

# Trabajo Final de Graduación



## Universidad Empresarial Siglo 21

### **Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Elizabeth Marano

DNI: 32.861.443

VRHU 07629

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba

- 2020 -

## **Agradecimientos**

Este trabajo, está dedicado a las personas más importantes de mi vida.

Mis hijos, Luca y Dante. Posiblemente hoy no entiendan mis palabras, pero cuando crezcan y sean capaces de hacerlo, entenderán lo que significan para mí. Ustedes han sido la razón principal para esforzarme y superarme día a día. Ustedes y solo ustedes son mi principal motivación.

Mi esposo, Franco. Tu ayuda y apoyo han sido fundamental en toda mi carrera, aun cuando el cansancio ha sido más fuerte, estuviste acompañándome en cada momento para lograr esta meta tan deseada. No fue sencillo, sin embargo tus palabras siempre decían que lo lograría.

Por último, mis hermanos, mi madre, sobrinas y suegros que han sacrificado días y momentos en familia solo por verme llegar a esta instancia. Y a mi papá, que desde el cielo, hacía de su parte para no permitir que bajara los brazos.

Sin ustedes, no habría podido lograrlo.

Infinitas Gracias.

Eli

## **Resumen**

El presente trabajo final de graduación, se centra en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik en la provincia de Córdoba, Argentina.

La compañía, con más de 50 años de trayectoria, cuenta con múltiples problemáticas que afectan todas las áreas de la empresa, siendo la más importante la ausencia del departamento de Recursos Humanos.

La falta del mismo ha hecho que los procedimientos referentes al sector como por ejemplo la selección del personal, inducción en distintos puestos y una adecuada comunicación interna sean nulos generando problemas colaterales que se terminan trasladando al resto de los sectores.

Para la creación de este reporte, se tuvo en cuenta también conceptos y aportes brindados por distintos autores relevantes para Recursos Humanos y Liderazgo Coach. Este último promete ser una innovadora herramienta fundamental que promete mejorar la productividad de los equipos de trabajo incrementando las ganancias de la compañía.

El objetivo de este reporte es solucionar todas las problemáticas encontradas dentro de la compañía, formalizando los procedimientos del área creando un departamento de RR.HH conformado por profesionales que serán capaces contribuir a alcanzar los objetivos propuestos incrementado la productividad.

*Palabras Clave:* Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach.

## **Abstract**

This final graduation work focuses on the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in James Craik in the province of Córdoba, Argentina.

The company, with more than 50 years of experience, has multiple problems that affect all areas of the company, the most important being the absence of the Human Resources department.

The lack of it has made the procedures related to the sector such as the selection of personnel, induction in different positions and adequate internal communication to be null, generating collateral problems that end up being transferred to the rest of the sectors.

For the creation of this report, concepts and contributions provided by different authors relevant to Human Resources and Leadership Coach were also taken into account. The latter promises to be an innovative fundamental tool that promises to improve the productivity of work teams by increasing the company's profits.

The objective of this report is to solve all the problems found within the company, formalizing the procedures of the area by creating an HR department made up of professionals who will be able to contribute to achieving the proposed objectives by increasing productivity.

*Keywords:* Human Resources, Internal Communication, Coaching Leadership

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	4
Marco Teórico.....	12
<i>Administracion de Recursos Humanos.....</i>	<i>12</i>
<i>Comunicación Interna.....</i>	<i>12</i>
<i>Liderazgo Coaching.....</i>	<i>14</i>
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de Implementación.....	17
<i>Objetivo General.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>17</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>17</i>
<i>Nuevo Departamento de RR.HH.....</i>	<i>17</i>
<i>Comunicación Interna.....</i>	<i>18</i>
<i>Liderazgo Coaching.....</i>	<i>18</i>
<i>Marco de Tiempo para la Implementación.....</i>	<i>20</i>
<i>Evaluación del Impacto de la Implementación.....</i>	<i>21</i>
Conclusión.....	22
Bibliografía.....	23
Anexos	
<i>Anexo 1: Descripción de Puesto HRB</i>	
<i>Anexo 2: Encuesta Satisfacción Laboral</i>	

## Introducción

La empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, con más de 50 años de trayectoria en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas y cigarrillos quedando su sede central ubicada en James Craik, Córdoba.

La compañía familiar nace en el año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi adquirieron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron como “Redolfi Hermanos”.

16 años después, más precisamente en septiembre de 1975, los hermanos deciden tomar rumbos distintos. Miguel continuó con la librería y el bazar mientras que Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de distribución mayorista, al que se une su hijo José, quien actualmente es el presidente de la empresa. Para ese momento, la sociedad queda conformada como Alonso J. y Jose A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1976 adquieren de la empresa Feres, ubicada en la ciudad de Córdoba, la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa Rosario, Luque y Calchin. Continuando con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares le ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en la ruta nacional N°9, que abarcaba las localidades de James Craik, hasta la ciudad de Rio Segundo.

4 años más tarde, la empresa familiar comienza a expandirse, cuando Massalin Particulares le ofrece instalar una sucursal en la ciudad de Rio Tercero y de esta manera sella la alianza estratégica.

En el año 1993, luego de que se inauguraran las nuevas oficinas quedando las instalaciones anteriores afectadas solo a la distribución, la familia y empresa sufrieron un duro golpe, perdiendo a su socio fundador, el Sr. Alonso Redolfi. A partir de este triste acontecimiento comenzó el complejo proceso de sucesión de la empresa, donde los conflictos familiares no tardaron en hacerse presentes.

