

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Gestión de los recursos humanos, comunicación y liderazgo coach en Redolfi  
S.R.L”**

Alumno: Ivana Paola Perez

D.N.I: 32623696

Legajo: RHU00950

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Córdoba, 2020

## **Resumen**

El reporte de casos fue realizado sobre la empresa Redolfi una compañía con 61 años de trayectoria en el mercado local, sus oficinas centrales están en la localidad de Jaimes Craik, provincia de Cordoba, tienen tres unidades de negocios la distribución, la comercialización y una tienda Kodak. Del análisis realizado se desprendió que la empresa tenía una falencia por la falta de un profesional que gestione sus recursos humanos, que profesionalice los puestos de trabajo, la falta de un plan de comunicación que fomente el trabajo en equipo e integre a todas las unidades funcionales de la compañía y la carencia en el desarrollo de sus mandos medios quienes presentaban inconvenientes a la hora de relacionarse con sus equipos de trabajo.

El plan de acción fue cuidadosamente pensado en función de las necesidades de Redolfi primero incorporando a un jefe que gestione los talentos de la organización, luego con la implementación de un buzón de sugerencias on line que garantice un ida y vuelta en la comunicación, la creación de un boletín digital que genere sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros de la compañía, el último elemento estratégico fue la formación de los mandos medios en el liderazgo coach en donde estos aprendieron las principales técnicas de lo que significa gestionar y desarrollar equipos de trabajo. Se puede concluir que la empresa tendrá un retorno de inversión de un 82% esto significa que por cada cien pesos invertidos ganará \$82.

*Palabras Clave:* Recursos Humanos, Comunicación Digital, Líder Coach.

## **Abstract**

The case report was made on the Redolfi company, a company with 61 years of experience in the local market, its headquarters are in the town of Jaimes Craik, province of Cordoba, they have three business units: distribution, marketing and a store Kodak.

The analysis carried out revealed that the company had a shortcoming due to the lack of a professional to manage its human resources, professionalize the jobs, the lack of a communication plan that encourages teamwork and integrates all functional units of the company and the lack in the development of its middle managers who had problems when interacting with their work teams.

The action plan was carefully thought out according to the needs of Redolfi, first incorporating a boss who manages the talents of the organization, then with the implementation of an online suggestion box that guarantees a round trip in communication, creation of a digital newsletter that generates a sense of belonging and collaboration among the members of the company, the last strategic element was the training of middle managers in coach leadership where they learned the main techniques of what it means to manage and develop work teams .

It can be concluded that the company will have an investment return of 82%, this means that per house one hundred pesos invested will earn \$ 82.

*Key Words:* Human Resources, Digital Communication, Coach Leader.

## índice

Introducción .....	1
<b>Análisis de Situación</b> .....	4
Análisis Pestel. ....	5
Análisis Porter .....	9
Análisis Foda.....	10
<b>Marco Teórico</b> .....	12
<i>Gestión de Recursos Humanos</i> .....	12
<i>Comunicación Interna</i> .....	12
Comunicación digital.....	13
<i>Coaching y líder coach</i> .....	13
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	15
Plan de implementacion .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
Alcances .....	17
Contratación de jefe de gestión del talento humano.....	17
Plan de comunicación .....	18
Capacitación de mandos medios en el coaching .....	20
Marco de tiempo de la implementacion .....	21
Evaluación del impacto económico .....	21
Conclusiones .....	22
Recomendaciones .....	22
Bibliografía .....	23
Anexos.....	25
A.    Diseño de puesto de jefe de recursos humanos .....	25



## **Introducción**

Redolfi es una empresa Cordobesa ubicada en la localidad de Jaimes Craick, que es una localidad que pertenece al departamento de Tercero Arriba que tiene una superficie de 5326 habitantes y una superficie de 145.000 metros cuadrados.

La empresa nace en 1959 de la mano de los hermanos Miguel Ángel y Alonso Jacobo Redolfi cuando compran en su ciudad de residencia un local de venta minorista dedicado a la cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos, mientras Miguel se dedicaba a la atención de los clientes, Alonso comenzó abrirse camino en la industria de la distribución viajando a localidades vecinas ofreciéndoles los productos que ellos comercializaban en el negocio minorista.

En 1975 los hermanos de común acuerdo deciden romper la sociedad y cada uno tomar distintos caminos, Miguel continuo con la atención de la librería y el bazar y Alonso encaro el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista de manera más profesional a como lo realizaba años anteriores sumándose su hijo José conformando la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi sociedad de hecho, un año más tarde consiguen comprar la empresa Feres ubicada en Cordoba Capital, que le permite ganar mercado en la distribución de cigarrillos llegando hasta Villa del Rosario, Luque y Calchaquin.

Siguiendo con el proceso de expansión en 1983 Masallin Particulares principal fabricantes de cigarrillos del país le ofrece a Redolfi la comercialización exclusiva de sus productos en todo el corredor de la ruta nueve aumentando las áreas de acción desde Jaimes Craick hasta la ciudad de Rio Segundo inclusive.

Cuatro años más tarde Redolfi se enfrenta a un desafío muy importante debido a que Massalin le propuso instalar una sucursal en Rio Tercero, permitiéndole surtir a esa localidad y a los alrededores, en 1995 de la mano de la tabacalera consiguen la exclusividad de una parte de la localidad de San Francisco y de las ciudades de Villa María y de Rosario de la Frontera, perteneciente a la provincia de Santa Fe.

La compañía siempre se destaca por su constante crecimiento es por esto que 1999 deciden no solo dedicarse a la distribución sino también a la comercialización instalando el primer autoservicio mayorista en Villa Maria, el segundo estará incardinado en Cordoba Capital donde ademas anexaron un deposito listo para realizar la distribución que le permite abaratar costos y mejorar la logística, el tercer autoservicio se coloca en San Fransisco en el 2003

también con depósito propio y preventistas y el último local se instala en Río Cuatro en 2004 culminando así su proceso de expansión.

En la actualidad la empresa cuenta con 170 empleados y una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

La principal problemática que tiene la empresa es la carencia de un responsable de gestión de los recursos humanos que ordene las actividades del personal y los procedimientos de búsqueda, descripción de puestos, encuestas de clima laboral, plan de beneficios y planes de carrera que prepare a los colaboradores para ascender de puesto con una formación en liderazgo coaching para que estos formen equipos de alto rendimiento y un plan de comunicación que se ocupe de mejorar la interacción entre las distintas unidades de negocio.

Algunos autores en trabajos anteriores indican cual es la importancia de la profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares, líderes formados en el coaching y planes de comunicación que unan a las personas en búsqueda de cumplir con los objetivos de la organización y se mantengan motivados.

