$ 1.434.314	\$ 258.177
3. jefes de Área	\$ 49.863,00	\$ 2.094.246	\$ 376.964
7. Analistas	\$ 44.450,00	\$ 4.044.950	\$ 728.091
Totales	\$ 196.764,00	\$ 7.573.510	\$ 1.363.232

Tabla 2: Fuente- Elaboración propia. Datos extraídos de (Group, The Adecco, 2019) y (Ministerio de Justicia y derechos humanos, 2019).

Dentro de las funciones que tendrá esta nueva área se establecen los objetivos a corto y largo plazo para alinear los procedimientos a las necesidades de la compañía a saber:

Se establecen como objetivos a corto plazo de la nueva gerencia con el fin de alinear las necesidades de la compañía con las de las personas las siguientes tareas:

- Llevar adelante procesos de selección por competencias y establecer un plan de inducción que tenga la finalidad de informar, adiestrar y desarrollar (ver anexo E).
- Diseño e implementación de la evaluación de desempeño jerárquicos 360° para mandos medios y 90° para colaboradores no jerarquizados (ver Anexo C).

Como objetivos a largo plazo se estipulan los siguientes:

- Rediseño de las posiciones de trabajo (ver anexo D).
- Plan anual de capacitación y formación continua de los líderes (ver anexo B).
- Encuesta anual de clima laboral (ver anexo F).

El tiempo de ejecución de los objetivos a corto y largo plazo será de 7 meses y la evaluación de las acciones a realizar será la siguiente:

Tarea	Tiempo Estimado	Involucrados	Evaluación	Responsable de control
Contratación de Gerente	1 mes	Consultora externa.	Se espera una contratación exitosa de una persona que sea capaz de liderar el equipo de trabajo y alinear las políticas del personal con las de la empresa.	La decisión final de la contratación será de la dirección.
Búsqueda y selección jefes y Analistas GH.	2 meses	Gerencia de Recursos Humanos.	Al finalizar el periodo se espera que el equipo de gestión humana esté funcionando al 100%.	Sera responsable la Gerente de Recursos Humanos quien tenga el control de que las tareas sean realizadas
Rediseño de puestos	3 meses	Departamento de desarrollo	Sera deseable que al final el trimestre el departamento tenga realizado el 100% del rediseño de los puestos y se cuente con un manual de puestos.	Jefe del departamento de desarrollo
Diseño y aplicación de evaluación de desempeño	2 meses	Toda la compañía	El diseño deberá estar aprobado por el directorio en 1 mes y luego de eso se realizará la evaluación de desempeño de todos los colaboradores quienes dispondrán de 15 días para realizarlas.	Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General
Encuesta de clima laboral	2 meses	Toda la compañía	El resultado esperable de la evaluación de clima laboral deberá estar por encima del 80% de ítems positivos para que se considere un buen lugar para trabajar. Los resultados se entregarán por gerencia en reuniones privadas.	Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General

Tabla3: Fuente- Elaboración Propia

Herramienta de gestión de los recursos humanos.

Con la concreción del área de gestión de recursos humanos y con la finalidad de profesionalizar el área y tener toda la información del personal en un solo lugar como así también instando a los colaboradores a autogestionarse se implementará un sistema de gestión integral SAP es el sistema informático que más ventajas le trae a una organización que está en constante crecimiento como es el caso de Redolfi S.R.L.

La guía de software en su edición (2019) realiza un análisis de los sistemas de gestión más utilizados en los recursos humanos concluyendo que SAP es la herramienta más completa, cuenta con módulos específicos para toda la administración del personal no solo de la nómina para liquidación de haberes.

Esta herramienta de gestión permite al área de recursos humanos centralizar toda la información de los colaboradores, los plazos de implementación se realizan de acuerdo con las necesidades de la empresa y tiene una duración aproximada de 6 meses.

Dentro de las funcionalidades nos podemos encontrar con las siguientes:

Administración de puestos y ascensos, asignación de puestos de trabajo, autoservicio del empleado, autoservicio del manager, cálculo de impuestos y prestaciones, control de asistencia, desarrollo del empleado, evaluación del rendimiento, gestión de contratación, gestión de flujos de trabajo, gestión de nóminas, gestión de períodos vacacionales , gestión de personal, gestión del talento, planificación de formación ,Planificación y gestión de la organización. (Technology, 2019).