Los años siguientes fueron de continuo crecimiento. Se abrió una segunda sucursal, luego el primer autoservicio y casi inmediatamente una nueva unidad de negocios con la incorporación de productos Kodak en la cual participaba Ignacio Redolfi como vendedor y responsable de la misma.

Para el año 2007 la sociedad queda conformada con el 85% de la propiedad a nombre de Jose Redolfi y el 15% restante fue distribuido de manera igualitaria entre los 3 hijos.

Hoy, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una nómina de 170 empleados distribuidos en los 4 autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto y 5 distribuidoras localizadas en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto.

A su vez cuenta con una flota de automóviles de pequeño, mediano y gran porte para poder brindar una óptima atención a sus más de 6.000 clientes.

Si bien la empresa ha crecido de manera exponencial, no cuenta con un departamento de recursos humanos que realice todas las tareas afines al sector. La parte liquidatoria es realizada por la misma administración de la compañía. La ausencia de este departamento hace que los directores desconozcan las necesidades del personal.

Así mismo, la empresa tampoco cuenta con un proceso de selección de personal, como así tampoco un proceso de inducción. Esto ocasiona inconvenientes especialmente en el área de depósito dado que una correcta inducción a un puesto de trabajo evita pérdida de tiempo y dinero que se traslada al resto de los sectores.

Por otro lado, no existe un plan de comunicación interna formal ni estandarizado.

Según Rojas Lobo (2011) en su documento publicado en la revista nacional de administración denominado: la comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones, nos dice:

La comunicación interna, según como se expresa en Rojas (2009), se entiende como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas. Para lograr lo anterior, se necesita un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así

como de orientar el liderazgo hacia la información, comunicación y participación y no solo hacia las tareas. (p.102)

Otro antecedente que podemos tomar para realizar este trabajo final es el reporte de caso de Hrubisko (2019), denominado “Comunicación interna y coaching, la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.” quien nos lleva a la siguiente conclusión: “La falta de un proceso formalizado de comunicación interna repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma” (Hrubisko, 2019, p. 29).

Esto nos lleva a ver la figura del líder dentro de la organización. En el trabajo de Andrade Villarreal (2012) titulado “la importancia actual del coaching en las organizaciones del siglo XXI” podemos ver la importancia de los mismos:

Nuestras organizaciones necesitan líderes que actúen como formadores de nuevos líderes, directivos capaces de proveer a la organización con nuevas maneras de realizar un óptimo acompañamiento a sus subalternos para generar visiones prospectivas, un excelente ambiente laboral y abrir espacios inexplorados de indagación y creación conjunta. Este líder de líderes está íntimamente comprometido con una visión amplia de sus propias posibilidades y de las personas que forman la organización, al tiempo que se muestra permanentemente involucrado en eliminar los obstáculos que impiden la excelencia en el desempeño y el aprendizaje de sus colaboradores. (P.9)

Entendiendo ahora la importancia de la figura del líder coach dentro de la compañía y del valor de la comunicación interna, se logrará mejorar la gestión de la organización a fin de ayudar a obtener un mejor clima laboral y transformar en fortalezas las debilidades que hoy cuenta la compañía.



## Análisis de Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa con más de 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios, se caracteriza, según lo analizado con la información brindada, por no formalizar la comunicación interna, la falta del departamento de recursos humanos, sector fundamental en una compañía en continuo crecimiento y un proceso de selección de personal.

Utilizaremos unas herramientas denominadas PESTEL, PORTER y FODA para analizar y diagnosticar ciertos aspectos de la empresa. Con ellas, buscamos identificar distintos factores que nos permitan detectar distintas dificultades e identificar los aspectos a mejorar a partir de su micro y macro entorno.

Para el análisis del contexto de la empresa, utilizaremos el análisis PESTEL. Es una herramienta de la planificación estratégica que es utilizada para medir el impacto de los factores del macro entorno en una organización. En ella analizamos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Para el análisis del micro entorno utilizaremos el PORTER, matriz elaborada en 1979 por el economista Michael Porter en donde define 5 fuerzas capaces de analizar y medir sus recursos frente a las mismas.

La matriz incluye tres fuerzas de competencia horizontal (amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores, y la rivalidad entre los competidores) y dos fuerzas de competencias vertical (poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes).

Por último, para el diagnóstico organizacional, utilizaremos el análisis FODA donde podremos ver y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta técnica fue propuesta en los años 60 por Albert S. Humphrey durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford.

### *Análisis Pestel:*

1. Factores Políticos y Económicos: Con la llegada del virus COVID-19 en el mes de Marzo del 2020, el gobierno de Alberto Fernández, bajo el decreto de necesidad de urgencia N° 297/2020, decreta un aislamiento social preventivo y obligatorio en donde indica que las personas solo podrán desplazarse para

aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos quedando exceptuados del cumplimiento del mismo las personas afectadas a las actividades y servicios declarados como esenciales, siendo A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. uno de ellos. Con el correr de las semanas, esta determinación provoca una grave crisis económica, quedando varios sectores de la industria afectados.

2. Factores Sociales: La pandemia por la cual hoy atraviesa nuestro país, trae un sinnúmero de daños colaterales. Uno de ellos es la grave situación económica por la cual estamos atravesando.