Rossi, Cintia Soledad (2012), en su tesis de grado “Profesionalización de los Recursos Humanos en el marco de las Empresas Familiares” realiza una investigación aplicada a la empresa Juan Blangino Mosaicos e indica que las organizaciones viven en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, es por ello que la profesionalización de la empresa familiar debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la misma. En los primeros tiempos de una empresa familiar, la estructura de la organización es simple y no se tienen en cuenta los problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa aumenta y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación. Es por ello, que a medida que la empresa crece es necesario que adapte su estilo de gestión para hacer frente a las nuevas circunstancias. La profesionalización permite delegar responsabilidades de manera proactiva, establecer procesos de comunicación eficientes para la organización, diseñar puestos de trabajo teniendo en cuenta las capacidades y potencialidades laborales, establecer procesos de cambios en el pensamiento de fundadores y directivos (pág. 2).

Ergo Beatriz, (2016) realiza un trabajo de investigación descriptivo en su trabajo final de grado en donde considera que existe liderazgo coach cuando se observen las conductas relativas a la adaptabilidad al cambio, visión, creatividad, preocupación por las necesidades de

los colaboradores, críticas al estatus quo y comunicación eficaz. El liderazgo coach es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos, esto lo logra facilitando los recursos a cada empleado y miembros de la empresa, para que obtengan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos.

El último antecedente es el que presenta Soto, Carla Soledad (2013) propone en su tesis titulada “Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares” a través de un trabajo de investigación aplicado a la empresa Model Plac diciendo que hoy, en una sociedad tan informatizada no podemos quedarnos en la comunicación verticalista del siglo pasado, debemos dar paso a las nuevas tendencias en lo que refiere a comunicaciones integradas con nuestros clientes internos. Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas. Actualmente, mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación, al sentir éstos que hacen parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía.

Resulta importante poder abordar los temas antes mencionados debido a que estos traerán beneficios y mejoras en la organización, por que las empresas en el siglo 21 necesitan gestionar sus recursos humanos, y estos deben ser considerados personal estratégico para que las organizaciones cumplan con los objetivos que se propusieron a corto, mediano y largo plazo.

No solo es importante la gestión de las personas sino también en la era de la sociabilización la comunicación juega un rol fundamental en el cambio o la mejora continua del personal, pero para poder lograrlo es necesario contar con un estilo de dirección moderna que genere espacios de diálogo y de crecimiento organizacional.

## **Análisis de Situación**

La misión de Redolfi es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa, su visión Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad sus valores el respeto, la confianza, el esfuerzo y la dedicación, el sentido de equipo y la orientación al cliente.

En los últimos años la compañía en la que opera bajo la tasa de rentabilidad de un 5% a un 2,5% viendo afectada sus ganancias si bien los precios de los productos que comercializan aumentaron de manera sostenida producto del impacto inflacionario las ganancias se vieron disminuidas.

El margen de remarcación que poseen oscila entre un 10 % y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor, si la compra es importante se puede llegar a mejorar debido a los descuentos que hace el proveedor.

Redolfi es una empresa solida de tal forma que su nivel de endeudamiento es bajo con respecto a la competencia por que el 80% de sus ventas son de contado y solo un 20% de sus clientes abonan con un plazo máximo de 21 días.

Sus clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos que son asistidos por 35 pre-vendedores que recorren todas las localidades de la provincia de Cordoba.

El programa de marketing esta orientado a el patrocinio de eventos y equipos deportivos a través de la entrega de camisetas con la marca de la empresa, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguias de Rio Cuarto.

Las empresas no se encuentran aisladas de lo que pasa en la coyuntura del lugar donde están insertas por eso es menester realizar un análisis detallado de como influyen las decisiones



políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en la vida de estas y permite entender el macroentorno al que están sometidas.

### *Análisis Pestel.*

#### *Factor Político:*

En los últimos años la política Argentina se convirtió en una puja de poder en donde quienes tienen que mejorar la vida de la población discuten por quien concentra más adeptos a su forma de gobierno, la grieta surgió en 2007 luego de que Cristina Fernández ganara la Presidencia y Mauricio Macri la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, entre los simpatizantes de uno y otro con el paso del tiempo la sociedad se dividió a causa de las medidas del gobierno nacional, la Ley 125 que cambiaba las retenciones del campo, conflicto que duró más de 100 días, la ley de medios que perjudicaba a los grandes medios hegemónicos del país y los programas a favor y en contra del gobierno acusándose unos a otros a ver quien cometió más actos de corrupción.

En 2015 el partido que estuvo 12 años gobernando perdió las elecciones el Kirchnerismo frente a Mauricio Macri quien prometió cerrar la grieta, pero terminó potenciándola a través de cada uno de sus presentaciones ante la sociedad la pesada herencia fue el lema que eligió el gobierno de Cambiemos para referirse a las decisiones que tomaba durante su mandato, ante los indicadores económicos y una gran convulsión social en la región Argentina logró en 2019 llevar adelante nuevamente las elecciones presidenciales en donde el oficialismo representado por Macri y Picheto no consiguen la reelección que tanto anhelaban frente a la fórmula del frente de todos encabezada por Alberto Fernández y Cristina Fernández en primera vuelta por una diferencia de 8 puntos.

El gobierno de Alberto Fernández comenzó el 10 de diciembre con un enfoque más conciliador como aquel que finalmente venía a cerrar la grieta y trabajar con todos los oficialistas y opositores, en busca de consensos para volver a pensar una Argentina federal que incluya a todos empezando por los de abajo para llegar a todos.

El 13 de marzo la Organización Mundial de la Salud declara al mundo la aparición de una nueva enfermedad provocada por el Sars-Cov2 cuya transmisión se da de persona a persona declarándose pandemia a nivel global, ante tal declaración los países debieron tomar rápidamente acciones para minimizar el impacto de la enfermedad en la población, ese mismo

día Argentina decidió cerrar sus fronteras y suspender las clases presenciales de todos los niveles.

El 19 de marzo el país entro en otra etapa viendo las imágenes que venían de Europa en donde el sistema de salud estaba saturado y miles de contagiados y muertos, el presidente acompañado por gobernadores oficialistas y opositores instauran el aislamiento, social, preventivo y obligatorio en todo el territorio nacional debiendo las actividades no esenciales cerrar sus puertas y esperar su autorización para volver a la actividad.

La industria en la que opera Redolfi fue considerada servicio esencial por tratarse de la industria de la alimentación por lo tanto no estuvo alcanzada por la medida de aislamiento social.

