

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Gestión integral de recursos humanos, plan de comunicación y  
formación de líderes coach en la empresa Redolfi S. R. L.”**

Alumno: González Melina Soledad.

D.N.I.: 29174201

Legajo: VRHU13493

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios y al universo por permitirme hoy finalizar mi trabajo de Graduación, y con el culminar una de las etapas más importante en mi vida. Agradezco cada paso dado durante mi transición universitaria muchos de ellos con aciertos y otros tantos con desaciertos, pero convencida de que era lo que anhelaba.

Le doy las gracias a mis formadores, mis amados padres Flavia y Martin por enseñarme el valor de la vida, de la superación, de la nobleza y de la honestidad, por haberme forjado a ser la persona que soy, por ser mi ejemplo de constancia y dedicación, por ser mi fortaleza e inspiración diaria.

A los 4 pilares fundamentales en mi vida Sandra, Silvia, Ivana y Martin David, gracias por acompañarme y guiarme durante toda mi vida, por alegrarse, presumir y sentir como propios cada uno de mis logros, por ser mi contención y baluarte.

A José Luis por su apoyo incondicional, por su serena compañía, por estar ahí siempre alentando en cada tropiezo y festejando en cada éxito.

A Vera Lucia y a Martin Rafael (Pipi) por estar siempre firme al pie del cañón, por ser el sostén de mis padres facilitándome el tiempo para estudiar en cada parcial y/o final.

A todo el equipo humano de Argenceres por brindarme tiempo e información para el logro de mis objetivos. Compartiendo sus experiencias y orientándome en el camino de la mía.

A mis incondicionales amigas por siempre estar y alentarme constantemente.

A la Universidad y al Cau de la provincia de san juan por ser gran formadores de sueños y profesionales, por la tolerancia y la flexibilidad horaria durante todos los años de cursado.

A mis compañeros de carrera instrumento importantísimo para el logro de este objetivo.

Se lo dedico especialmente a mis 15 sobrinos y a mis 4 sobrinos nietos Loan, Luz, Benicio y Emily para que siempre recuerden que en la vida nos vamos a enfrentar con altibajos, pero siempre se puede llegar a la cima si uno así lo desea, todos nuestros sueños pueden hacerse realidad solo debemos tener el coraje para perseguirlos.

¡A todos y cada uno de ustedes GRACIAS INFINITAS...!

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado sobre la empresa Redolfi S.R.L. una empresa de consumo masivo de la localidad de Jaimes Craick, provincia de Cordoba.

A lo largo de todo el trabajo se diagnostico que la empresa tenia como problemas centrales la falta de un jefe de recursos humanos que ordene los procesos de la compañía, una carencia en la comunicación que era gestionada por la dirección y mandos medios pocos preparados para manejar equipos de trabajo.

Se abordaron estos conceptos centrales desde la mirada de diversos autores quienes coincidieron que gestionar estos tres elementos hacen que las empresas se actualicen mejorando su posición en el mercado.

El diseño del plan de implementacion fue estratégicamente pensado para dar respuesta a estos requerimientos contratando un jefe de recursos humanos, un plan de comunicación que incluyo como herramientas un manual del empleado y buzones de sugerencias acompañados por la visita del nuevo responsable de gestión humana a todas las sucursales mensualmente, más la formación de los mandos medios en el coaching.

Este plan de acción puede generar en Redolfi S.R.L un retorno de inversión del 85% .

*Palabras Clave:* Recursos humanos, Comunicación interna, coaching.

## **Abstract**

The case report was made on the company Redolfi S.R.L. a mass consumption company in the town of Jaimes Craick, province of Cordoba.

Throughout all the work, it was diagnosed that the company had as its central problems the lack of a human resources manager to order the company's processes, a lack of communication that was managed by the management and middle managers who were unprepared to handle work teams.

These central concepts were approached from the point of view of various authors who agreed that managing these three elements makes companies update themselves by improving their position in the market.

The design of the implementation plan was strategically thought to respond to these requirements by hiring a human resources manager, a communication plan that included as tools an employee manual and suggestion boxes accompanied by the visit of the new human resources manager to all the branches on a monthly basis, plus the training of middle managers in coaching.

This action plan can generate in Redolfi S.R.L a return on investment of 85%.

*Key Words:* Human resources, Internal communication, coaching.

## Índice

Introduction .....	5
Análisis de la Situación .....	8
Marco Teórico .....	16
Gestion de Recursos Humanos .....	16
Comunicación interna.....	17
Coaching y líder coach .....	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementacion.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos.....	21
Alcances.....	21
Formalización de departamento de recursos humanos .....	21
Implementación de plan de comunicación .....	23
Capacitación en coaching .....	24
Marco de tiempo para la implementacion .....	25
Evaluación del impacto de la implementacion .....	25
Conclusiones.....	27
Recomendaciones: .....	27
Bibliografía.....	28
Anexo .....	30
A. Diseño de puesto jefe de recursos humanos	
B. Curso de liderazgo coach	

## **Introduction**

Redolfi es una empresa Cordobesa dedicada a la distribución de productos alimenticios además de explotar la comercialización a través de salones de ventas propios distribuidos por toda la provincia, actualmente tienen 3 sucursales en las localidades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto y 5 depósitos en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Los inicios de la empresa se remontan al 1 de septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso y Miguel compran un negocio dedicado a la venta minorista de cigarrería, bazar y librería, al que denominan Redolfi Hermanos, mientras Miguel se dedica de lleno al desarrollo del negocio, Alonso busca nuevas oportunidades vendiendo tabaco y golosinas en las localidades vecinas.

En 1975 de común acuerdo Miguel y Alonso deciden tomar caminos distintos, Miguel sigue con el desarrollo de su local de venta minorista y Alonso junto con su hijo José comienzan a desarrollar el negocio de la distribución mayorista ya no solo para venderles a los clientes de localidades vecinas sino más bien extenderse dentro de la provincia, la primera oportunidad para hacer crecer el negocio llega en 1976 con la compra de la empresa Feres referente en la distribución de cigarrillos de las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín permitiéndoles así una importante expansión territorial.

Para 1983 Redolfi ya era una empresa consolidada y observada por sus proveedores es por eso que una de las empresas más importantes en la comercialización de cigarrillos como Massalin Particulares le ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

Massalin Particulares es para Redolfi un socio estratégico debido a que con su ayuda en 1987 deciden instalar una sucursal en Río Tercero que le permite cubrir otra parte del mercado obteniendo 12 años más tarde la distribución exclusiva de otras zonas como son las que van desde Villa María hasta la localidad de la ciudad de Frontera, Provincia de Santa Fe de esta manera Redolfi logra romper las barreras de su Córdoba natal.