Entre las ventajas que tiene utilizar este sistema de gestión podemos mencionar las siguientes:

Gran capacidad para el análisis de datos, experiencia en el mundo del ERP hace que su integración con este sistema sea una de las mejores, todos los módulos están disponibles desde el principio, una de las mejores suites para la gestión del talento, si ya se utiliza el software de SAP ERP, la integración se puede realizar de forma más rápida, gran cantidad de funcionalidades en diversos ámbitos de recursos humano. (Technology, 2019)

No solo la aplicación del sistema de gestión SAP permite centralizar las gestiones de los recursos humanos sino también significan un cambio en la cultura de la compañía donde los colaboradores comiencen a autogestionarse, comenzando a empoderarlos y que se sientan parte de la toma de decisiones.

El costo de esta herramienta de gestión es de:

95€/mes x usuario el contrato es de suscripción cuatrienal (48 meses) (Technology, 2019)
de

La compañía necesita acceso para 12 usuarios, el gerente general y los 11 integrantes de la gerencia gestión del talento humano, por lo que la inversión será de \$355.907,52.

La evaluación y el tiempo de implementación se diseña de la siguiente manera:

Tarea	Tiempo Estimado	Involucrados	Evaluación	Responsable de control	Formularios
Sistema de Gestión SAP	6 meses	Dirección de la compañía y Gerencia de Recursos Humanos.	Deberá estar el 100% operativo en tiempo y forma se espera tener el 80% de la información cargada del personal de la compañía al finalizada la implementación.	El control de estas actividades será mensual por el gerente de Recursos Humanos quien deberá presentar un informe a la dirección.	No requiere

Tabla 4: Fuente Elaboración Propia

Plan de Capacitación anual mandos operativos y de mandos medios lideres coach.

El plan de capacitación para los sectores operativos consistirá en dos capacitaciones semestrales de día completo la primera será impartida por el área de desarrollo de la gerencia del talento humano vinculada al crecimiento de la persona en lo que son las habilidades o competencias blandas y la otra será dictada por el jefe de área de tipo operativa y procedimental, el costo para estas capacitaciones será de 2000 pesos considerando que ese día el colaborador tendrá el desayuno y el almuerzo que pago por la compañía.

Estas capacitaciones serán dictadas en las oficinas centrales en la ciudad de Jaimes Caick por lo que el personal que trabaja en las sucursales tendrá el transporte privado pago dese su domicilio hasta la empresa ida y vuelta se estipula como costo un total de \$ 5000 por encuentro en calidad de traslado en combi.

La evaluación de las capacitaciones brindadas será a través de un cuestionario anónimo que cada participante llenada finalizada la misma.

Los mandos medios realizarán una capacitación que le brinde herramientas para que el trabajo en equipo sea más eficiente motivo por el cual aprenderán la técnica del coaching.

El esquema será el siguiente:

La capacitación tendrá una duración de 4 meses se realiza de manera presencial en la compañía será dictada por el instituto de capacitación profesional, los trabajadores realizaran la formación dentro de la jornada laboral, el plan de estudios es 4 módulos abordando la siguiente temática comunicar y liderar, el arte de negociar, aprender a aprender y gestión de

los estados de ánimo el curso se denomina coaching para la acción y los objetivos del mismo son generar habilidades relacionales que mejoren tus resultados personales y profesionales, mejorar la comunicación con los equipos con los que interactúes, gestionar las emociones a favor de tus metas, aplicar la metodología del Coaching para hacer prosperar tus proyectos.

El valor de los planes de formación de mandos medios bajo el paradigma de liderazgo coach tiene un valor de \$20.800 la cantidad de colaboradores que tomaran el curso de acuerdo con el organigrama presentado por la empresa es de ocho personas incluido los mandos medios del departamento de gestión del talento humano el valor total de inversión es de \$166.400.

Se espera como resultado de esta capacitación que los mandos medios motiven a sus grupos de trabajo, sean capaces de identificar características de liderazgo en sus colaboradores y puedan clasificar a las personas dentro de su pensamiento complejo, utilizando criterios propios y cada una de las señales que maneja el ser humano dentro de su mundo infinito de creencias, actitudes y pensamientos.

Con las herramientas del coaching organizacional se espera que los líderes cambien su visión y sean transformadores de los equipos que conducen mostrando:

- Ser un apasionado de los objetivos de la organización, mostrando las emociones y generando entusiasmo con ellas a los empleados.
- Conectarse con los empleados, mostrando interés real en ellos y descubrir lo que los motiva e inspira, solicitar activamente sus ideas y opiniones sobre la empresa.
- Ser poco convencional y asumir riesgos personales, por hacer las cosas de modo diferente y operar fuera de los límites 'normales' de la organización y fuera de la zona de confort y dejar que los empleados hagan lo mismo.
- Ser cercano como jefe, una persona que le gusta trabajar en equipo, y regularmente expresar a sus empleados que todo tiene que ver con "nosotros" y no de "mi". (Ortiz Rubio, 2013, pág. 20).