El presidente Alberto Fernández anunció este jueves 19 de marzo la cuarentena total debido al avance de la pandemia de coronavirus. En la conferencia de prensa en la Quinta de Olivos, tras una reunión clave con los gobernadores de todas las provincias en donde dictamos un Decreto de Necesidad y Urgencia. A partir de la medianoche de mañana y hasta las 24:00 del 31 de marzo, el mandatario aseguró que se va a "restringir la circulación", pero se podrá "seguir haciendo vida habitual". De todas maneras, aclaró que solo se podrá salir para ir a almacenes, supermercados y las farmacias siempre y cuando resguarden las distancias mínimas entre personas. La circulación estará restringida tanto en las rutas nacionales como dentro de las ciudades de todo el país y sólo se permitirán traslados por cuestiones excepcionales. Igual, se garantiza la producción imprescindible, el abastecimiento, los servicios de salud y todos los servicios esenciales. Por eso, la norma tiene excepciones como los que trabajan en la conducción política de los Gobiernos nacionales, provinciales y municipales. También los que trabajan en sanidad, fuerzas de seguridad, y Fuerzas Armadas. Además, quedan excluidos los que trabajan en la producción de alimentos, en la de fármacos, y otras como el petróleo, refinerías de naftas y gasoil. El periodismo también queda exento de mantener cuarentena. (Perfil, 2020).

#### *Factor Económico:*

La economía argentina siempre esta en crisis el país no logra superar los distintos cambios de gobierno en donde cada uno pone su impronta y la debilita de acuerdo al modelo de país que tienen.

Los indicadores que dejó el gobierno de Mauricio Macri son los peores de los últimos 51 años entre los que se destacan una suba de tarifas del 550%, una inflación acumulada de

alrededor del 250% y una escalada del dólar superior al 400%. La contracara de estos pronósticos son los salarios nominales, que crecerían en torno a 200%, muy por debajo de la inflación. (Entrelíneas, 2019).

La pandemia empeoró estos indicadores dejando a la economía en una situación más frágil de la que se encontraba en ese momento debido a que el gobierno tuvo que asistir a más del 50% de la población con medidas para amortiguar el impacto de una cuarentena estricta, las principales medidas que tomó el gobierno son el programa ATP, para empleados en relación de dependencia el ingreso familiar de emergencia para los trabajadores informales y beneficiarios de la asignación familiar por hijo, los créditos a tasa cero para monotributistas y créditos a un 24% anual para que las empresas puedan honrar sus deudas, además de prohibición de corte de servicios públicos y descuento en las contribuciones patronales.

La industria de la venta de alimentación fue una de las grandes ganadoras en tiempo de pandemia debido a que la población al estar confinada se dedicó a cocinar más y por lo tanto aumentó el consumo en los supermercados mayoristas y minoristas.

Las ventas aumentaron más de 100% al comparar una semana de cuarentena versus una semana normal y que el mayor incremento se registró en el rubro Alimentos (372%) seguido por Libros (194%); juguetes (191%), productos digitales (138%) y salud y belleza (89%). (Ambito, 2020).

#### *Factores Sociales:*

El Coronavirus sentenció a la humanidad al confinamiento obligatorio generando un parate en la vida social hasta que aparezca la vacuna que logre controlar el brote pandémico, las relaciones se volvieron frías y distantes para poder cumplir con las normas sanitarias y cuidar a los más vulnerables a contraer la enfermedad.

Las relaciones sociales y familiares pasaron a ser a través de una pantalla, el cine y el teatro se volvieron streaming y las compras online los grandes ganadores de la pandemia son aquellas empresas que tenían la tecnología adaptada para la necesidad de los nuevos consumidores que por protegerse del contagio se refugian en sus hogares.

#### *Factores tecnológicos:*

La virtualidad ayudo a las empresas como Redolfi a potenciar su venta por canales digitales y quienes tenían mayor desarrollo tecnológico les fue muy bien a la hora de pensar en la competitividad. El estudio asegura que la compra online en la Argentina aumentó 17 puntos: pasó del 44% al 61%. Los encuestados admitieron que compraron y seguirán comprando de esta manera para evitar concurrir a negocios físicos. Las ventas online del rubro farmacia subieron un 400%, con una merma en los últimos días, pero con una amplia demanda igual. En lo que respecta a consumo masivo, después de un alza del 70%, las órdenes de compra virtuales cayeron un 40%, y en cuanto a limpieza y cuidado personal, luego de crecer un 80% las transacciones ahora se ubican en el orden del 50% (Devicenci, 2020)

#### *Factores Ecológicos:*

La pandemia le dio un respiro al planeta que venia complicado por los efectos de los gases de invernadero, el cambio climático y el calentamiento global.

El COVID-19 arroja una enseñanza de lo que podríamos vivir a consecuencia del cambio climático, que llevan a distintas partes en el mundo a situaciones de conflictividad social producto de sequías, tormentas, la falta de acceso a alimentos, a agua, y esta pandemia nos hizo vivir una situación que podría replicarse en distintos lugares, a consecuencia del cambio climático. plantear a la economía para el desarrollo sostenible como parte de las acciones, combatiendo la pobreza, considerando la inclusión social, y considerando una transición justa, con bajas emisiones, creación de empleos verdes, soluciones basadas en la naturaleza, y tener en cuenta la importancia de nuestros ecosistemas, el involucramiento de las comunidades indígenas y campesinas y el rol de las mujeres ya que es necesaria la igualdad de género también en el abordaje pos pandemia y el acceso a bienes vitales tales como el agua y la energía, renovable. (Reyes, 2020).

#### *Factores Legales:*

Dentro de los factores legales se destacan los decretos de necesidad y urgencia dictado por el presidente de la nación para amortiguar el impacto de la pandemia entre ellos la doble indemnización para despidos sin justa causa, la prohibición de despidos, el congelamiento de las tarifas, la prohibición de corte de servicios públicos, el congelamiento de los valores de los alquileres y la exención a los empleadores del pago de las contribuciones patronales.

Para comprender con mayor profundidad el entorno con el que la empresa se relaciona es necesario realizar un análisis Porter que mide las cinco fuerzas competitivas de una empresa respecto de la relación con clientes, proveedores y competidores.

### *Análisis Porter*

#### *Rivalidad entre Competidores*

Los competidores de Redolfi se clasifican en dos grandes grupos uno donde se ubican los mayoristas con salones comerciales y otro donde están las empresas con preventistas y entrega a domicilio.