En 1999 la empresa decide apostar no solo por la distribución sino también por la comercialización a través de locales comerciales el primero en instalar es en la localidad de Villa María en su versión autoservicio, a lo largo de los años y con el desarrollo de la firma logran instalar dos mayoristas más en zonas estratégicas que le permitan abarcar los dos segmentos del mercado que operan.

En la actualidad tiene 130 empleados distribuidos en los distintos sectores y unidades de negocio y una flota de 73 vehículos propios, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Al realizar un análisis sobre la compañía se desprende como problema central la falta de un departamento de recursos humanos que le permita organizar su capital humano y desarrollar equipos de trabajo orientados hacia una comunicación horizontal y abierta entre los distintos estamentos de la compañía como así también formar a sus mandos medios bajo en el coaching para que estos adquieran habilidades que les permitan transformar a sus equipos de trabajo partiendo de la premisa formar, formándose.

Olocco, Yamila Matilde (2011), realiza un trabajo de aplicación profesional en las empresas del grupo Vélez de la provincia de Corodoba que definen que hoy en día el capital humano dentro de las organizaciones es considerado como uno de los factores más importantes a tratar, ya que se consideran la base primordial para cualquier organización. Uno de los aspectos a tener en cuenta dentro de las acciones del departamento de Recursos Humanos, tiene que ver con la planificación y anticipación de las necesidades en personal cualificado. (...) El capital humano se define como la mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico; ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades. El personal de una organización aporta ventajas competitivas y de importante flexibilidad para enfrentar factores de competencia. (pag.3).

Referido a la comunicación interna se toma como antecedente el trabajo final de grado “Comunicaciones Internas: Triton Argentina S.A” de Manucci, Bernardita (2011) , empresa Santa Cruceña realizando una investigación de aplicación profesional define a las comunicaciones internas como un proceso integrador, en el cual es necesario e imprescindible apuntar a la participación de los empleados en ella, para que

la comunicación pueda satisfacer las necesidades mutuas de los actores que participen en ella (dirigentes-empleados). Es propicio recordar que los empleados son a su vez los voceros que fuera de la organización tendrán opiniones valiosas y que serán parte de la imagen que será percibida por el entorno. Lograr que el empleado se ponga la “camiseta de la organización” es también un objetivo que se puede obtener mediante un plan coherente y estratégico de comunicaciones interna. (pág.10)

Para hablar de liderazgo coach se toma la idea que plasma en un trabajo de investigación aplicado a la dirección general de administración de la provincia de Corrientes de Ferragud Cynthia (Ferragud, 2019), quien considera que hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son. Podemos considerar que el comportamiento del líder ante los trabajadores, su capacidad para afrontar desafíos y la manera de involucrar a los trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los colaboradores, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las organizaciones constituyen la fuente primordial de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de gran importancia el mejoramiento continuo en las condiciones de trabajo objetivas y subjetivas en que se desempeñan para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

En Redolfi se observa que la gestión integral de las personas no es una prioridad lo que lleva a generar problemas en la comunicación por que esta centralizada en la dirección sin intervención de los colaboradores y se evidencian problemas de liderazgo que devienen en el procesos de selección, es necesario contar con un responsable de gestión de las personas debido a que estos profesionales tienen la capacidad para ordenar los procesos, a través del dictado de políticas y procedimientos, la inclusión de un plan de comunicación que contenga canales de formales e informales mejoraría el clima laboral y la formación en el coaching lleva a los mandos medios a formar equipos de alto rendimiento.

## **Análisis de la Situación**

Redolfi opera en una industria altamente competitiva motivo por el cual debe tejer alianzas estratégicas con los proveedores con los que se relaciona, una de las características principales es que únicamente distribuyen productos de primeras marcas y de algunos de ellos tienen la exclusividad en la provincia de Córdoba que le da una ventaja competitiva por sobre sus principales competidores.

La industria de la alimentación en lo que refiere a la venta y distribución están sumidos en una gran crisis desde hace ya unos años debido a la inflación y la recesión en la que está sumida la Argentina que conlleva a un freno en el consumo.

Redolfi tiene como ventaja el bajo endeudamiento que es producto de sus políticas de ventas en donde el 80% de los clientes abonan en efectivo en el momento en el que le bajan la mercadería y los plazos máximos de pago son de 21 días, aquellos clientes que lo hacen con el primer medio de pago reciben un descuento del 2 o 3 % sobre el monto total de la factura.

La compañía tiene como misión ser una empresa líder en el mercado, abriéndose a las nuevas oportunidades de comercio en busca de la solvencia y la rentabilidad continua, distinguiéndose por ofrecer una excelente calidad en el servicio, su misión es atender a sus clientes proporcionando una distribución mayorista de calidad, con una importante variedad de productos de primeras marcas y los valores principales son el respeto, la confianza, la honestidad, el sentido de equipo y la orientación al cliente, también dispone de un programa de responsabilidad social corporativa que se sustenta en la colaboración con distintas instituciones de las localidades donde están incardinadas las unidades de negocio y la empleabilidad a las personas que viven en las inmediaciones de la empresa.

A continuación, se presentan tres análisis que permiten entender en primer lugar como es el macroentorno con el que convive Redolfi a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, luego el análisis Porter que desentraña la relación con los clientes, proveedores y competidores, y por último un Foda para conocer como es la relación interna en relación con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le brinda el mercado.

### *Análisis Pestel*

#### Factores Políticos:

Dentro de estos factores podemos mencionar que el 10 de diciembre de 2019 se hace cargo del poder ejecutivo Nacional el doctor Alberto Fernández luego de haber ganados las elecciones presidenciales el 27 de octubre frente al ingeniero Mauricio Macri en primera vuelta por una diferencia de 8 puntos, la campaña que llevara a Fernández a ocupar el sillón de Rivadavia estuvo teñida por la famosa grieta que desde el 2015 afecta al país entre quienes simpatizan con un modelo de país neoliberal y otros con ideas más progresistas.

Fernández inicio su presidencia con programa de gobierno que llevaría a cabo durante los primeros 100 días de gestión este plan incluía los siguientes puntos de acuerdo con la nota publicada en Infobae (2019):

1. Construir un Sistema Federal de Salud y que el área vuelva a tener status de Ministerio. Se pone el eje en “disminuir las arbitrariedades de los prestadores” y en garantizar el acceso a medicamentos y vacunas y en la atención de los pacientes.
2. impulsar el rol del Estado en el área y considerar la educación pública, y la de gestión privada, como un bien público.
3. Proponen que promueva el incremento del valor agregado de la producción, crear trabajo “de calidad”, generar exportaciones y sustituir importaciones
4. Entre las iniciativas se impulsa intervenir a través de obras y acciones en barrios populares como la gestión de los residuos, tratamiento, separación en origen y disposición final. Y la construcción de accesos, espacios comunes y viviendas.