A su vez, durante el mes de agosto del 2020, el índice de precio al consumidor de la provincia de Córdoba, aumento un 2,22% respecto al mes anterior (<https://www.cba.gov.ar/los-precios-al-consumidor-en-cordoba-aumentaron-222-en-agosto/>) esto se traslada directamente al bolsillo de las personas, las cuales muchas se vieron afectadas por las pérdidas de sus fuentes de trabajo, suspensiones, reducción de salarios, etc. (Infobae 2020).

Otro índice que es sumamente importante es el de la inflación del país. En el mes de agosto, la inflación llegó al 2,7% y en lo que va del año acumula un incremento del 19%, mientras que en términos interanuales el aumento es de 40,7%. (Cronista, 2020).

El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 4,1% en agosto de 2020 respecto del mes anterior. Esta variación se explica como consecuencia de la suba de 4,1% en los “Productos nacionales” y de 3,9% en los “Productos importados”. Por otra parte, el nivel general del índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB) mostró un aumento de 4,4% en el mismo período. En este caso, la variación se explica por la suba de 4,4% en los “Productos nacionales” y de 3,9% en los “Productos importados”. Asimismo, el nivel general del índice de precios básicos del productor (IPP) registró un aumento de 4,5% en el mismo período, como consecuencia de la suba de 7,0% en los “Productos primarios” y de 3,5% en los “Productos manufacturados y energía eléctrica”. (INDEC, 2020)

3. Factores Tecnológicos: A raíz del ASPO decretado por el gobierno, el e-commerce está en pleno auge. Las compras on-line en tiempos de pandemia son el medio predilecto por la sociedad para realizar las compras de los víveres esenciales y demás insumos que anteriormente no aplicaban como tal para satisfacer las necesidades básicas. Esta herramienta es un arma de doble filo.

Mal utilizada, se corre el riesgo de romper el vínculo con el cliente y llevando al comprador directamente hacia la competencia.

Además, gracias al factor tecnológico, la mayoría de las personas, pueden realizar el trabajo remoto desde sus domicilios, evitando algunas pérdidas de puestos de trabajo, los niños pueden continuar con sus estudios escolares en la seguridad de sus hogares, y podemos mantener el contacto con nuestros seres queridos.

Por otro lado, la tecnología aportó su granito de arena para la lucha contra el COVID-19, pudiendo fabricar elementos de protección personal para personal de salud, de seguridad y también, insumos para respiradores.

4. Factores Ambientales: Si bien existe una ley acerca del manejo del fuego, hace unas semanas hubo varios focos de incendios en el noroeste de la provincia de Córdoba. A raíz de los incendios, el gobernador, Juan Schiaretti, dictaminó la emergencia agropecuaria. La misma exime del pago de cuotas de distintos impuestos a fin de que los productores puedan recuperarse. (Agrovoz, 2020)
5. Factores Legales: Según la ordenanza municipal 1564/07 sancionada en el año 2003, establece que a partir del año 2012 las grandes infraestructuras debían trasladarse fuera del ejido urbano y las empresas que lo realizaran antes del año 2009 la municipalidad dispondría de beneficios tributarios y subsidios a la hora de contratar nuevos empleados.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. aprovecha esta situación para impulsar el crecimiento productivo y el desarrollo generado de las fuentes de trabajo. Por otro lado la compañía había comprado en el año 2005 un terreno con 84 hectáreas a fin de construir el centro de distribución más grande y con las hectáreas restantes (unas 10,5) revenderlas y de esa manera obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

Por otro lado, ante el contexto actual en el marco de la pandemia, se establece bajo la resolución 207/2020, una licencia especial por 14 días para trabajadores dentro del grupo de riesgo (mayores de 60 años, embarazadas, patologías respiratorias, cardíacas, inmunodeficiencia y diabéticos). Pasados los días, como la situación no mejoraba, se decide prorrogar todas las medidas de prevención tomadas bajo la resolución N°296/2020. (Boletín Oficial, 2020 decretos 207 y 296/2020).

Así mismo, bajo el decreto de Emergencia Pública 624/2020 se prorroga la prohibición de efectuar despidos sin justa causa o por las causales de disminución de trabajo o por fuerza mayor. También se prohíbe la suspensión bajo los mismos motivos y solo queda exceptuada de esta decisión las suspensiones bajo el artículo 223 bis de la ley de contrato de trabajo. (Boletín Oficial, 2020)

#### *Análisis Porter:*

*Amenaza de productos sustitutos:* Aunque la empresa cuenta con convenios exclusivos con importantes y grandes marcas, la economía volátil del país y la inestabilidad de la economía familiar ante distintas situaciones, los clientes pueden llegar a optar por productos de segundas marcas o líneas más económicas de grandes cadenas de supermercados lo que puede convertirse en una amenaza debido a la buena calidad por un precio inferior.

*Amenaza de nuevos competidores:* La principal amenaza que A.J. & J.A Redolfi S.R.L. puede tener son que las cadenas mayoristas decidan establecerse y expandirse a ciudades del interior de Córdoba, esto generaría una considerable pérdida de clientes.