En el primer grupo están: en Río Tercero: Luconi Hnos, en Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, en San Francisco: Dutto Hnos y en Córdoba Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Las empresas con preventistas y entrega a domicilio son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. En Río tercero: Luconi Hnos, en Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, en San Francisco: Dutto y Vensall Hnos y en Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

La amenaza del ingreso de nuevos competidores es baja debido al contexto económico, sanitario y la cobertura que hay en el mercado de empresas con servicios similares.

#### *Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.*

La principal amenaza de ingresos de productos sustitutos recae en la necesidad de la sociedad de adquirir productos a un menor costo y seguridad marcas o propias de los grandes hipermercados.

#### *Poder de negociación de los proveedores.*

. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S.

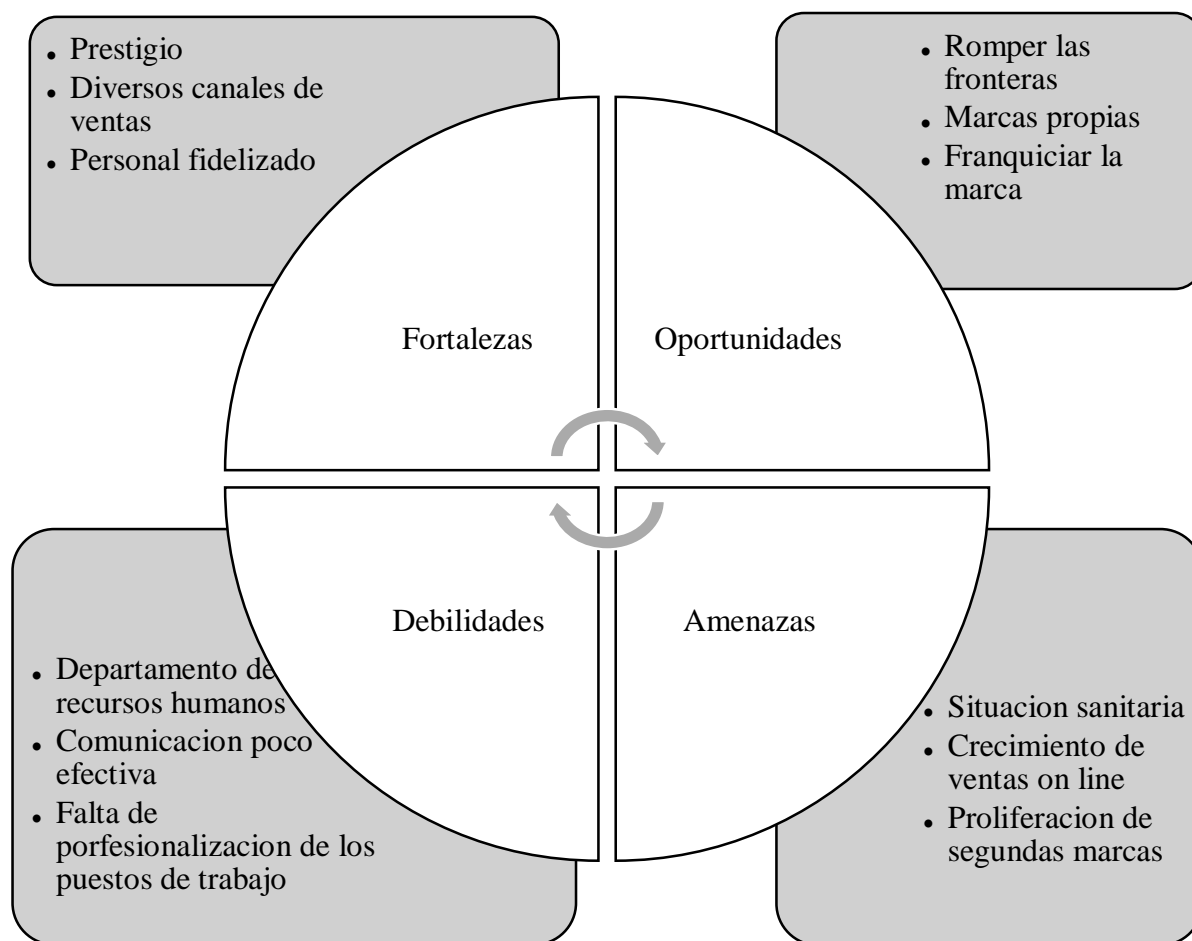
A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak, en algunos de ellos tiene contrato de exclusividad reduciendo de esta manera su poder de negociación.

*Poder de negociación de los consumidores.*

El poder de negociación de los consumidores es alto debido a que ellos son quienes deciden con que proveedor trabajar de acuerdo con las necesidades y las facilidades de pago que le otorguen al momento de bajar la mercadería que compraron.

Para finalizar es menester realizar un análisis FODA para conocer como se relaciona la empresa internamente.

*Análisis Foda*



*Tabla 1- Matriz Foda*

Redolfi tiene sus fortalezas arraigadas al prestigio que logro conseguir durante los 60 años que lleva al frente del negocio, además de contar con diversos canales de venta para cubrir la totalidad del mercado en el que opera como son los locales de grandes superficie y los

preventistas por último al contar con una política de ser dadores de trabajo de la población local los colaboradores que trabajan en la compañía se encuentran fidelizados.

Las principales oportunidades que tiene para seguir creciendo en el mercado es la extensión de sus servicios más allá de las fronteras de la provincia de Córdoba a través de tiendas propias en otras provincias o franquiciando la marca para ser una de las elegidas por los argentinos, como así también crear un convenio con los grandes productores para crear una marca propia de los productos que comercializan.

La falta de gestión de su personal es una de las grandes debilidades de Redolfi como así también el trabajo de la comunicación bidireccional entre la gerencia y los colaboradores, y la falta de profesionalización de los puestos de trabajo que le generaron en alguna oportunidad ascender a colaboradores que no estaban preparados para cumplir con las tareas que les encomendaron.

Entre las amenazas se pueden mencionar la situación sanitaria del país que conlleva a un problema en el caso de surgir un brote en sus instalaciones que lleve a dejar a la compañía fuera del mercado por un tiempo, el crecimiento del canal on line es un problema para Redolfi por que hasta este momento no lo incorporaron para que los clientes realicen pedidos y por último la proliferación de segundas marcas en el mercado que atenta contra el negocio de la empresa por que estos solo trabajan con las primeras marcas.

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede mencionar que la carencia de un departamento de gestión del personal afecta a las empresas del siglo 21 por que estas no tienen personal altamente calificado que puedan llevar adelante las exigencias del mercado.