Ahora bien el 11 de marzo de 2020 los planes iniciales trazados por el gobierno nacional cambiaron drásticamente con la confirmación de parte de la organización mundial de la salud de la llegada de la pandemia provocada por el corona virus una influenza que comenzó en noviembre de 2019 en China y se extendió primero por Europa y luego por América en donde se intuye de acuerdo a los números se encuentra en este momento siendo el epicentro de la misma.

Esta declaración de la OMS llevo al gobierno argentino a tomar medidas tempranamente con la suspensión de las clases el día 13 de marzo con tan solo un caso positivo importado de Milán y la instalación de la cuarentena a partir del 19 del mismo mes con cierre de fronteras e imposibilidad de desplazarse a lo largo y ancho del país.

El decreto de necesidad y urgencia dispuso actividades esenciales y suspensión de actividades para aquellas actividades que no estuvieran contempladas en dicho decreto en el caso de Redolfi por la industria que opera fue considerada esencial por lo que tuvo que adecuar sus instalaciones y ajustar los protocolos para seguir operando normalmente.

#### Factores Económicos:

La Argentina en términos económicos venia quebrada de acuerdo con los datos que deja el Gobierno de la alianza cambiamos en donde el nivel de actividad económica es 4,9% inferior al de 2015, la tasa de inflación es la más elevada desde 1991 56,5%, la pobreza aumentó de 30,1% en el primer semestre de 2015 a 35,4% en el primer semestre de este año según el Indec, la tasa de desempleo pasó de cerca de 8% a 10,6% en el segundo trimestre de este año, el PBI cayó 11% desde el primer trimestre de 2018, El riesgo país pasó de la zona de los 450 puntos en diciembre de 2015 a arriba de la barrera de los 2.000 puntos básicos, la deuda pública aumentó US\$ 74.000 millones entre fines de 2015 y de 2019. Pasó de US\$ 240.000 millones a US\$ 314.000 millones. (Burgo, 2019).

Las principales medidas económicas lanzadas por el gobierno para mitigar los alcances producidos por el Coronavirus en el País son el pago de ingreso familiar de emergencia destinado a 9 millones de personas y el programa de asistencia a la producción y al trabajo que alcanza a 6,4 millones de habitantes, como así también líneas de créditos blandos a una tasa del 24% para las pymes para que puedan hacerle frente a las deudas que la pandemia trae, como así también créditos a tasa 0 para autónomos y monotributistas. (Infobae, 2020).

#### Factores Sociales:

Dentro de los factores sociales se pueden encontrar el stand by al que está sometida la población de acuerdo con la medida de aislamiento, social, preventivo y

obligatorio en donde se prohibieron los encuentros familiares y las actividades de ocio como el cine, el teatro, locales bailables y centros comerciales.

En esta nueva normalidad todo se limita al uso de las pantallas zoom y meet son las aplicaciones preferidas para celebrar cumpleaños y tener contacto con los familiares más cercanos.

Para la industria que opera Redolfi también cambio sustancialmente la forma de realizar las compras no se puede ingresar de manera irrestricta a los comercios, las filas que antes se hacían únicamente para pagar la compra en la actualidad se realizan en las calles para poder ingresar, antes ir al supermercado era una actividad familiar, ahora solo se puede ingresar de a uno.

La Cámara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba informó que a partir del 30 de marzo de 2020 el horario de atención en supermercados y autoservicios de la provincia de Córdoba será de 08.00 a 19.00, de lunes a domingo, incluyendo días feriados (...) a su vez informó a los centros comerciales, que deben restringir el ingreso de personas al mismo tiempo, de acuerdo con la superficie del local. (...) y le sugieren que se los clientes mantengan la distancia social en la cola de espera, esto es entre un metro y un metro y medio. (Enredaccion, 2020).

#### Factores Tecnológicos:

La pandemia aceleró el uso de la tecnología en la población las ventas de notebook y celulares quienes encabezan la lista de productos con más demanda y son justamente dos de los artículos que incrementaron en promedio un 20% sus precios en el último mes (Fernandez , 2020).

Ahora bien no solo subieron las ventas de estos productos sino también la venta online en la industria en la opera Redolfi es por esto que aquellas empresas que se actualizaron y lograron tener su página de e-commerce actualizada son los grandes ganadores de este tiempo de pandemia así lo refleja la nota publicada por I-Proup (2020), las ventas a través de comercios online de los supermercados durante las primeras tres semanas de la cuarentena, crecieron un 300% en relación a las tres semanas previas al inicio del aislamiento. En el caso de las farmacias el incremento fue de un 60% y en el de la computación del 50%.

### Factores Ecológicos:

La ecología se volvió en los últimos años muy importante para el desarrollo de las sociedades esto se debe al calentamiento global y los fenómenos del cambio climático, la pandemia que puso en standby al mundo le trajo un respiro al mundo en lo que refiere a la contaminación del aire esbozándose de la siguiente manera el cese de actividades productivas y de movilidad causado por las distintas cuarentenas en la Argentina y el resto de América Latina produjo un brusco y significativo descenso en la contaminación atmosférica. Uno de los contaminantes que disminuyó fue el Dióxido de Nitrógeno (NO<sub>2</sub>), gas tóxico producido por la quema de combustible y que causa irritación e inflamación de las vías respiratorias (Ballarini, Bonnin, Curzel, & Cappri, 2020).

### Factores Legales:

En este tiempo de pandemia y de acelerar la toma de decisiones el ejecutivo nacional firmo una larga lista de decretos de necesidad y urgencia, entre ellos los más importantes en lo que refiere a la protección del trabajo son los de la doble indemnización vigente desde diciembre de 2019 que se extiende hasta diciembre del corriente y la prohibición de despidos hasta el 30 de septiembre próximo.

El Gobierno prorrogó la doble indemnización por un plazo de 180 días, que rige desde el 13 de diciembre, a través de un decreto de necesidad y urgencia que extiende la emergencia pública en materia ocupacional.(...) Con el nuevo DNU, el Gobierno completa una serie de medidas destinadas a proteger el empleo, que incluyeron el reciente DNU 487/20 que extiende la prohibición de los despidos por otros 60 días, hasta fines de julio, y la Resolución 475 del Ministerio de Trabajo, que convalida y reglamenta la continuación por 60 días del acuerdo marco alcanzado por la UIA y la CGT para facilitar las suspensiones del personal sin tareas y establecer el pago de un asignación equivalente al 75% del sueldo neto. (Infobae, 2020).