La evaluación del impacto de esta capacitación estará a cargo de los responsables de la empresa que se contrató para dictarla quienes presentaran una nota obtenida por cada uno de los colaboradores en los distintos módulos.

Plan de comunicación 2.0 y red social empresarial

La última etapa en el plan de acción para la empresa Redolfi S.R.L es la creación de una intranet corporativa 2.0 que centralice todas las comunicaciones de la compañía en un solo sitio para esto se tendrá en cuenta a la hora de la implementación que la plataforma sea accesible para todos los colaboradores y que se pueda utilizar tanto en pc de escritorio como a

través de una app para dispositivos móviles, en la misma no circulara información confidencial o privada, las comunicaciones que se recibirán serán administradas por el departamento de gestión de talentos humanos y servirá de soporte para la notificación de reuniones.

Dentro de este plan de comunicación los colaboradores tendrán a disposición una red social interna donde tendrán acceso a toda la información del negocio, reuniones, planes de capacitación, movilidad interna, celebraciones y reuniones de equipo esto le permitirá a la organización la interconexión e intercomunicación de todos los sectores de la compañía.

Disponer de este tipo de servicio integral que permite la conectividad de todas las áreas de la compañía y la interacción entre todos los sectores tiene un costo de 159, 20 dólares por mes en su versión premium lo que a la compañía le significaría 9500 pesos mensuales la aplicación de este sistema de comunicación interna.

El personal involucrado en esta acción es toda la compañía ya que todos podrán realizar posteos, subir imágenes y visualizar los comunicados de la gerencia general y la gerencia de recursos humanos, estos últimos serán los responsables de administrar la red social interna.

El tiempo de implementación es de 3 meses a partir de que se contrata el servicio.

Algunos autores nos indican lo importante que es para la comunicación de las organizaciones contar con este tipo de prácticas y los beneficios que le trae a la organización en materia comunicacional.

Las redes sociales empresariales no solo son una plataforma de comunicación, sino también una excelente manera de conectar e involucrar a los trabajadores. Para ello necesitan fomentar una "*cultura abierta y transparente*", donde los empleados "*se sienten libres*" para compartir ideas y opiniones (Anshu & Bathanagar, 2016).

Este efecto beneficioso se da incluso cuando solo pocas personas realmente participaban en el intercambio de ayuda y apoyo, dado que todos los miembros pueden leer las publicaciones, y por lo tanto también se benefician de la ayuda incluso si no estaban activos en su creación (Uysal, 2016)

Diagrama de Gantt, tiempos de implementación.

ACTIVIDAD	INICIO PLAN	DEL	DURACIÓN PLAN	DEL	Meses											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					Sistema de Gestión SAP	Marzo	Septiembre									
Contratación de Gerente	Marzo	Abril														
Búsqueda y selección jefes y Analistas GH.	Abril	Mayo														
Puesta en marcha de Intranet 2.0	Junio	Agosto														
Rediseño de Puestos	Agosto	Octubre														
Diseño y aplicación de evaluación de desempeño	Octubre	Noviembre														
Encuesta de Clima Laboral	Septiembre	Octubre														
Plan Anual de Capacitación	Octubre	Diciembre														
Capacitación Lideres Coach	Septiembre	Noviembre														

Tabla 5: Diagrama de Gantt- Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación.

Se entiende que ROI o retorno de inversión es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades que nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

Para realizar el correcto análisis financiero el último dato que se dispone del caso es el nivel de facturación del año 2018 por \$ 68.959.226,30 tomando esa base y de acuerdo con la inflación de los últimos 12 meses que arroja un total aculado de 45,42% (inflacion, 2019) por lo tanto la ganancia el incremento en pesos asciende a \$100.280.506,90

La inversión total que realizará la compañía será de:

Costos de proyecto Anual	
Inversión en Recursos Humanos	\$ 9.122.691,00
Sistema SAP	\$ 177.953,76
Intranet Corporativa	\$ 114.000,00
Formación de Lideres Coach	\$ 166.400,00
Cotos totales del proyecto	\$ 9.581.044,76

Tabla 6- Fuente elaboración propia

Se espera la compañía incremente sus ganancias un 20% de acuerdo con la proyección realizada con la implementación esto sería un total de \$20.056.101,38

. En el primer año la ratio financiera es del 109,33% este porcentaje lo podemos explicar de la siguiente manera por cada cien pesos que la empresa invierte la ganancia es de 109,33 pesos, a continuación, se exponen los cálculos para llegar al porcentaje final:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$20.056.101,38 - \$9.581.044,76)}{\$9.581.044,76} \times 100$$

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión del presente reporte de caso aplicado sobre la empresa Redolfi S.R.L. se desprende que las acciones propuestas impactan directamente en la reorganización de la compañía debido que hasta ahora las decisiones las tomaba únicamente el directorio no solo en lo que respecta a el negocio sino también a los recursos humanos.