Los recursos humanos son importantes porque son capaces de llevar adelante una selección efectiva de acuerdo con las necesidades de la compañía, crear un plan de inducción que permita que los empleados cometan la menor cantidad de errores posibles y capacitar al personal para ser más competitivos, Redolfi debería apostar por profesionalizar sus talentos para brindar un servicio de mayor calidad a todos sus clientes, mejorar su comunicación entre todos los sectores de la compañía y formar a sus líderes para que estos sean más proactivos.

## **Marco Teórico**

En este apartado se abordarán desde la mirada de diversos autores los conceptos de gestión de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital, coaching y líder coach

### *Gestión de Recursos Humanos*

Para Chiavenato.I (2009) define a la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño, para Wayne &Noe (2005), la gestión de recursos humanos, es la utilización de los recursos humanos de una empresa, para lograr objetivos organizacionales. La gestión de recursos humanos es parte del desarrollo de la empresa; porque es clave importante, las personas que son de nuevo ingreso, dentro de la organización, con la capacitación verán, el buen desarrollo y adecuado manejo de su trabajo.

La gestión de talento humano en las empresas es de importancia absoluta debido a que este recurso realiza todas las operaciones aquellas que agregan valor a los puestos de trabajo como las de soporte en una organización, toda empresa debe tener un responsable o unidad que administre el talento humano, ya que se debe reclutar, seleccionar, inducir, mantener fortalecer y desvincular, por lo que el no contar con una unidad de gestión de este recurso puede ser incongruente con la consecución de los objetivos empresariales. (Osejo Dominguez & Vacca Noriega, 2016).

### *Comunicación Interna*

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Trelles Rodriguez, 2001 ).

Ricardo Homs . (1990), establece que los objetivos de la comunicación interna son integrar en absoluto a todos los empleados a los objetivos de la empresa, es decir hacerles sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, en cambio Del Pozo (2000), indica que la comunicación interna hace posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto



empresarial. Además, permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa. Es decir, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto a los valores, la misión y los objetivos de la empresa. Aquí se puede mencionar que comunicación viene del latín, y significa “compartir con”. Esta participación y lucha por un proyecto es compartida con todos los colaboradores de una empresa.

Elías & Mascaray (1998) relaciona los conceptos de comunicación con los de gestión de recursos humanos estableciendo que la importancia de la comunicación interna al considerarla como instrumento de gestión de los recursos humanos; pero, en realidad, su planteamiento siempre ha sido muy mecanicista e inconsistente. La comunicación interna ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y, a la vez, interesados, lejos de la realidad cotidiana, tendentes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa.

#### *Comunicación digital*

Urresti, M, Linne J. & Basile, D. (2015) definen a la comunicación digital como aquella capaz que desde su aparición y distribución de las tecnologías de la información y la comunicación y el entorno que instauran para la interacción y los flujos de intercambios entre máquinas y personas, producen una revolución en los diversos planos que componen las sociedades contemporáneas. Tanto la economía y la producción, como la cultura y la comunicación, incorporan a sus instalaciones y organizaciones las herramientas provenientes de las tecnologías digitales.

Para Lamelo C. (2014), las empresas que quieran sobrevivir en este entorno deben mutar sus costumbres para volverse transparentes y sensibles a las necesidades reales de sus clientes internos y potenciales para que estos se vuelvan más fieles. En el 2.0 todo se realiza a través de la red se comparte la experiencia, si esta es buena, el posicionamiento de la marca mejora; si es mala, por el contrario, puede desprestigiarse a una marca simplemente con un teléfono móvil inteligente.

#### *Coaching y líder coach*

Según Lozano Correa Luz (2008), el *Coaching* es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial. El *Coaching* proviene de la palabra francesa *coach* que significa carruaje, es decir un vehículo que permite pasar de un sitio A a un sitio B. En términos

del Coaching personal y empresarial significa superar obstáculos, lograr resultados extraordinarios, hacer cambios significativos. Por tanto, el papel del coach es capacitar a otros a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismo y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades, convirtiéndose en un experto en la conversación y diseños conversacionales.

El objetivo del Coaching de equipos es el desarrollo del rendimiento colectivo de forma lógica y mesurada para el resultado grupal, desde la dirección de su propio aprendizaje, manteniendo el control de sus objetivos operativos, de sus métodos y de su trayectoria. Para lograr el compromiso y la consecución de la visión organizacional, es fundamental trabajar con los líderes en procesos de Coaching, que les permita ser facilitadores de procesos y gestores de cambio. Es solo a partir del desarrollo de las competencias de escucha activa y comunicación asertiva que el líder, consigue transformar a sus trabajadores en verdaderos equipos de alto rendimiento; para alcanzar los objetivos organizacionales. (Alonso , Calles, & Gioya, 2004)

El líder coach es aquel que debe desarrollar una visión de largo plazo, basada en valores organizacionales compartidos, que funcione como una brújula para guiar a todo aquel que tome decisiones. El líder debe empoderar a otros a través de este marco de referencia común para autorregularse, de forma que se inicien los cambios y la innovación requeridos tan pronto como surja la necesidad; frecuentemente, la responsabilidad y el control están muy dispersos a través de la compleja estructura de empresas alrededor del mundo. Los criterios de éxito en entornos turbulentos y la supervivencia en el escenario global son la capacidad de cambiar continuamente y el coachear a todos los niveles de la organización. (Wright & Mackinnon, 2015)

Tal como indican los autores abordados la comunicación digital, la gestión de los recursos humanos y la formación en el coach tienen una profunda relación todos buscan que la empresa mejore su performance en un mundo donde la competencia es uno de los factores determinantes, es por eso que las organizaciones necesitan gestionar sus recursos humanos adecuadamente a través de planes de fidelización que contemple el crecimiento de sus mandos medios y generando espacios de comunicación que permita construir, transmitir y preservar una visión compartida.

## **Diagnóstico y Discusión**

De acuerdo con el diagnóstico realizado sobre Redolfi S.R.L se puede concluir que los principales inconvenientes que presenta la empresa están relacionados con la falta de la gestión de su personal, la ausencia de un plan de comunicación digital que genere un mayor sentido de pertenencia y tener mandos medios con escasa formación para liderar equipos de trabajo de alto rendimiento.

Es importante para todas las empresas abordar esta problemática debido a que la gestión de los recursos humanos se vuelve esencial en la era de la comunicación debido a que son las personas quienes eligen donde trabajar de acuerdo a como son gestionados, los candidatos en la actualidad suelen investigar a las empresas antes de presentarse en la entrevista inicial y relevar que es lo que quienes están trabajado experimentan, las nuevas generaciones buscan empresas que les permitan crecer de manera integral profesional y personalmente, que les den oportunidades de crecimiento y posibilidades de compatibilizar la vida familiar con la laboral este es el nuevo desafío que tiene la gestión del talento humano por delante, pero no solo este sino también la arbitrar los comunicación se espera que las organizaciones modernas arbitren medios más efectivos para que la información llegue a los integrantes de la organización, además de contar con líderes con una gran orientación hacia las personas en función al cumplimiento de los objetivos y la fidelización para que esta sea más productiva.