### *Análisis Porter:*

#### Rivalidad entre Competidores.

Los competidores de Redolfi están divididos de acuerdo con el segmento del mercado en el que opera mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas que además realizan entregas a domicilio, en el primer segmento están Luconi Hnos., Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco, en el segundo grupo están Rosental y Micropack, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Vensall Hnos., Parodi y Zaher. Si bien la rivalidad es importante la empresa tiene reconocimiento y presencia en toda la provincia de Córdoba que la diferencia de sus competidores por que desarrollan el negocio de manera local.

#### Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Por tratarse de una empresa afianzada en el mercado la entrada de productos sustitutivos es baja, porque Redolfi es el principal proveedor de las primeras marcas.

- Poder de negociación de los proveedores.

Debido a los convenios de exclusividad con los que cuenta Redolfi el poder de negociación de los proveedores se diluyen no solo por este motivo sino también por que cumple en tiempo y forma con el pago a estos.

- Poder de negociación de los consumidores.

El poder de los consumidores es alto porque estos de acuerdo con el nivel de precios y promociones deciden en donde consumir como así también los productos que eligen a la hora de realizar sus compras.

## Análisis FODA

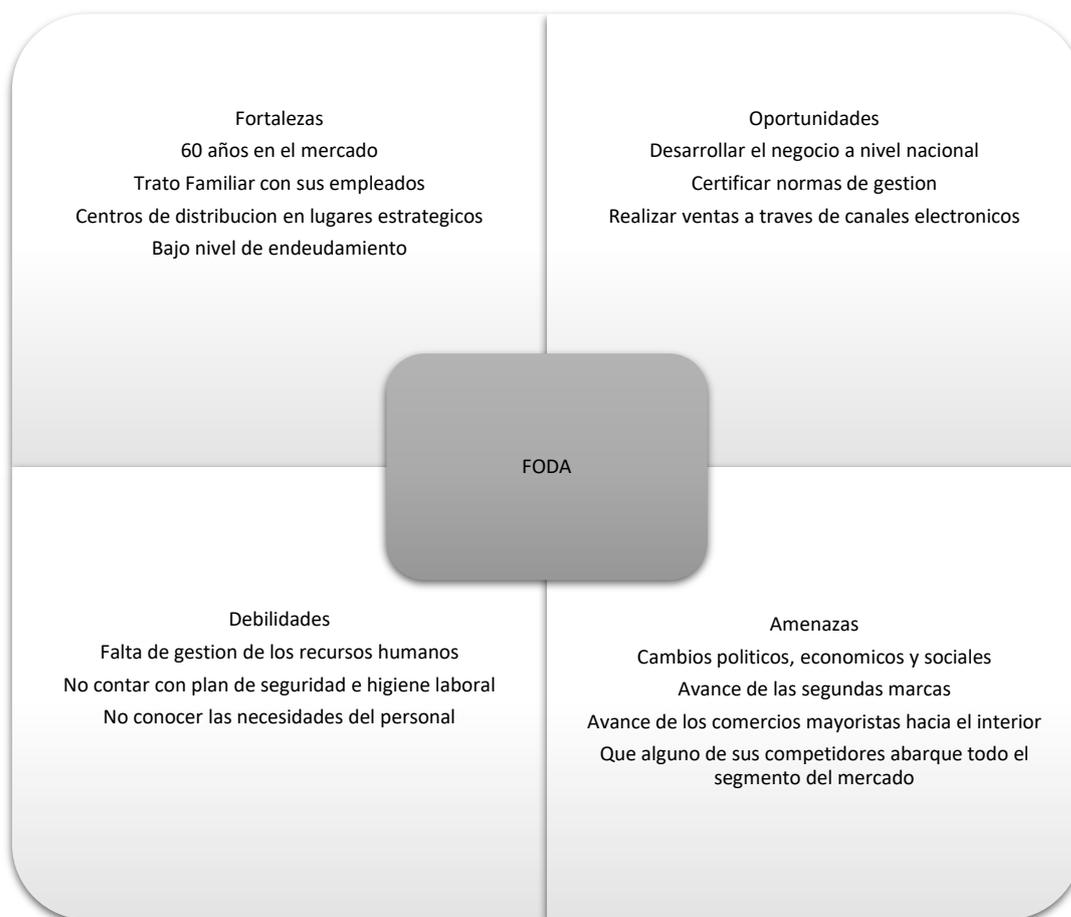


Gráfico 1- Fuente elaboración propia

Dentro de las fortalezas que tiene Redolfi se puede mencionar en primera instancia la presencia en el mercado por más de 60 años operando a lo largo y ancho de la provincia de Córdoba, el trato familiar con sus empleados que forman parte de la visión y los valores de tal manera que les permite tener un trato cercano con cada uno de ellos, el tener centros de distribución estratégicamente ubicados en las localidades donde tienen sus autoservicios de manera tal de poder realizar el abastecimiento de los comercios minoristas en menor tiempo y con un menor costo de logística y el bajo nivel de endeudamiento es fundamental para obtener beneficios de sus proveedores, para luego transmitirlos a sus clientes.

Las oportunidades que tiene para seguir creciendo es el poder desarrollar el negocio de manera nacional y convertirse en una empresa competitiva en toda la República Argentina, al estilo de Diarco o Macro que tienen presencia en todo el

territorio y es uno de sus principales competidores, como así también la certificación de normas de calidad será un instrumento que le permitirá seguir diferenciándose de sus competidores y ser elegidos por más clientes debido a que una empresa que certifica normas brinda un servicio de calidad y tiene sus procesos ordenados, y por último aprovechar este tiempo de pandemia para actualizarse en lo que refiere a la utilización de la tecnología utilizando como canal de ventas las plataformas digitales para poder tener llegada al público en general.

La debilidad principal que tiene es la carencia de un departamento de recursos humanos que gestione el personal de forma de llegar a mejores resultados productivos con colaboradores capacitados y fidelizados con la marca, otra de las debilidades es no contar con un plan de seguridad e higiene en sus depósitos que le asegure una baja accidentología y un mejoramiento del puesto de trabajo como así también el uso de elementos de protección personal.

Entre las amenazas más importantes están los cambios políticos, económicos y sociales de acuerdo con las decisiones que se tomen que cambian las reglas del juego, la proliferación de las segundas marcas son también una amenaza por que se están volviendo más populares en estos tiempos de crisis y las personas deciden optar por precios antes que calidad, el avance de las grandes cadenas mayoristas instalando sucursales en todo el país captando mayor cantidad de clientes y haciendo más competitivo al sector por que estos cuentan con marcas propias y planes de financiación para sus clientes cosas que Redolfi no tiene.