Estratégicamente se piensa en este plan de acción formar la totalidad del departamento de recursos humanos para poner en el centro a las personas, creando una nueva cadena de mandos y dejando la administración del personal en colaboradores altamente capacitados que aporten y revitalicen la organización, ordenen y procedimentar los puntos desfavorables que tiene la empresa en lo que refiere a los ascensos y planes de inducción que son vitales en las organizaciones del siglo veintiuno como así también le permitirá ahorrar en la liquidación de haberes ya que con un programa de gestión se digitalizaran la información de los empleados y permitirá que la liquidación de haberes se realicen *in company*.

Los líderes de esta época son aquellos que pueden desarrollar a sus equipos de trabajo y potenciarlos como así también fidelizarlos con la empresa, con el liderazgo en coaching tendrán la herramienta para poder realizarlo.

En un mundo conectado las empresas no pueden ser ajenas a esta realidad por lo cual el aplicar un diseño de comunicación 2.0 permite que los colaboradores aporten su granito de arena y sean participe de la toma de decisiones como así también puedan aportar ideas innovadoras y reducir también los tiempos en la resolución de los problemas que se presenten en la producción ya que contaran con una herramienta de chat para fomentar los vínculos entre los distintos equipos de trabajo y poder integrar a las distintas sucursales con la casa central.

Recomendaciones

En lo que refiere al plan propuesto se recomienda poder realizar las encuestas de clima laboral anualmente y terminar con los objetivos propuestos en los tiempos estipulados.

Lo que son temas no abordados profundizar en la relación de la casa central y las sucursales como así también la igualdad de oportunidades.

Desarrollar el concepto de marca empleadora sería conveniente que se realice luego de la implementación de un plan de comunicación.

Bibliografía

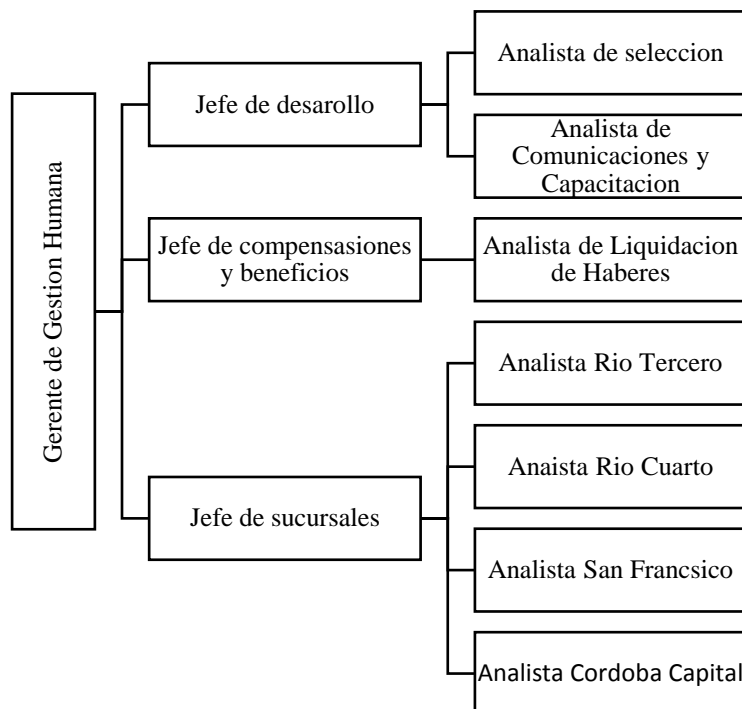
- Abarca, N. (2013). El Líder como Coach. En N. Abarca , *El Líder como Coach* (pág. 8). Valparaíso: El Mercurio Aguilar.
- Alvarez, D. M. (2013). *Proceso de Implementación del departamento del talento*. San Juan de Chamelco: Universidad Rafael Landívar.
- Alvarez, J. (2014). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. *Razon y Palabra* , 3.
- Anshu, S., & Bathanagar, J. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. En A. B. Sharma, *Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement* (págs. pp.16-19). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Castillo Chavez, E. B., & De La Cruz Avalos, J. E. (2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer el clima organizacional de las carreras de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano* (págs. Parte 1, página 2). México: Mc. Graw Hill.
- CSA Seguridad alimentaria. (12 de Julio de 2018). *CSA consultores*. Obtenido de <https://csaconsultores.com/las-normas-internacionales-seguridad-alimentaria-ifs-brc-e-iso-220002018/>
- Cuadrado , D. (2018). Coaching, cuando el líder hace hacer. *Capital Humano*, 36.
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. En A. Cuesta Santos, *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (pág. 11). La Habana: Ecoe Ediciones.
- Díaz Cayón, G. M., Sandoval Loaiza, N. P., & Zambrano Duque, L. F. (2009). Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación. En G. M. Díaz Cayón, N. P. Sandoval Loaiza, & L. F. Zambrano Duque, *Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación* (pág. 16). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). *cba.gob.ar*. Obtenido de <http://www.cba.gov.ar/programa-primer-paso/>
- Group, The Adecco. (2019). *Guía salarial regional*. Buenos Aires: Adecco Group.