Para Redolfi es un desafío importante la profesionalización de sus recursos y el contar con planes, procesos y políticas que mejoren la calidad de vida de los trabajadores pero también un gran beneficio por que la dirección podrá dedicarse de lleno a la gestión de la empresa, los planes de crecimiento dejando en manos de profesionales altamente capacitados tolo lo relacionado a la selección, inducción y capacitación y estos nuevos gestores del talento humano deberán arbitrar los medios necesarios para que los mandos medios sean colaboradores que tengas las competencias que el puesto requiere y líderes proactivos formados en el coaching de tal manera que formen equipos sinérgicos en donde el feedback sea una práctica constante en post de mejorar la productividad de cada uno de los sectores, por último el plan de comunicación le aportara a Redolfi poder unificar a todas las unidades del negocio e integrar a la casa central con las sucursales en el manejo de un código común en donde la información fluya horizontal y verticalmente de acuerdo con el objetivo estratégico planificado.

Vale la pena que Redolfi incorpore un profesional de gestión del talento humanos, invierta en un plan de comunicación mediada por el uso de la tecnología y forme a sus líderes en el coaching no solo para tener personal más fidelizado sino también aumentar sus ganancias en un 20%.

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo General*

El objetivo general estará basado en la creación de un departamento de recursos humanos que pueda no solo gestionar a las personas, sino también dotar de herramientas de liderazgo a los mandos medios y gestionar la comunicación bidireccional en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para incrementar un 20% las ganancias totales.

### *Objetivos Específicos*

- A. Contratar jefe de gestión del talento humano quien se encargará de diseñar los procesos de selección, inducción, evaluaciones de desempeño y planes de carrera
- B. Implementar un plan de comunicación utilizando como herramientas el buzón de sugerencias online y una revista corporativa.
- C. Gestionar la formación de los mandos medios en el coaching.

### *Alcances*

Geográfico: El reporte de caso es aplicable a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la localidad de Jaimes Craick, Provincia de Cordoba, República Argentina.

Temporal: La implementacion tendrá se realizará por el termino de 12 meses desde febrero del 2021 hasta enero de 2022.

### *Contratación de jefe de gestión del talento humano.*

Las empresas necesitan para mejorar el capital humano una persona o un equipo que sea quien conduzca los destinos de las personas que trabajan en ella, quien sea el responsable deberá generar espacios de crecimiento profesional sacando lo mejor de cada uno de los equipos de trabajo a través del establecimiento de normas, procedimientos y políticas.

Redolfi es una compañía que no cuenta con un área que se ocupe del desarrollo de sus colaboradores por eso es necesario que la primera acción que emprenda sea la contratación del jefe de gestión del talento humano, quien tendrá a su cargo en los primeros meses de gestión la realización de un proceso de selección, inducción, evaluación de desempeño y plan de carrera, para poder lograrlo la persona que quede seleccionada deberá tener al menos cinco años de experiencia en posiciones similares y poseer título de grado, valorándose la formación en manejo de equipos diversos debido a que la empresa tiene varios portfolio de negocios.

La contratación del jefe de gestión del talento humanos ( ver perfil del puesto en el anexo A) lo realizara quien realiza el plan completo de implementacion que fija sus honorarios en el valor

de un sueldo del perfil a contratar siendo el salario que se le va a pagar por \$ 78.125 (Encuestasit, 2020).

Entre las primeras tareas que tendrá a su cargo será la formalización de un proceso de selección que tendrá por finalidad atraer a los mejores talentos disponibles en el mercado que mejoren la productividad de la compañía esto deberá realizarlo dentro de los tres primeros meses de su incorporación.

Seguido de esto deberá genera evaluaciones de desempeño basadas en el futuro siendo la mejor opción la que permite evaluar al candidato de manera multidimensional como es la 180 que parte de la autoevaluación de la persona, su jefe y compañeros de trabajo.

Luego de determinar cuáles son los empleados más talentosos de la organización deberá generar un plan de carrera para comenzar a preparar al personal operativo y mandos medios destacados para asumir nuevas responsabilidades en el futuro creando planes de formación que permita la adquisición de las competencias necesarias para este nuevo desafío.

El costo estará determinado por el sueldo anual del colaborador, las contribuciones patronales, el costo de contratación y un presupuesto de \$ 40.000 para llevar adelante los procesos antes mencionados.

Costos	Mensual	Anual
Contratación	\$ 78.125	\$ 78.125
Salarios+ SAC (13 sueldos)	\$ 78.125	\$ 1.015.625
Contribuciones patronales 26,4%	\$ 20.625	\$ 268.125
Presupuesto para actividades	\$ 40.000	\$ 40.000
Total		\$ 1.401.875

*Tabla 2- elaboración propia*

### *Plan de comunicación*

Para la formalización de un plan de comunicación es necesario que toda la organización se busque sus puntos de encuentro, en donde todos los colaboradores participen de manera activa aportando ideas nuevas, creativas, o generando un descargo ante aquellas cosas que a su modo de ver no se están realizando de manera correcta en la organización.

Este plan de comunicación trabaja sobre dos premisas la primera en la búsqueda de códigos comunes para esto es que la acción a realizar será la creación de una revista que llegara a todos los colaboradores de manera mensual en donde encontraran la palabra de los directores, los eventos del mes, lo que se está haciendo desde el área de recursos humanos, se va a elegir a un

colaborador para que cuente lo que significa trabajar en Redolfi S.R.L. y por supuesto estará los objetivos del mes.

Esta revista llegara al mail de cada una de las personas que trabajan en la compañía y para llevarla adelante se contratara a un empresa que se dedica a diseñar y programar el envío de los diarios digitales la elegida es Argentina Virtual quien ofrece este servicio a un costo de \$ 950 mensuales (Argentina Virtual , 2020), de acuerdo con la cantidad de colaboradores que tiene la empresa, además permite ver en tiempo real cuantos de los correos electrónicos fueron leídos por los destinatarios, métrica que servirá para evaluar la acción en función de la cantidad de personas que accedieron a él, estando aceptada la propuesta si esta supera el 50% de aceptación y genera una mejora en el clima laboral el contenido será elaborado por el jefe de recursos humanos junto con la colaboración de los mandos medios de otras áreas y todo aprobado por la dirección antes de enviar el material para su digitalización.