Pero la compañía tiene a favor el margen de marcación Mark Up que oscila entre un 10% y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, alcanzando descuentos que le otorga el proveedor

*Rivalidad entre los competidores:* La empresa se encuentra dentro de un mercado que de por si es muy competitivo, pero ellos saben diferenciarse al resto a fin de poder abarcar la totalidad del negocio. Cuentan con la ventaja de dedicarse no solo a la venta de productos en sus distintas sucursales y autoservicios, sino que también el envío a domicilio es un plus para poder competir con sus competidores directos.

*Poder de negociación de los proveedores:* Como se trata de un sector de consumo masivo, el nivel de precios dentro de esta industria es muy competitivo. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor.

La empresa sabe diferenciarse del resto gracias al asesoramiento comercial que ofrecen. Los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalar un nuevo local, luego realizan seguimientos cada 15 días. A su vez tienen un tiempo acotado de entrega (entre 24 y 48 hs según la localidad) y la financiación con un descuento entre el 2% y 3% por pago de contado.

*Poder de negociación de los clientes:* Los clientes en general son las despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc. Los mismos poseen características de salones pequeños de pocos metros cuadrados unipersonales o con pocos empleados. Generalmente, los mismos no cuentan con medios para transportar la mercadería ni tampoco el tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de estas características hace que los compradores tengan un reducido poder para la negociación. Sin embargo, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Si bien no tiene la capacidad de negociar un descuento, tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente.

¿Cuál es la estrategia de la empresa frente a esto? La diferenciación respecto a sus competidores. Ya que la visión y misión de la empresa está fuertemente orientada al cliente.

*Análisis FODA:*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Buen Clima Laboral	Posibilidades de Expansión	Falta de Dpto. de RR.HH	Situación Económica Actual
Bajo Nivel de Endeudamiento	Nuevo Centro de Distribución	Ausencia de procesos estandarizados.	Inestabilidad del País
Buena presencia dentro de la provincia.		No posee Índice de Siniestralidad	
Flota Propia de Camiones		Precaria comunicación interna.	
Amplia y reconocida trayectoria en el rubro			
Gran Variedad en la línea de productos			

Fuente: Elaboración Propia

Según lo analizado con la información brindada podemos observar:

La necesidad de crear el área de Recursos Humanos con personal capacitado a fin de poder llevar adelante todas las responsabilidades correspondientes al sector. Hoy todas estas tareas, a excepción de la liquidación de sueldos que la realiza el sector de administración, se encuentran caracterizadas por la informalidad y la precariedad. El hecho de no poseer un área formal de RR.HH, dificulta conseguir los objetivos estratégicos de la compañía.

El área de recursos humanos, sin dudarlo, es una de las más importantes e imprescindibles en cualquier organización, ya que los trabajadores son el capital más importante que pueda tener toda empresa. Por esta razón, para lograr el éxito que toda compañía quiere tener, necesitará de profesionales calificados, con todas las actitudes y aptitudes para llevar adelante las funciones que se requieren.

Otra falencia que encontramos, también por el hecho de no contar con el área de talento humano que gestione estas tareas, es que la compañía no cuenta con un procedimiento formal a la hora de seleccionar el personal ni de inducción para los distintos cargos o puestos.

Cuando se necesita incorporar nuevos colaboradores, se recurre a los Cv's que han recibido y cada responsable del área evalúa al candidato y efectiviza el ingreso.

Chiavenato (2007) señala la importancia de la selección de personal de la siguiente manera:

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

a) Adecuación de la persona al trabajo.

*b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (P.169)*

Cuando un nuevo colaborador ingresa, es de vital importancia contar con un manual de inducción, el mismo ayudara que se familiarice con la empresa, con sus valores y la cultura de la misma. Esta herramienta lograra mayor productividad y eficiencia en la incorporación a sus tareas.

En cuanto a la promoción interna, la empresa no cuenta con un plan formal. Los empleados van ascendiendo por antigüedad y no por las capacidades individuales. Si bien se destaca la cultura empresarial para mantener al personal activo actual y minimizar el índice de rotación, esto provoca interrogantes a la hora de establecer si estas personas realmente reúnen las capacidades necesarias para desempeñarse en los nuevos puestos a ocupar. Esto conlleva a pérdidas económicas, de tiempo y también accidentes laborales dado que algunas funciones implica manejar automóviles o auto elevadores y la seguridad es un elemento clave.

Werther y Davis (2008) explican acerca de la promoción por antigüedad;

Muchos expertos en administración de recursos de capital humano han expresado reservas con respecto al nivel de competencia de las personas promovidas con base exclusiva en su antigüedad. En muchas ocasiones, el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un sistema de rígida promoción por antigüedad, el personal joven y de talento se siente por completo bloqueado en sus posibilidades.

Si el sistema de promociones adoptado por la empresa se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados con más años en la organización, además de llevar registros exactos de las fechas de ingreso y promoción. (p. 240)

Esto nos lleva a repensar el sistema de promociones ya que lo que queremos evitar en la compañía es alterar el buen clima laboral que hoy mantiene.

Gracias a todo lo expuesto, podemos observar las distintas problemáticas que afectan a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

La ausencia de un departamento de RR.HH que formalice distintos procedimientos importantes para una correcta gestión, precaria comunicación interna y la falta de un adecuado liderazgo, hacen que todo esto afecte cada área de la compañía.



## Marco Teórico

En el presente marco teórico, se desarrollaran 3 conceptos fundamentales para la construcción de este reporte de caso. Los mismos son Administracion de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Liderazgo Coaching.