- Hartmann, I. (14 de agosto de 2019). *El consumo tras las pasadas*. Obtenido de Clarin.com: https://www.clarin.com/sociedad/incertidumbre-compulsion-stockearse-dias-demanda-productos-primera-necesidad-mayoristas-subio-40-_0_QQZ5Sc8Ec.html
- inflacion, C. d. (19 de septiembre de 2019). *calculadoradeinflacion.com*. Obtenido de calculadoradeinflacion.com: <https://calculadoradeinflacion.com/>
- Infobae. (22 de Agosto de 2019). *Infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/policiales/2019/08/21/lo-encontraron-robando-dos-chocolates-y-un-queso-en-un-supermercado-y-los-empleados-de-seguridad-lo-mataron-a-golpes/>
- Jones , G. R., & George, J. M. (2010). *Administracion Contemporanea*. En J. R. Gareth, & J. M. George, *Administracion Contemporanea* (pág. 348). Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Ministerio de Justicia y derechos humanos. (25 de Febrero de 2019). *saij.gob.ar*. Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/trinidad-bergomasco-modificaciones-contribuciones-patronales-desde-2019-dacf190101-2019-02-25/123456789-0abc-defg1010-91fcanirtcod?&o=11&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema/Seguridad%20social%5B3%2C1%5D%7COrga>
- Navarro, A. J. (2015). *Coaching y desempeño laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Ortiz Rubio, S. M. (2013). Liderazgo empresarial. En S. M. Ortiz Rubio, *Liderazgo empresarial* (pág. 20). Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ortiz Rubio, S. M. (2013). Liderazgo Empresarial. En S. M. Ortiz Rubio, *Liderazgo Empresarial* (pág. 8). Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rivera, G. (15 de Agosto de 2019). *Manufactura.mx*. Obtenido de <https://manufactura.mx/quimica-y-farmaceutica/2019/08/15/la-tecnologia-que-mueve-el-nuevo-cedis-de-natura>
- Technology, E. K. (2019). *Guia del software 2019*. Barcelona: Tic.portal.
- Uysal, N. (2016). The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication. En N. Uysal, *The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication* (pág. 181). Texas: International Journal of Business Communication.
- verdad, R. I. (24 de Agosto de 2019). *laverdadonline.com*. Obtenido de <https://laverdadonline.com/buscan-avanzar-en-la-eliminacion-de-los-plasticos-de-un-solo-uso/>

Zenger, J. H. (2013). El Coach Extraordinario. En J. H. Zenger, *El Coach Extraordinario* (pág. 4). Barcelona: Profit Editorial.