Desde la mirada profesional y de acuerdo a lo relevado a lo largo del capítulo podemos mencionar que los recursos humanos son una herramienta para el desarrollo de las personas dentro de una organización a través de ellos las empresas tienen la oportunidad de profesionalizar para ser más rentable, en la actualidad son muy necesarios debido a que en el contexto en el que se vive producto del Coronavirus esta área especializada acompaña, informa y controla que los protocolos se cumplan, en esta situación la comunicación juega un rol fundamental debido a que los colaboradores deben estar informados acerca de lo que sucede en su ámbito laboral aquellas empresas que lo hayan trazado con anterioridad tendrán una mayor confiabilidad en el mensaje, y aquellos líderes que estén formados en el coaching pueden acompañar a sus equipos de trabajo escuchando sus necesidades e inquietudes y generando etapas de feedback

## Marco Teórico

En el presente apartado se abordarán las principales definiciones de gestión de recursos humanos, comunicación interna, coaching y liderazgo coach desde la mirada de diversos autores.

### *Gestión de Recursos Humanos*

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) es un tema de alta relevancia en el mundo de las organizaciones pues se encuentra estrechamente relacionada con resultados de desempeño operacional como la innovación, la productividad y la competitividad. De igual forma, la derh ha demostrado ser un potente predictor de desempeño psicosocial como el compromiso con la organización, el engagement en el trabajo, la motivación y la satisfacción laboral, entre otros resultados.

Debido a los actuales retos que enfrentan las organizaciones, estas se han visto abocadas a expandir los límites de la gestión de los recursos humanos; así el énfasis en la gestión de las personas supera los límites de lo organizacional para adentrarse en el nivel interorganizacional en contextos como las redes interorganizacionales, las alianzas y los clústeres. Temas como la cultura, el liderazgo, la confianza y la gestión de los recursos humanos en organizaciones y redes, alianzas y clústeres son algunas de las nuevas prácticas en donde los profesionales deben comenzar a trabajar seriamente. (Merlin & Grueso, 2017).

Marta Alles (2018), propone que un área de recursos humanos para ser efectiva tiene que permitir lograr la transformación en el manejo del personal con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional mencionando 5 pasos a tener en cuenta para alcanzar los objetivos propuestos estos son los siguientes:

#### *Paso 1. Descripción de puestos.*

Este paso implica analizar puestos y confeccionar sus descriptivos. Incluye asignación de competencias a puestos y la valoración de cada posición. Contar con descriptivos de puestos permitirá determinar la adecuación persona-puesto. Este paso será la base para los siguientes.

#### *Paso 2. Formación y Selección.*

En este paso se tratan dos aspectos fundamentales. Por un lado, formación, utilizando distintos métodos, cuyos resultados deberán medirse. Por otro, selección, que abarca desde la definición del perfil de cada puesto, el reclutamiento –que podrá llevarse a

cabo optando por caminos diversos– y la medición de las capacidades de los futuros colaboradores. Incluye la *inducción* de nuevos colaboradores a la organización.

#### *Paso 3. Remuneraciones.*

En este paso se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores, política retributiva y compensación salarial junto con los beneficios de cualquier tipo o especie. Implica valorar puestos (puntuación de puestos), realizar encuestas de remuneraciones, y conocer los diferentes tipos de remuneraciones para elegir las mejores opciones en cada caso.

#### *Paso 4. Desempeño. Su evaluación.*

En este paso se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores. Entre las mediciones más usuales se puede mencionar: Evaluación vertical, Evaluaciones de 360°, Determinación temprana de brechas, entre otras.

#### *Paso 5. Desarrollo del talento.*

En este paso se definen y diseñan distintos programas internos para el desarrollo de las personas que trabajan en la organización.

Dichos programas definen acciones formativas y de desarrollo. Entre estos programas se pueden citar: Planes de sucesión, Diagramas de reemplazo, Planes de carrera, entre otros.

#### *Comunicación interna*

En distintos ámbitos se habla de comunicación interna para referirse a los canales y mecanismos de información que existen dentro de una organización determinada, y cuyo destino es el mismo personal que trabaja en ella, en sus diversos departamentos o modalidades organizativas. En eso se distingue de la comunicación externa, que es aquella que va desde la organización hacia el mundo externo.

La comunicación interna de una empresa u organización establece vínculos informativos de diversa naturaleza entre sus propias partes, ya sea desde las cúpulas directivas hacia los trabajadores o viceversa, o entre compañeros de un mismo departamento.

Como su nombre indica, se da en el interior de las organizaciones y no sale generalmente a la luz, por lo que suele guiarse por lineamientos internos de la organización y dentro de cierto margen prudente de confidencialidad para con el mundo ajeno a la misma. (Raffino, 2020). En la actualidad la comunicación interna está sufriendo un avance imparable y se presenta hoy como la gran aliada estratégica de las

empresas para la gestión del cambio. Comunicar para transformar es una de las nuevas realidades a las que se enfrentan los responsables de comunicación en función a saber cómo liderar y motivar a los empleados de una compañía mediante las nuevas tendencias con el fin de lograr que se sientan parte activa de la cultura corporativa. (Cuesta & Ansorena Cabanas, 2014).

### *Coaching y líder coach*

La demanda de servicios de Coaching creció notablemente durante los últimos treinta años a nivel global, y hoy en día la mayoría de las compañías más grandes del mundo, organizaciones sin fines de lucro, universidades y entidades gubernamentales trabajan con coaches para maximizar los resultados de sus colaboradores; así como también recurren a esta práctica pequeñas y medianas empresas, escuelas privadas, centros de salud e instituciones deportivas y artísticas. En estos ámbitos, no solo se contratan coaches externos para apoyar a los líderes a la hora de alcanzar sus objetivos actuales y futuros, sino que también están empezando a prevalecer los coaches internos, que las organizaciones contratan full time, con la finalidad de tener el servicio de manera permanente onsite y a la vez reducir costos. Al mismo tiempo, los líderes corporativos están siendo entrenados en habilidades de Coaching que les permiten contribuir al desarrollo de sus colaboradores y aumentar, de este modo, no solo los rendimientos, sino también el nivel de compromiso de los integrantes de sus equipos. (Golvarg, 2017).