### *Administracion de Recursos Humanos*

Werther y Davis (2008) describen la importancia y el valor del talento humano dentro de la empresa;

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta.

El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de administración de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen definitiva influencia en ambas áreas. En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros. (pp. 9-10)

### *Comunicación Interna*

Según Brandolini, González Frigoli y Hopkins (2009) nos definen este concepto de comunicación interna de la siguiente manera:

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para

alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. (p.25)

Los mismos autores, relatan a grandes rasgos que permite la comunicación interna:

*Generar la implicación del personal.* Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.

*Armonizar las acciones de la empresa.* Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

*Propiciar un cambio de actitudes* (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

*Mejorar la productividad.* Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos. (pp. 25-26)

Habiendo analizado estos conceptos, se llega a la conclusión de la importancia de las responsabilidades que lleva adelante el departamento de recursos humanos dentro de la organización. Poder armar un buen equipo de capital humano a través de un

correcto liderazgo, e implementando una favorable comunicación en todos los niveles de la compañía, se desarrollará las capacidades de todo el personal favoreciendo la participación y el compromiso de cada uno de ellos produciendo un impacto positivo dentro de la organización.

### *Liderazgo Coaching*

Muradep (2012) explica en su libro *Coaching para la transformación personal*, que es el coaching y de que trata;

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa.

Es una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional.

Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de personas que elegimos ser. (p. 5)

Hawkins (2012) relata lo siguiente cuando habla de liderazgo;

Muchas personas utilizan la expresión “desarrollo del liderazgo” cuando en realidad están hablando de “desarrollo del líder”. El liderazgo no reside en las personas, ya que siempre se trata de un fenómeno relacional que, como mínimo, requiere de un líder, unos seguidores y una conducta compartida. Muchos líderes tienen un coeficiente de inteligencia mucho

mayor que su coeficiente emocional y son, por naturaleza, demasiado individualistas y menos capacitados para la colaboración. Muchos programas de desarrollo de liderazgo sacan a esos líderes de sus actuales contextos y desafíos, y les proporcionan un aprendizaje cognitivo e individual. (p. 41)

## **Diagnóstico y Discusión**

Teniendo en cuenta todo lo analizado en los apartados anteriores del presente reporte, se logra vislumbrar los problemas que impactan de manera negativa en la organización.

La ausencia de un departamento de recursos humanos, es lo más urgente a solucionar, ya que la falta del mismo hace que tareas que solo este pueda desarrollar se encuentren ausentes dentro de la compañía. Un claro ejemplo de esto es la falta de un correcto procedimiento de la selección del personal, las promociones de los empleados por antigüedad y no por capacidades, la inducción del puesto de trabajo y la comunicación interna.

Para ello se deberán implementar procedimientos formales y llevar a la empresa a la era de la modernización digital utilizando canales virtuales para la búsqueda del personal, brindar capacitaciones acordes a los puestos de trabajo y lograr mejorar la comunicación interna para llevarla a todos los niveles de la organización.

Por último, se deja en evidencia que el liderazgo que tiene actualmente la empresa no funciona de manera adecuada. Contar con un liderazgo efectivo, sumándole el coaching, logrará que los colaboradores se encuentren en un agradable ámbito laboral posibilitando desplegar todo su potencial y permitiendo que den lo mejor de sí mejorando su nivel de rendimiento.

Todas estas falencias generan inconvenientes en todos los niveles de la organización, provocando distintas problemáticas, como por ejemplo sobrecarga de trabajo y pérdidas de tiempo que se termina trasladando a los clientes.

Por tal motivo, es fundamental resolver todas estas dificultades a fin de mantener a la organización en una posición de competencia y rentabilidad posicionándola como una compañía familiar líder en el mercado.

La correcta implementación del plan dentro de la empresa, lograra no solo revertir todas las problemáticas haciendo hincapié principalmente en la creación del departamento de Recursos humanos sino también en el incremento de las ganancias de la compañía.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos Generales:*

Formalizar los procedimientos del área de recursos humanos creando un departamento óptimo que logre gestionar todo lo referente al sector logrando así solucionar todas las problemáticas encontradas contribuyendo a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa incrementado la productividad y ganancias en un 20%

### *Objetivos Específicos*

- ✓ Incorporar un Business Partner para la creación del nuevo departamento de RR.HH.
- ✓ Capacitar a la nueva incorporación en comunicación interna en la modalidad on line.
- ✓ Realizar una capacitación en liderazgo coach para los referentes de la organización.

### *Alcance*

Este plan será implementado en la compañía A.J. & J.A Redolfi SRL en la sucursal ubicada en James Craik, dentro de la provincia de Córdoba y tendrá una duración de 10 meses aproximadamente comenzando en Diciembre del 2020 con la búsqueda del HRBP.

Si bien la situación de público conocimiento respecto a la pandemia que atraviesa hoy por hoy nuestro país, no afectará de manera grave la implementación del plan dado que se han flexibilizado el ASPO convirtiéndose en DISPO sumando a que se cumplirá un estricto protocolo de salud.

### *Nuevo departamento de RR.HH*

Para la creación de este departamento, se necesitará la incorporación de un HRBP. La búsqueda será llevada a cabo por un Head Hunter durante el mes de diciembre para que el candidato idóneo comience a desarrollar sus tareas a partir del mes de Enero del 2021.