Anexos

A. Organigrama gerencia gestión del talento humano.



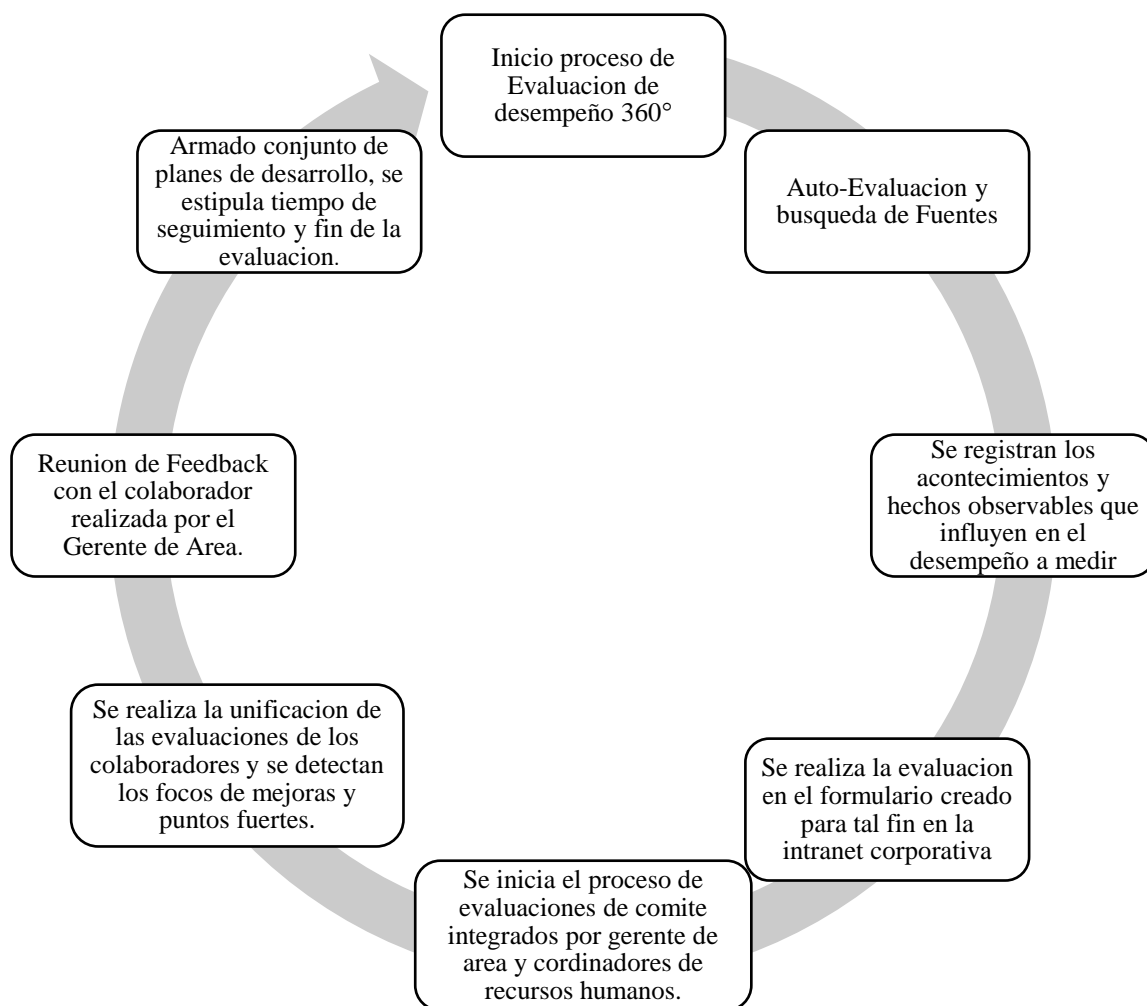
Fuente: Elaboración propia.

B. Plan integral de Capacitación mandos operativos.

Programa Integral de Capacitación Redolfi S.R.L. Para mandos operativos
OBJETIVOS
Por medio de este programa integral de mandos medios se buscará que los jefes y gerentes de la compañía adquieran herramientas para hacer su labor diaria mas productiva, efectiva y trabajen con sus equipos de manera proactiva.
COMPETENCIAS POR DESARROLLAR
Las competencias que se buscan desarrollar son las de liderazgo, negociación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.
METODOLOGIA DE ENSEÑANZA
La metodología que se empleara en este programa es no solo de brindarle los conocimientos técnicos sobre la temática a abordar sino también participativa donde se espera que los colaboradores sean capaces por medio de ejercicios individuales o grupales exponer situaciones propias y ver los focos de mejora en el área.
ACTIVIDADES
Las capacitaciones se dividirán en 4 módulos distribuidas de la siguiente manera:
Modulo 1: Liderazgo. ¿Qué es un líder?, tipos y estilo de liderazgo, rol del líder y ¿Cómo motivar equipos de trabajo?