Los autores mencionan la gran importancia que tiene para las organizaciones el contar con una dirección estratégica de recursos humanos debe enfocarse en el compromiso con la organización, el trabajo, la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores para eso deberán abordar las distintas etapas de gestión como la selección, la inducción, la formación y el desarrollo, las remuneraciones y el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, la comunicación también juega un rol fundamental en el crecimiento de una empresa esta sirve para que las distintas áreas de una empresa puedan tener un vínculo estrecho e incluso con la dirección sintiéndose valorados, para esto es necesario contar con líderes que tengan como herramienta el coaching que contribuyan con el desarrollo de los colaboradores y aumenten el rendimiento y el compromiso de cada uno de los integrantes de sus equipos.

## **Diagnóstico y Discusión**

Redolfi S.R.L es una empresa que tiene como principales problemas la falta de un departamento de recursos humanos, lideres orientados a la productividad y la carencia de un plan de comunicación que integre las distintas áreas de la compañía.

Es importante que las empresas comprendan que los recursos humanos deben ser gestionados por que suma un valor agregado tener profesionales que puedan mejorar los puestos de trabajo en función al cumplimiento estratégico de la compañía como así también mejorar las habilidades de esto, para poder lograrlo es necesario que tengan diseños y evaluaciones de puesto, procesos de selección y reclutamiento en donde quien ingrese lo hagan porque es el mejor perfil disponible en el mercado, teniendo procesos de inducción en donde se le dé el lugar que merece el nuevo integrante del equipo para aprender supervisado por alguno de sus compañeros y también sociabilizar con estos, por ultimo también es importante contar con programas de capacitación que permita mejorar las habilidades de los trabajadores y que estas sean necesarias para mejorar la productividad, además de realizar evaluación de desempeño en donde el colaborador entienda que es lo que se espera y formalizar un plan de mejora.

La comunicación debe ser un pilar fundamental en donde las empresas deben apoyarse para mejorar el clima laboral cuanto mayor sea la relación entre la dirección y el resto de los empleados mejor será el ambiente que se respire en la empresa, es necesario también que se formen a los mandos medios en el coaching para que estos puedan inducir a sus equipos de trabajo alcanzar los objetivos personales y profesionales de cada uno de ellos acompañándolos a través del feedback y generando el crecimiento y el fortalecimiento de cada uno de ellos.

Redolfi S.R.L debe abordar la problemática porque necesita crecer y para poder hacerlo tiene que profesionalizar las áreas de trabajo comenzando por seleccionar a los perfiles más capacitados y no solo quedarse con los que viven cerca de la compañía, capacitar a quienes ya forman parte de la compañía en habilidades que le permitan tener un desempeño superior y poder determinar quiénes ascienden a puestos jerárquicos no por su antigüedad sino porque son personas que pueden generar un valor agregado al puestos.

A los mandos medios existentes deberían capacitarlos en el liderazgo coaching para que sean colaboradores más proactivos orientando su mirada al desarrollo de los

equipos de trabajo y a la formación continua de estos a través del feedback y la escucha activa.

También es necesario tener un plan de comunicación por que en el caso se evidencia la falta de comunicación entre las distintas unidades de negocio la distribuidora, el servicio de kodak y los autoservicios que tienen la misma dirección pero cada uno de ellos se maneja de manera autónoma, también se evidencia una comunicación netamente verticalista en donde los jefes son únicamente portadores del mensaje que se emite sin poder estos ser parte de la toma de decisiones, en la actualidad las empresas deben tratar de incluir todas las voces.

Vale la pena que Redolfi S.R.L. formalice su departamento de recursos humanos con procesos y procedimientos que le permitan mejorar el clima laboral, la comunicación y formar a los mandos en el coaching que le permita aumentar sus ganancias en un 25%.

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo General*

En Redolfi S.R.L. se formalizará la gestión de sus recursos humanos con la incorporación del área, además de mejorar la comunicación interna y formar a los mandos medios en el coaching con el fin de aumentar las ganancias totales un 25%

### *Objetivos específicos*

- I. Contratar un jefe de recursos humanos para formalizar el área de recursos humanos.
- II. Elaborar le manual del empleado y un buzón de sugerencias que genere una apertura en la comunicación de la organización.
- III. Generar una capacitación para los mandos medios en el coaching

### *Alcances*

Geográfico: el reporte de caso aplica a la empresa Redolfi S.R.L, de la localidad de Jaimes Craick, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: la implementación de las acciones tendrá un marco temporal de 9 meses iniciando en febrero y culminando noviembre de 2021, los plazos están sujetos a modificaciones de acuerdo con la situación epidemiológico de la provincia de Córdoba.

### *Formalización de departamento de recursos humanos*

Redolfi antes que mejorar la comunicación interna y la formación de los lideres necesita formalizar un área que atienda las necesidades de las personas que en la actualidad son controladas por la dirección no teniendo procesos formales que permitan la fidelización del colaborador con la empresa.

Ante esta situación la primera implementación que se realizara en la empresa será la contratación un profesionales graduados en recursos humanos o relaciones laborales con al menos tres años de experiencia en posiciones similares para que ocupe la posición de jefe entre sus tareas principales serán la de gestionar procesos de reclutamiento y selección, programas de capacitación y planes de desarrollo además de realizar las tareas hard del área lo que llevara a la empresa a dejar de depender de servicio externo de liquidación de haberes y podrá gestionar los legajos del personal de acuerdo con las normativas vigentes.

La contratación la realizara quien diseña el plan de implementación quien presentara al directorio de la compañía los tres finalistas para cada una de las especialidades que se solicitan, quien cobrara \$30.000 por sus servicios.

El ingreso el jefe se realizada en le termino de dos meses.

Quien ingrese como analista de reclutamiento y selección deberá realizar las siguientes actividades.

- I. Diseño y evaluaciones de puesto.
- II. Presentará al directorio una propuesta de reclutamiento y selección
- III. Publicara los avisos cuanto surjan vacantes
- IV. Realizara las entrevistas de selección

El analista de capacitación deberá:

- I. Gestionar el proceso de inducción de la compañía
- II. Realizar el programa anual de capacitaciones
- III. Diseñar las evaluaciones de desempeño
- IV. Poner en practica la encuesta de clima laboral

La persona que ocupe la parte hard de la compañía tendrá como responsabilidades:

- I. Liquidar los sueldos de mensualmente
- II. Administrar los legajos del personal
- III. Crear un programa de diciplina progresiva y realizar sanciones
- IV. Realizar seguimientos de ausentismo y rotación

Dentro de las tareas generales deberá atender al cliente interno con relación a las consultas que estos tengan y una vez al mes deberán visitar las sucursales para escuchar a los empleados por que estos trabajaran en la sede central de la compañía en Jaimes Craick. (ver perfil de puestos en anexo a)

El costo de la incorporación de los empleados es el valor del salario de un jefe de recursos humanos es de \$ 83.578

Acción	Costo Mensual	Costo Anual
Costo de contratación	\$ 30.000	30.000
Contratación jefa de Recursos Humanos	\$ 83.578	\$1.002.696
SAC		\$ 83.578
Contribuciones patronales 26,4%	\$ 23.898,02	\$ 286.776,33
Costo Total		\$ 1.403.050,33

Tabla 1- Elaboración propia

Se espera que los colaboradores en el termino de 6 meses luego de su incorporación tengan todos los procedimientos diseñados y aprobados por la dirección.