Entre las ventajas que tiene la revista virtual algunas de estas son la inmediatez debido a que llega a todos los destinatarios en un mismo momento, el contenido que puede ser no solo visual sino también a través de audios y videos, permite que establecer una bidireccionalidad en la comunicación debido a que todos conocerán el mensaje del director de la compañía mensualmente rompiendo las barreras que se establecen entre los empleados y los superiores. La segunda acción que reforzara la idea de la bidireccionalidad en la comunicación es la instalación de un buzón de sugerencias digital debido a que este canal de comunicación permite escuchar a todos los que formar parte de la familia Redolfi.

La ventaja que tiene el buzón de sugerencias online es que permite mantener la confidencialidad de quien genera el comentario o aporta una idea innovadora y creativa para el mejoramiento de los procesos de trabajo para poder llevarlo adelante se contratara a la empresa Quizz que generan una aplicación móvil que es portable por todas las personas que trabajan en la organización de fácil manejo e intuitiva, recibiendo los mensajes enviado en el mismo momento que son enviados.

Se puede mencionar que esta acción estimula las ideas creativas de los trabajadores, que de otra forma no ofrecerían, y así crear estrategias mejor para modificar la realidad, favorecen un pensamiento innovador entre tus empleados al diseñar estrategias que promuevan una experiencia positiva, los líderes de tu organización puedes ver un nuevo panorama o visualizar

mejor las áreas que necesitan ajustes y que no habían tomado en cuenta antes, es una gran oportunidad para mejorar tu servicio y crear productos nuevos e innovadores.

El valor de los servicios de Quizz (2020) es de 4 dólares mensuales lo que significa para la compañía un desembolso de dinero de \$ 552 tomando el valor del dólar solidario, que anualizado da \$ 6.624.

Los comentarios serán recibidos por recursos humanos quien semanalmente realizara un informe donde estén consolidados por áreas de trabajo haciendo llegar a los interesados aquellas mejoras que pudieran surgir en el área, y a la dirección aquellas ideas que aporten al mejoramiento del negocio.

El seguimiento se realizará solicitando etapas de feedback con cada mando medio en cuanto a las reclamaciones de los distintos equipos de trabajo se vera la acción como aceptada si esta mejora el clima dentro de la organización.

#### *Capacitación de mandos medios en el coaching*

La última etapa del plan de implementación cuenta con la formación de los mandos medios de Redolfi S.R.L. quienes son personas con poco desarrollo de competencias orientados a las tareas debido a que su ascenso fue por la antigüedad prestada a la compañía y no por sus capacidades o idoneidad, ante esta situación es necesario que la empresa empiece a profesionalizarlos para esto la primera formación que tendrán será la de formarlos en una técnica moderna como el coaching.

La plataforma elegida para el dictado del curso dirigido a los mandos medios es la de capacitarte que tiene una duración de un mes y cuyos objetivos son Identificar y analizar las dinámicas de los equipos de trabajo, optimizar procesos con el objetivo de optimizar el tiempo, entrenar en técnicas de comunicación bidireccional para aumentar la eficacia de las instrucciones sobre las tareas, mejorar el clima laboral mediante el uso de la motivación. (Capacitarte , 2020).

Este dictado 100% on line con la particularidad que todos los participantes una vez finalizada la formación van a poder acceder al material por dos años, además de contar con material de descarga, chequeos de lectura y videos. Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares, una vez finalizado y aprobado el trabajo final se enviará un diploma de aprobación.

El valor del curso es de \$ 2500, Redolfi tiene 8 mandos medios incluidos los directores y la incorporación del jefe de gestión humana por lo que el valor asciende a \$ 20.000

#### *Marco de tiempo de la implementación*

Acción / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----





## **Conclusiones**

Se puede concluir que el principal aporte que hace el presente reporte de caso a la empresa Redolfi S.R.L. es el poder comenzar el proceso de profesionalización de sus trabajadores con la incorporación del un referente de gestion humana que genera el crecimiento del personal enfocándose la compañía en el desarrollo y las competencias del personal.

A través del desarrollo de las distintas acciones propuestas la compañía podrá unificar a las distintas unidades de negocio generando una identificación con la compañía al aplicar una revista corporativa que tiene por finalidad el poder sociabilizar a los trabajadores, haciéndolos parte de la difusión de los mensajes de la dirección y también sobre el avance del negocio en cada una de las unidades funcionales.

Por ultimo los mandos medios a partir de este reporte podrán comenzar a gestionar a sus subordinados a través de las técnicas del coaching que generan equipos de trabajos sinérgicos y de alto rendimiento.

Todas las acciones propuestas hacen de Redolfi S.R.L. una mejor empresa para trabajar y fidelizar a sus trabajadores.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en futuras intervenciones seguir mejorando la integración de las distintas unidades de negocio en los valores de Redolfi tal como fue concebido.

Poder Gestionar el concepto de marca empleadora, gestionar propuesta de valoraciones de los empleados.

Implementar herramientas de control de activos en la compañía y realizar inventarios generales de manera anual.

Gestionar auditorias de control de calidad en los depósitos e implementar un sistema de evaluación del servicio por parte de los clientes.

## Bibliografía

- Alonso , M. A., Calles, A. M., & Gioya, P. (2004). *Coaching ejecutivo: Como lograr directivos que consigan resultados*. España: Síntesis.
- Ambito. (22 de Abril de 2020). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/economia/cuarentena/fuertecrecimiento-las-pymes-y-comercios-que-se-inclinaron-la-venta-online-causa-lan5097574>
- Argentina Virtual . (24 de Octubre de 2020). <https://www.argentinavirtual.net>. Obtenido de <https://www.argentinavirtual.net>: <https://www.argentinavirtual.net/emarketing.html>
- Capacitarte . (24 de Octubre de 2020). <https://www.capacitarte.org>. Obtenido de <https://www.capacitarte.org>: <https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgomandos-medios-a-distancia>
- Carrio , T. (4 de Septiembre de 2020). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Analistasmoderan-sus-pronosticos-dolar-a--843-e-inflacion-del-378-para-fin-de-ano-202009040050.html>
- Chiaventato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Universidad de Navarra .
- Devicenci, A. (25 de Marzo de 2020). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/-Apartir-del-coronavirus-el-30-de-los-argentinos-debuto-en-el-e-commerce--202003250009.html>
- Elias , J., & Mascaray, J. (1998). *Mas alla de la comunicacion interna: la intra comunicacion*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Encuestasit. (Septiembre de 2020). <https://www.encuestasit.com>. Obtenido de <https://www.encuestasit.com>: <https://www.encuestasit.com/sueldo-jefe-de-recursos-humanos-argentina-2020-370>
- Entrelineas. (22 de Julio de 2019). <https://www.entrelineas.info>. Obtenido de <https://www.entrelineas.info>: <https://www.entrelineas.info/articulo/1065/21606/losincreibles-indicadores-economicos-de-la-presidencia-de-macri>
- Ergo, B. (2016). *De Empresa Familiar a Familia Empresaria*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Homs Quiroga, R. (1990). *La comunicacion en la empresa*. Mexico D.F: Grupo editorial Iberoamericano.
- Lamelo , C. (2014). *Follow Friday: metodo estrategico de comunicacion 2.0 y marquetin digital*. Barcelona : UOC.
- Leukowicz, J. (16 de Enero de 2020). <https://www.pagina12.com.ar/>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/>: <https://www.pagina12.com.ar/241918-la-inflacion-del-2019-fue-la-mas-alta-en-28-anos>
- Lozano Correa, L. J. (2008). *El coaching como estrategia para la formacion de competencias profesionales*. Medellin : EAN .