Modulo 2: Comunicación Efectiva. PNL en las empresas, el feedback como herramienta de comunicación, comunicaciones difíciles y escucha efectiva.
Modulo 3: Trabajo en equipo. ¿es posible trabajar en equipo? Funciones de un equipo, diferencia entre grupos y equipos
Modulo 4: Negociación y resolución de conflictos Modelos de negociación, tipos de negociación, estilos, objetivos, la legitimación de la negociación Diferencia entre conflicto y problema, seguimiento del conflicto, técnicas para resolución de conflictos y el conflicto como foco de mejora y oportunidad.
TIEMPOS: el siguiente plan de formación tendrá una duración de 4 semanas con una carga horaria de 32 horas.
CRONOGRAMA
El cronograma de actividades será el mismo para los 4 módulos se impartirá uno por semana los miércoles de 10:00hs. a 18:00hs.
10:00hs. presentación formal del instructor a cargo y presentación de los colaboradores.
10:30hs. a 12:00hs. presentación de la temática a trabajar
12:00hs. a 13:00hs. Presentación de situaciones problemáticas.
13:00hs. a 14:00hs. Almuerzo.
14:00hs. a 15:00hs. momento de juegos en relación con el tema planteado.
15:00hs. a 16:30hs. Trabajo grupal donde se abordará la temática del día buscando darles solución a inconvenientes concretos de la labor diaria.
16:30hs. A 17:30hs. Presentación y defensa del trabajo grupal ante el resto de los asistentes.
17:30hs. A 18:00hs. Cierre del curso.
COSTOS: Las capacitaciones serán impartidas dentro de la compañía a través de una empresa cuyo objetivo es desarrollar programas de formación y competencias de mandos medios teniendo un valor de \$ 12.000+ IVA por cada asistente.
EVALUACION DE LA CAPACITACION: Serán presentado a la gerencia de RR.HH. los resultados de los trabajos grupales realizado por los colaboradores como así también un feedback de cada uno de los integrantes, del mismo modo los colaboradores evaluarán al instructor y los contenidos de cada módulo.

C. Instructivo y Formulario evaluación de desempeño 360°.



EVALUACION DE DESEMPEÑO	FECHA DE LA EVALUACION		Redolfi S.R.L.	
	/ /			
COLABORADOR:		FECHA DE INGRESO:		
POSICION:	GERENCIA:			
LUGAR DE TRABAJO	SUPERIOR INMEDIATO:			
EVALUADOR:	MARCAR CON UNA X EL EVALUADOR QUE CORRESPONDA			
COLABORADOR				
SUPERIOR				
COLEGA				
ESTANDARES DE DESEMPEÑO				
9 y 10: SOBRESALIENTE: Le da un valor agregado a sus tareas y/o responsabilidades				
7 y 8 DESARROLLADO: Cumple con sus tareas y/o Responsabilidades				
6: EN DESARROLLO: Cumple con sus tareas y/o Responsabilidades requiriendo supervisión.				
Del 1 al 5: NO CUMPLE: No cumple en tiempo y forma con sus tareas y/o responsabilidades, ni presenta un trabajo de calidad				

Área a Evaluar		Nota Numérica	Ejemplos Cualitativos
COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS. Cumple sus metas en forma consistente, de acuerdo con los estándares y plazos establecidos, incluso en situaciones de presión.		
	COMPROMISO CON EL CLIENTE. Atiende y Da respuestas al cliente interno como externo satisfaciendo sus necesidades y expectativas, dándole un valor agregado y compromiso con su servicio aun en situaciones de presión.		
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO. Colabora con sus pares de forma espontánea generando sinergia en el equipo y asegurando el logro de los objetivos esperados.		
COMPETENCIAS COMUNICACIONALES	COMUNICACIÓN EFECTIVA La comunicación que emite es eficaz y asertiva haciendo un discernimiento de lo instrumental y lo actitudinal.		
FUNDAMENTAR CON EJEMPLOS LA NOTA SELECCIONADA:			
COMPETENCIA DE DESEMPEÑO			

COMPETENCIA DE LIDERAZGO	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	
FORTALEZAS DEL EVALUADO	
AREAS DE MEJORA DEL EVALUADO	
PUNTAJE TOTAL (No completas reservado al comité evaluador):	