#### *Implementación de plan de comunicación*

La implementación del plan de comunicación estará basado en la creación de un manual del empleado que se distribuirá de manera virtual generado por el analista de capacitación en el mismo tendrán detallado el mensaje de los directivos de la compañía, la historia, la misión, visión y valores, las políticas, procedimientos, el código de ética y todo lo relacionado a la responsabilidad social corporativa.

Este se distribuirá semestralmente en donde se actualizará el mensaje del directorio y las modificaciones que la dirección considere pertinente.

Los beneficios que tiene el manual del empleado son:

- ✓ Resuelve dudas sobre las políticas empresariales tiene un apartado de preguntas frecuentes sobre días de vacaciones, festividades, horarios, reglas.
- ✓ Mejores políticas en el trabajo, puesto que documenta todo lo que un empleado ha de conocer sobre su puesto de trabajo.
- ✓ Difusión de los valores de la empresa. El documento sirve para transmitir y dejar claros los valores que defiende o persigue una empresa, así como sus objetivos. Es una oportunidad para contar la historia de la compañía y su visión.
- ✓ Claridad. Se trata de un documento que deja claro qué se espera del trabajador y qué va a ofrecer la empresa. Es por ello que puede evitar muchos malentendidos o situaciones peores. Todo queda documentado y todos los trabajadores tienen una copia, por lo que no pueden existir reproches en un futuro.

- ✓ Todo en un mismo lugar. Las compañías suelen tener documentadas sus políticas y procedimientos, pero a menudo estas se pierden, quedan archivadas donde no todo el mundo tiene acceso. El manual de empleados recoge todo lo esencial en un único lugar. (Sesatime, 2020).

El diseño y el envío estará a cargo del departamento de recursos humanos por lo que esta acción no dispone de costo asociado y se realizara en el mes 7 del comienzo del plan de implementacion.

La segunda etapa del plan de comunicación consistirá en la instalación de buzones de sugerencias que permiten generar comunicación entre la dirección y los empleados además de aportar ideas que generen mejoras y mayor satisfacción en los trabajadores por que se sentirán escuchados.

Se instalarán 2 buzones por cada una de las unidades funcionales de la compañía en lugares comunes y visibles en función de que las personas se vean atraídas a participar dejando algún mensaje que necesiten que ser escuchado por los directivos.

El departamento de recursos humanos realizará el relevamiento de cada una de las comunicaciones emitidas y deberá ponerse en contacto con el colaborador para darle una respuesta a lo planteado, todo quedará asentado en un Excel que estará a disposición de la dirección de la compañía.

Los colaboradores participaran antes de su instalación de una capacitación que servirá para explicarles cual es el funcionamiento de esta nueva herramienta.

El costo de esta acción son la compra de 12 buzones de sugerencias que tienen un valor de \$ 1.000 pesos cada uno dando un total de \$ 12.000 (Mercado Libre , 2020).

La evaluación será a través del nivel de participación e interacciones que se generen, esta deberá estar operativa en un mes.

### *Capacitación en coaching*

La ultima estrategia que se realizara en Redolfi S.R.L. será la capacitación de los mandos medios en el coaching en ella se buscara el desarrollo de competencias de los jefes de la empresa para que estos que fueron elegidos por la antigüedad puedan desarrollar habilidades tales como el autoconocimiento, la comunicación efectiva, la negociación generando instancias de feedback.

Para poder realizarla se contratará un servicio externo que dicta el programa de formación de manera virtual el programa elegido para la formación es el que ofrece la Universidad Nacional de Villa María que tiene una duración de dos meses y persigue como objetivo que los participantes sean capaces de desarrollar competencias al organizar y gestionar un proceso de mentoring y coaching. Reconocer las herramientas comunicacionales claves para aplicar durante estos procesos, gestionar su conducta emocional de una manera eficaz para el intercambio de información y la gestión de vínculos en el trabajo. Al mismo tiempo identificar el valor de la experiencia y el potencial que su transmisión tiene en el desarrollo productivo de una organización ver en anexo A, el programa del curso. (Universidad Nacional de Villa Maria , 2020).

El costo del curso es de \$ 2500 por asistente en el caso de Redolfi son 8 los participantes siendo el valor final de \$ 20.000 y tiene una duración de dos meses comenzando en el mes 10.

La evaluación del curso se regirá por la aprobación de los distintos módulos que componen el curso.

#### *Marco de tiempo para la implementacion*

Programa/ Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Incorporación Jefe de Recursos Humanos											
Diseño de procesos de RR.HH.											
Manual del empleado											
Buzón de Sugerencias											
Capacitación en el coaching											

*Tabla 2- Elaboración propia*

#### *Evaluación del impacto de la implementacion*

El ROI es la sigla en inglés para “Retorno Sobre la Inversión”. Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones, para esto es necesario contar con los valores del beneficio a obtener y el costo del proyecto.

Redolfi el último balance que presento corresponde al año 2018 por un valor neto de \$ 6.195.536, con la inflación del año 2019 del 53,8% (El Alamo , 2020) ese valor se incrementa a \$ 9.528.734.36 y por ultimo con la proyectada para el 2020 de 38,7% (Ambito , 2020), el valor final es de \$ 13.216.354,55.

El beneficio por obtener es del 25% que significa \$ 2.643.270,91.

Los costos del proyecto son

1. Incorporación de personal: \$ 1.403.050,33
2. Plan de comunicación: \$ 12.000
3. Capacitación de mandos medios: \$ 20.000
4. Costo total: \$ 1.435.050,33

Para calcular el retorno de inversión se realizará el siguiente calculo el beneficio por obtener menos el costo, dividido el costo por cien. Que expresado en números da  $(\$ 2.643.270,91 - \$ 1.435.040,33) / \$ 1.435.050,33 \times 100$  es igual a 84% .

El resultado de 84% significa que Redolfi por cada 100 pesos que invierta ganara \$84.