Este tipo de profesionales, se apoyan, integran y dan soluciones a cada área desde la perspectiva de gestión de personas.

Esta nueva incorporación (ver ficha de descripción de puesto en anexo 1) debe ser vista como un colaborador que se responsabiliza por los intereses de la organización y por lo tanto también responderá a las demandas de los empleados.

En cuanto a la búsqueda del personal, será capaz de seleccionar personas con alto potencial, procurando y facilitando que puedan formarse y optimizar sus competencias dentro de la organización.

Dado el perfil a incorporar, se recomienda el asesoramiento de un head hunter. El costo de la búsqueda de este HRBP, incluyendo los estudios médicos, será de 122.000.- +IVA

Para esta búsqueda, se solicita el asesoramiento de la Lic. Daniela Angresano quien ofrece un servicio atractivo con un acompañamiento durante el inicio de la relación laboral. También brinda una garantía de una nueva búsqueda sin costo adicional en caso que la empresa vea que el candidato seleccionado, no cumple con los requerimientos de la compañía o bien que sea el candidato el que decida desistir de la incorporación. Sus honorarios equivalen a un sueldo bruto del candidato a contratar.

#### *Comunicación Interna*

El objetivo de este taller es entender a la comunicación como una herramienta de gestión dentro de la organización. El mismo será brindado a la nueva incorporación en RR.HH en la modalidad on line por “Capacitarte”, tiene una duración de 16hs y se dicta de manera semanal.

Día	Horario	Clase	Contenido
Viernes 05/03	9 a 13 Hs.	I	<b>Comunicaciones internas</b> - Conceptos y finalidad dentro de la organización - La comunicación interna como fines estratégicos internos y externos - Fines prácticos y ventajas competitivas del uso correcto de la herramienta.
Viernes 12/03	9 a 13 Hs.	II	<b>La comunicación y su impacto en la organización</b> - Qué comunicar, cómo comunicar y qué hacer luego de la comunicación - El radio pasillo como herramienta positiva y su impacto cuando hay distorsión - La distorsión del mensaje ¿para qué? - Enfrentando a un mensaje diferido
Viernes 19/03	9 a 13 Hs.	III	<b>Herramientas de comunicación interna</b> - Herramientas tradicionales, actuales y tendencias - Benchmarking de herramientas de comunicaciones internas - Utilidad para cada una de las herramientas.
Viernes 26/03	9 a 13 Hs.	IV	<b>El uso de las redes sociales y la internet como herramienta de comunicaciones internas</b> - La mirada externa como soporte de la gestión interna - El uso de las redes sociales como socio estratégico de comunicaciones internas - Programas de comunicaciones vía internet que favorecen mi imagen interna.

#### *Liderazgo Coaching*

Se adquirirá un curso para la formación de líderes coach para los referentes de cada sector. El mismo tiene un valor de \$50.000.- + IVA y estará a cargo de UTN.BA.

El programa de capacitación se dicta dentro de la compañía y pueden participar hasta 6 líderes.

A continuación se detalla el cronograma de actividades:

Día	Horario	Modulo	Contenido
Viernes 08/01	9 a 12 Hs.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de paradigmas: el líder como coach del equipo</li> <li>- Ver – Observar: ver más allá de lo que consideramos posible</li> <li>- Coaching: ¿Qué es coaching? ¿Para qué coaching? ¿Por qué coaching ahora?</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- ¿Qué significa aprender? ¿Para qué aprendemos?</li> <li>- Tipos de Aprendizaje</li> <li>- Enemigos del Aprendizaje</li> <li>- La empresa tradicional y la empresa actual. Inicio de TP del curso.</li> </ul>
Viernes 15/01	9 a 12 Hs.	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades conversacionales.</li> <li>- La escucha como parte fundamental de la conversación.</li> <li>- Diseño de escucha: Escuchar para el pasado, escuchar para el futuro.</li> <li>- El líder escucha para desarrollar protagonistas.</li> <li>- La responsabilidad como habilidad para dar respuesta: el líder coach escucha para aumentar la capacidad de acción de las personas que lidera.</li> <li>- Aplicación del módulo al TP</li> </ul>
Viernes 22/01	9 a 12 Hs.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La palabra como generadora de resultados.</li> <li>- Hechos: lo que no podemos cambiar</li> <li>- Declaraciones. Generación de contexto</li> <li>- Opiniones: Nuestras opiniones nos guían en la acción y pueden cambiar. Al cambiar opiniones cambiamos acciones y resultados.</li> <li>- Hechos y opiniones: importancia de la diferenciación en el entrenamiento de la competencia conversacional que distingue al líder coach.</li> <li>- Aplicación del módulo al TP</li> </ul>
Viernes 29/01	9 a 12 Hs.	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades para una Comunicación y Negociación efectiva.</li> <li>- La danza de las promesas, peticiones y ofertas.</li> <li>- El líder le habla a lo que la otra persona necesita: nuestro lenguaje se acomoda al interlocutor.</li> <li>- Promesas: Preparación de la promesa: formas de obtener el compromiso</li> <li>- Construcción de confianza.</li> <li>- Pedidos. ¿Para qué pedimos? Elementos de un pedido efectivo</li> <li>- Ofertas. ¿Para qué ofertamos? ¿Cómo ofertamos? ¿Qué oferta somos para los demás?</li> <li>- Reclamos. Reclamos vs. Quejas</li> <li>- Identidad pública e Identidad privada</li> <li>- Aplicación del módulo al TP</li> </ul>
Viernes 05/02	9 a 12 Hs.	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones como redes de relaciones entre personas.</li> <li>- Vivimos en conversaciones. Conversaciones Públicas y Privadas. Conversaciones AM y FM</li> <li>- ¿Cómo conversamos? Registro de nuestras conversaciones o Conversaciones cotidianas en la empresa.</li> <li>- ¿Conversamos con el otro o con nuestra propia conversación? ¿Un otro enfrente o un otro yo?</li> <li>- Conversaciones efectivas – Tipos de conversaciones.</li> <li>- El éxito en función de la calidad de nuestras relaciones.</li> <li>- Diseño de relaciones.</li> <li>- Aplicación del módulo al TP</li> <li>- Aplicación de las distinciones ya vistas a este módulo</li> </ul>
Viernes 12/02	9 a 12 Hs.	VI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Visión – visión compartida – compromiso o Alineamiento – Ganar – ganar</li> <li>- Reconocimiento – legitimidad del otro diferente de mí.</li> <li>- Diálogo: exploración de posibilidades.</li> <li>- Discusión: el camino hacia la acción.</li> <li>- Conversaciones productivas, conversaciones improductivas.</li> <li>- Aplicación del módulo al TP</li> <li>- Aplicación de las distinciones ya vistas a este módulo</li> </ul>
Viernes 19/02	9 a 12 Hs.	VII	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naturaleza emocional del liderazgo.</li> <li>- Relación entre conversaciones, emociones y productividad.</li> <li>- Emociones y estados de ánimo que favorecen del liderazgo.</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza vs. Miedo como contexto para la acción.</li> <li>- Liderazgo emocional – Liderazgo al servicio.</li> <li>- Aplicación del módulo al TP</li> <li>- Aplicación de las distinciones ya vistas a este módulo</li> </ul>
Viernes 26/02	9 a 12 Hs.	VIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder-coach. ¿Qué lo hace diferente?</li> <li>- Liderazgo: del “mando y control” a la “Autonomía Responsable”.</li> <li>- La pirámide invertida.</li> <li>- Conclusiones – Desafíos – Nuevas acciones.</li> <li>- Recapitulación y cierre del TP.</li> <li>- Cierre del curso.</li> </ul>