D. Formato de rediseño de puestos.

Datos de la ocupación

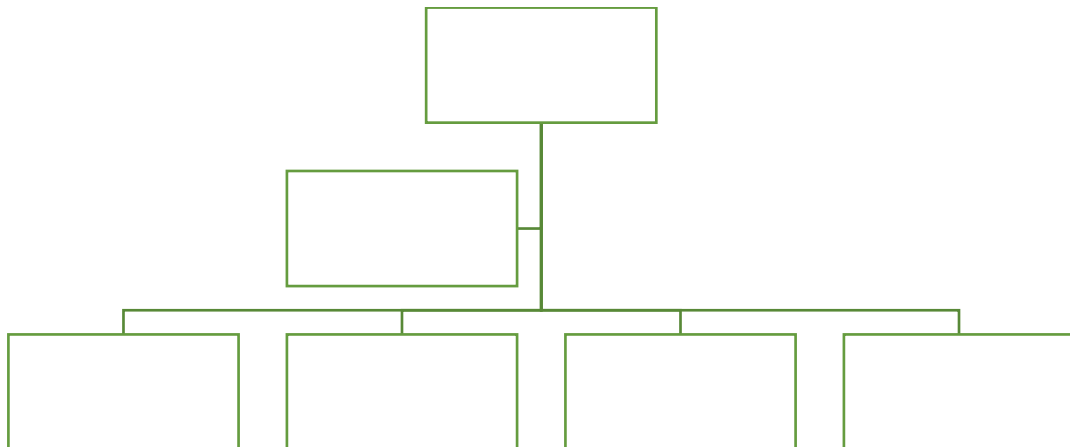
Nombre de la ocupación:

Dto. o Sección:

Reporta a:

Supervisa a:

Posición dentro del organigrama



Datos de control

Analista de Puestos:

Fecha de Análisis del Puesto:

Superviso:

Contexto del puesto

PROVEEDORES	INT.	EXT	CLIENTES	INT.	EXT.
De maquinarias			Gerentes de area		
De materias primas			Grandes comercios		
			Colaboradores		

Condiciones de Trabajo:

SITUACIONES DE RIESGO:

Tiempo:

Intensidad:

Frecuencia de exposición:

Tiempo de Exposición:

Tipo: Intelectual/ Mental

Duración:

Frecuencia:

Misión de la ocupación

Funciones de la ocupacion

Indicadores de Desempeño

Resultados esperados:

Competencias Conductuales

Competencia	Nivel de desarrollo			
	Alto	Bueno	Mediano	Mínimo
Liderazgo				
Orientación al servicio y al cliente				
Relaciones Interpersonales				
Comunicación				
Capacidad de Análisis				
Planificación y Organización				
Pensamiento Estratégico				
Negociación				
Tolerancia a la Presión				
Capacidad de Adaptación				
Resolución de Conflictos				
Compromiso y Responsabilidad				
Orientación a los Resultados				
Autonomía				
Iniciativa y Proactividad				

Experiencia Laboral especifica:

Hasta 6 meses

Hasta 1 Año

Hasta 3 Años

Hasta 5 años

Mas de 5 años

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS:

Edad Mínima: Edad Máxima: Sexo:
 Lugar de Residencia:
 Estado Civil:
 Horario
 Horario Habitual: hs. Diarias Fijo Rotativo
 Disponibilidad para emprender viajes:
 Instrucción Formal:

E. Plan de Inducción.

Plan de induccion Redolfi S.R.L		
	Mañana	Tarde
Dia 1	Se vera un video institucional contando como se inicio la compañía, cuales son sus areas de desarrollo, se dara a conocer la mision, valores, cultura y objetivos organizacionaes	El Gerente de Recursos Humanos dara a conocer el organigrama de la compañía, seguido de eso se presentara el codigo de etica y codigos de conducta.
Dia 2	El Jefe de seguridad e higiene laboral dara una charla sobre riesgos que se pueden presentar en la labor diaria, como prevenir accidentes, como proceder en caso de producirse un incendio y aspectos de los lugares de trabajo	Presentacion de cada jefe de area, cada uno de los jefes se presentara ante sus nuevos colaboradores y les indicara objetivos, tareas de la posicion, luego de eso presentara al equipo al nuevo colaborador

F. Cuestionario Anual de Clima Laboral.

Encuesta Anual de Clima Laboral en la Empresa Redolfi S.R.L				
	Pregunta	Si	No	A Veces
Dimensión Individual	1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante			
	2. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa			
	3. Aprendo todos los días mejoras formas de hacer el trabajo			
	4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas			
	5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área			
	6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda			
	7. Me siento reconocido en el trabajo			
	8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)			
	9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal			
	10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes			
Dimensión Interpersonal	11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo			
	12. Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño			
	13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo			
	14. Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa			
	15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo			
	16. Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador			
	17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas			
	18. En mi trabajo me acosan y/o me intimidan			
	19. Las tareas en mi area de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer			
	20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos			

Dimensión Organizacional	21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos			
	22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados			
	23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal			
	24. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados			
	25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora			
	26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras			
	27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas			
	28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes			
	29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)			
	30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal			

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la

Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Abrego, Gaston Ariel
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	30.722.337
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Plan Integral de Gestión en Recursos Humanos, formación de líderes coach y comunicación sostenible en la empresa Redolfi S.R.L.”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	gastonarielabrego@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.