- Osejo Dominguez, E. E., & Vacca Noriega, M. A. (2016). *creación del departamento de recursos humanos*. Quito: UCE.
- Perfil. (19 de Marzo de 2020). <https://www.perfil.com>. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/politica/como-es-cuarentena-total-anuncio-albertofernandez-coronavirus.phtml>
- Quizz. (24 de Octubre de 2020). <https://buzon-de-sugerencias.com/>. Obtenido de <https://buzonde-sugerencias.com/>: <https://buzon-de-sugerencias.com/>
- Reyes, F. (5 de Junio de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>:  
<https://www.infobae.com/salud/ciencia/2020/06/05/cualsera-el-impacto-de-la-pandemia-sobre-el-medio-ambiente-en-los-proximos-anos/>
- Rossi, C. S. (2012). *Profesionalización de los Recursos Humanos en el marco de las Empresas Familiares*. Cordoba : Universidad siglo 21.
- Soto , C. S. (2013). *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares*. Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Trelles Rodriguez, I. (2001 ). *Comunicacion organizacional*. Mexico D.F.: Felix Varela .
- Urresti, M., Linne, J., & Basile , D. (2015). *Conexion total: los jovenes y la experiencia social en la era de la comunicacion digital*. Buenos aires: Aula Taller.
- Wayne , & Noe. (2005). *Administracion del Recurso Humano*. Mexico: Pearson .
- Wright, S., & Mackinnon, C. (2015). *Alquimia de liderazgo: la magia del lider coach*. Lima, Peru: UPC.

## **Anexos**

### *A. Diseño de puesto de jefe de recursos humanos*

#### **PERFIL DE CARGO**

**NOMBRE CARGO:** JEFE DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

**LUGAR DE DESEMPEÑO:** Oficinas corporativas de Jaimes Craik

#### **I. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO**

Aportar estratégicamente al logro de los objetivos y gestión de los diversas tareas del area, potenciando el crecimiento de las personas y el desarrollo de los talentos del hospital.

#### **II. ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES DEL CARGO**

##### **Gestión de la Dotación**

1. Realizar estudio de las expansiones, modificaciones o redistribuciones del recurso humano según las necesidades de funcionamiento, de acuerdo a la metodología y estudios de oferta/

demanda de recurso humano.

##### **Gestión de la relación contractual**

4. Mantener registros actualizados de datos personales y de vida funcionaria de la dotación de

la compañía

5. Gestionar el proceso de contratación y pago de remuneración de manera correcta y oportuna.

##### **Gestión del Desempeño**

7. Desarrollar los procesos de Evaluación de Desempeño y promoción de los colaboradores de acuerdo con el desarrollo de competencias de cada uno de ellos

##### **Capacitación y Desarrollo**

8. Construir a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación el Plan Anual de Capacitación

En la empresa Redolfi velando por su efectiva ejecución.

9. Diseñar e implementar un plan de desarrollo de talentos para el establecimiento que permita el crecimiento y acreditación profesional de sus trabajadores.

Calidad de Vida Laboral

10. Administrar en lo que corresponde al Establecimiento el sistema de beneficios del Personal.

11. Elaborar e implementar un programa de salud integral del personal que aborde tanto la

prevención de accidentes y enfermedades profesionales como la promoción de ámbitos de vida saludables y la prevención de enfermedad común.

12. Contar con un programa de mejoramiento de entorno laboral, elaborado con la participación de los funcionarios, debidamente valorado y con asignación presupuestaria.

Desarrollo Organizacional

13. Definir estudios de clima organizacional de acuerdo al Plan Estratégico y velar por la

implementación de las medidas que de éstos deriven.

14. Implementar sistemas de reconocimiento social y estímulos al personal.

15. Generar las condiciones para el desarrollo de las personas que laboran en el establecimiento y las mejores condiciones organizacionales y de entorno, para obtener el mayor potencial de cada

persona al servicio de los objetivos estratégicos del Establecimiento.

16. Elaborar el manual de organización del Departamento de recursos Humanos, que contenga la

estructura interna, funciones, descripción de cargos del personal del departamento.

#### Control de Gestión

17. Definir e implementar mecanismos de registro y control de los cargos de la planta y dotación asignados al Establecimiento y de las jornadas de trabajo.

18. Definir e implementar mecanismos de control de gasto del subtitulo 21 remuneraciones del personal y en particular respecto del gasto variable.

19. Monitorear y realizar gestiones para el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores de recursos humanos asociados a la Acreditación Institucional, Autogestión en Red,

#### COMGES, Metas

Sanitarias, Glosa N° 4 , convenio de desempeño y otros asignados por la Dirección del hospital.

### III. SUPERVISIÓN RESPECTO DEL CARGO:

Tipo de supervisión que recibe el cargo:

- Permanente respecto de los procesos.
- Periódica respecto de la obtención de resultados y cumplimiento de objetivos.

Supervisado por:

- Jefe directo Cargo: Gerente General

Supervisión ejercida por el cargo:

Sin personal a cargo

### IV. NIVEL EDUCACIONAL REQUERIDO PARA EL CARGO

Indique el nivel de educación o instrucción acorde con las funciones del cargo:

Universitario graduado en carreras de licenciatura de gestión de recursos humanos, relaciones laborales o afines, se valorara que el candidato este cursando o este graduado de algún master

## V. EXPERIENCIA LABORAL Y CAPACITACIÓN

Indique el grado de experiencia laboral necesaria para el desempeño del cargo:

- 5 años o más en el desempeño de cargos similares de gerencia de recursos humanos en empresas de servicios