Este programa habilita a los participantes a desarrollar actitudes, capacidades y habilidades que les permitirán prepararse a los desafíos del mercado laboral.

Gracias a ello, los responsables de cada sector podrán incorporar distintas competencias que les permitirán desplegar habilidades para el liderazgo y para conformar equipos de alto desempeño.

A continuación se detalla el presupuesto del plan de implementación:

- ✓ Costo Sueldo HRBP durante los 9 meses de la propuesta (incluye aguinaldo y cargas sociales): \$1.343.775.
- ✓ Honorarios Head Hunter: \$115.000.- + IVA
- ✓ Honorarios Médicos: \$7.000.- + IVA
- ✓ Capacitación In Company UTN.BA: \$50.000.- + IVA
- ✓ Capacitación On Line: \$3.480.- + IVA
- ✓ Costo Total de la Propuesta: \$1.519.255

Durante el 8º mes de inicio de la propuesta, será de suma importancia realizar una encuesta de satisfacción laboral (ver anexo 2) a fin de relevar que las mejoras implementadas hayan sido positivas.

### *Marco de Tiempo para la Implementación*

#### *Diagrama de Gantt*

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Incorporación del HRBP									
Capacitación Liderazgo Coaching									
Capacitación en Comunicación Interna									
Encuesta clima y satisfacción laboral									

### *Evaluación del Impacto de la Implementación*

Para medir el resultado económica de la inversión, se utilizara el ROI.

El mismo arroja la ganancia generada en relación al valor invertido y sirve para ponderar en forma genérica si los retornos justifican la inversión.

La fórmula es:

$$\frac{\text{BENEFICIO} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}} \times 100$$

### *Ganancia de la Compañía*

Utilidad Neta Dic. 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019 53,83%	\$ 5.607.714,45
Inflación 2020 21,24%	\$ 2.212.666,82
Utilidad Neta a Oct. 2020	\$ 18.237.833,34
Utilidad a Obtener 20%	\$ 3.647.566,66

Fuente: Elaboración Propia

Tomando los datos mencionados en la propuesta de implementación, se obtiene el siguiente resultado:

$$\frac{3.647.566,66 - 1.519.255}{1.519.255} \times 100$$

$$\text{ROI: } 140,08 \times 100 = 140\%$$

El resultado arroja que la empresa obtendrá una ganancia del 140%. Esto quiere decir que por cada \$100 invertidos ganarán \$140.- con lo cual el plan presentado es beneficioso para la compañía en términos económicos.

## Conclusión

### *Conclusión*

El presente reporte de caso, tuvo como objetivo el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., en donde se han detectado distintas problemáticas en la estructura de la organización.

Si bien la compañía ha logrado expandirse, diversificarse e incrementar su patrimonio económico, se ha olvidado del pilar fundamental de la misma, su equipo de colaboradores. La propuesta presentada en este reporte, es una solución viable para revertir las problemáticas encontradas, creando un departamento de recursos humanos, capaz de velar tanto por los intereses de la organización como por el de los empleados.

Esta propuesta plantea no solo la correcta gestión de los recursos humanos de la compañía, sino también la implementación de una favorable comunicación interna junto al liderazgo coaching contribuyendo así a alcanzar los objetivos propuestos incrementando la productividad y las ganancias de la empresa en un 20%.

### *Recomendaciones*

Frente a la propuesta realizada, se desea que la misma obtenga el éxito necesario en el plazo deseado a fin de solucionar las problemáticas existentes. Se recomienda profesionalizar y/o capacitar puestos claves y formalizar procesos que hoy por hoy no existen.

Toda organización necesita un área específica de RR.HH liderado por personas con perfiles idóneos que logre administrar satisfactoriamente a todo el personal que conforma la misma. La importancia de que cada empresa cuente con este departamento, radica en que la misma, ayuda a alcanzar objetivos estratégicos como así también a mejorar la eficiencia y efectividad.

## Bibliografía

Andrade Villarreal, L. (2012). *La importancia actual del Coaching en las Organizaciones del siglo XXI*

Brandolini, Frigoli y Hopkins (2008) *Comunicación Interna - Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, La Crujia

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. México DF: McGraw Hill

Hawkins (2012) *Coaching y Liderazgo de equipos - Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires, Granica

Hrabisko, L. (2019). *Comunicación interna y coaching, la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Comunicación interna y coaching, la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

Muradep, L. (2012) *Coaching para la Transformación Personal - Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires, Granica

Rojas Lobo, P. (2011) *La comunicación interna. Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones*.

Werther y Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las empresas*. México DF: McGraw-Hill

Boletín Oficial (2020) decreto 297/2020 Aislamiento social, preventivo y obligatorio. Recuperado de:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Boletín Oficial (2020) decreto 207/2020 Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. Recuperado de:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226854/20200317>

Boletín Oficial (2020) decreto 296/2020 Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. Recuperado de:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227411/20200403>

Diario Agrovoz (28 de agosto del 2020), *Desastre agropecuario por incendios: qué zonas abarca y qué pagos quedan eximidos*. Recuperado de: <http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/desastre-agropecuario-por-incendios-que-zonas-abarca-y-que-pagos-quedan-eximidos>

Diario Cronista (16 de septiembre del 2020), *En agosto la inflación fue de 2,7% y acumula casi 19% en el año*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/En-agosto-la-inflacion-fue-de-27-y-acumula-casi-19-en-el-ano-20200916-0047.html#:~:text=En%20lo%20que%20va%20de,productor%20subi%C3%B3%204%2C5%25>.


Diario Infobae, Blanco Gomez, D. (28 de Junio del 2020). *Despidos y suspensiones en cuarentena: cuales son los derechos y las obligaciones de empresas y trabajadores*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/28/despidos-y-suspensiones-en-cuarentena-cuales-son-los-derechos-y-las-obligaciones-de-empresas-y-trabajadores/>

INDEC (2020) *Sistema de Índices de precios mayoristas*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm\\_09\\_206C7D6F63D4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_09_206C7D6F63D4.pdf)

## Anexos

### Anexo 1

#### Descripción de Puesto HRBP

	<b>FICHA DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>
<b>HR Business Partner</b>	
<b>AREA:</b>	
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Gerencia de Planta <input type="checkbox"/> Distribución y Logística <input checked="" type="checkbox"/> Recursos Humanos / administración <input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Administración/Almacén <input type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Laboratorio
<b>DEPENDE DE: Gerencia General</b>	
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>DESCRIPCION, TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
<p><u>Misión del Puesto</u>          Responsable de todos los procesos que involucran a los Recursos Humanos de la empresa.</p> <p><u>Asesoramiento al Personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar asesoramiento sobre todo lo referente a procesos de administración de personal</li> </ul> <p><u>Procesos de Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar procesos de liquidación de sueldos.</li> <li>➤ Revisar y actualizar Manual de Políticas de RRHH</li> <li>➤ Coordinar proceso de Evaluación de desempeño</li> <li>➤ Actualizar Descripciones de Puestos</li> <li>➤ Llevar adelante las búsqueda e incorporación de Personal</li> <li>➤ Participar en procesos de desvinculación de personal.</li> <li>➤ Gestionar las Capacitaciones del Personal según los requerimientos del responsable del área.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS MINIMAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b> <b>FORMACIÓN REQUERIDA Y CURSOS ESPECIALIZACION</b>	
<p><u>Estudios</u>          Universitario Graduado en RRHH, Adm. de Empresas o carreras afines y como formación complementaria, Master en Recursos Humanos o Relaciones Laborales.</p> <p><u>Conocimientos Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PC- Office</li> <li>➤ Conocimientos de contabilidad, leyes laborales</li> <li>➤ Conocimiento en materia de retribución, compensación y beneficios, estructura organizativa de empresas y relaciones laborales.</li> <li>➤ Dominio de herramientas y técnicas de evaluación, formación y desarrollo de personas.</li> </ul>	
<b>EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO</b>	
Experiencia superior a 3 años en puestos similares en otras organizaciones.	
<b>APTITUDES, HABILIDADES Y COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones Interpersonales</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Visión global e integradora</li> <li>➤ Pensamiento analítico</li> <li>➤ Orientación a resultados y visión estratégica del negocio</li> </ul>	
<b>OBSERVACIONES:</b>	<b>Firma:</b>  <b>Fecha:</b> ___/___/___