## Conclusiones

El presente reporte de caso se realizo sobre la empresa Redolfi S.R.L en donde se puede concluir que el plan de implementacion propuesto mejora la gestión de toda la compañía entre los principales aportes de este se destacan:

Las tres acciones propuestas en la organización mejoran la calidad de vida de los trabajadores quienes podrán ser gestionados de manera eficiente de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellos, logrando la fidelización y el sentido de pertenencia de estos a cada una de las unidades funcionales.

El beneficio sustancial que deja este trabajo a Redolfi S.R.L. es el poder reorganizar sus procesos de trabajo, mejorar la productividad de la empresa y tener colaboradores alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa además de poder generar mayores espacios de dialogo y conocimientos.

### *Recomendaciones:*

Se recomienda en futuras intervenciones realizar las siguientes implementaciones:

- A. Aumentar la plantilla de personal del área de recursos humanos, poder contar con analistas para cada uno de los sectores y generar una mayor división de trabajo.
- B. Incorporar tecnología en los depósitos para automatizar las tareas.
- C. Realizar inventarios generales de manera anual.
- D. Certificar normas ISO 14.000 de seguridad e higiene.
- E. Gestionar la página de internet de manera tal que esta sea un gran mercado online.

## Bibliografía

- Alles , M. (2018). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un area de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica .
- Ambito . (18 de Junio de 2020). <https://www.ambito.com>. Obtenido de [https://www.ambito.com: https://www.ambito.com/economia/inflacion/el-gobierno-dio-proyecciones-el-2020-n5110828](https://www.ambito.com/economia/inflacion/el-gobierno-dio-proyecciones-el-2020-n5110828)
- Argento , A. (20 de Octubre de 2019). <https://www.infobae.com>. Obtenido de [https://www.infobae.com: https://www.infobae.com/politica/2019/10/09/las-propuestas-para-los-primeros-100-dias-de-gobierno-que-el-pj-le-entrego-a-alberto-fernandez/](https://www.infobae.com/politica/2019/10/09/las-propuestas-para-los-primeros-100-dias-de-gobierno-que-el-pj-le-entrego-a-alberto-fernandez/)
- Ballarini, F., Bonnin, J., Curzel, F., & Cappri, L. (14 de Agosto de 2020). <https://chequeado.com>. Obtenido de [https://chequeado.com: https://chequeado.com/el-explicador/ecologia-la-pandemia-el-ambiente-y-un-futuro-incierto/](https://chequeado.com/el-explicador/ecologia-la-pandemia-el-ambiente-y-un-futuro-incierto/)
- Burgo, E. (2 de Diciembre de 2019). <https://www.clarin.com>. Obtenido de [https://www.clarin.com: https://www.clarin.com/economia/pais-deja-macri-economia-anos-despues\\_0\\_O3jM2DzV.html](https://www.clarin.com/economia/pais-deja-macri-economia-anos-despues_0_O3jM2DzV.html)
- Cuesta , A., & Ansorena Cabanas, C. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid: BPR.
- El Alamo . (16 de Enero de 2020). <http://estudiodelamo.com>. Obtenido de [http://estudiodelamo.com: http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2020/](http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2020/)
- Enredaccion. (29 de Marzo de 2020). <https://enredaccion.com.ar>. Obtenido de [https://enredaccion.com.ar: https://enredaccion.com.ar/desde-este-lunes-los-supermercados-atenderan-de-8-a-19-horas-y-habra-nuevas-reglas-para-ingresar-a-comprar/](https://enredaccion.com.ar/desde-este-lunes-los-supermercados-atenderan-de-8-a-19-horas-y-habra-nuevas-reglas-para-ingresar-a-comprar/)
- Fernandez , B. (14 de Mayo de 2020). <https://www.ambito.com>. Obtenido de [https://www.ambito.com: https://www.ambito.com/economia/home-office/efecto-celulares-y-notebooks-suben-25-n5102427](https://www.ambito.com/economia/home-office/efecto-celulares-y-notebooks-suben-25-n5102427)
- Ferragud, C. (2019). PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y RESOLUCION DE SITUACIONES CONFLICTIVAS. En C. Ferragud, *PROPUESTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y RESOLUCION DE SITUACIONES CONFLICTIVAS* (pág. 18). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Golvarg, D. (2017). *Supervision de coaching*. Buenos Aires: Granica .
- Infobae. (5 de Julio de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de [https://www.infobae.com:](https://www.infobae.com)

<https://www.infobae.com/economia/2020/07/05/como-se-distribuyo-en-los-primeros-dos-meses-el-bono-anses-y-cuanto-ahorrara-el-gobierno-al-limitar-su-alcance-en-la-tercera-cuota/>

Infobae. (9 de Junio de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2020/06/10/el-gobierno-decidió-prorrogar-la-doble-indemnización-hasta-fin-de-año/>

Igroup. (8 de Mayo de 2020). <https://www.igroup.com>. Obtenido de <https://www.igroup.com/economia-digital/13697-cuarentena-las-ventas-online-en-supermercados-crecieron-hasta-un-300>

Manucci, B. (2011). Comunicaciones Internas: Triton Argentina S.A. En B. Manucci, *Comunicaciones Internas: Triton Argentina S.A* (pág. 10). Cordoba : Universidad Siglo 21 .

Mercado Libre . (26 de octubre de 2020). <https://articulo.mercadolibre.com.ar>. Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar>: [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-761598284-urna-acrilico-sorteo-buzon-sugerencias-rifa-15-x-15-x-20-cm-\\_JM?matt\\_tool=88358867&matt\\_word=&matt\\_source=google&matt\\_campaign\\_id=6740543643&matt\\_ad\\_group\\_id=79411093156&matt\\_match\\_type=&matt\\_network=u&ma](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-761598284-urna-acrilico-sorteo-buzon-sugerencias-rifa-15-x-15-x-20-cm-_JM?matt_tool=88358867&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=6740543643&matt_ad_group_id=79411093156&matt_match_type=&matt_network=u&ma)

Merlin , P., & Grueso, H. (2017). *Recursos Humanos en redes y organizaciones*. Colombia: Universidad del Rosario.

Olocoo, Y. M. (2011). Planificación de recursos humanos en empresas de servicios de limpieza y seguridad. En Y. M. Olocoo, *Planificación de recursos humanos en empresas de servicios de limpieza y seguridad* (pág. 4). Cordoba: Universidad Siglo 21 .

Raffino, M. E. (2020). *Comunicación Interna*. Buenos Aires.

Sesatime. (23 de Octubre de 2020). <https://www.sesatime.com/>. Obtenido de <https://www.sesatime.com/assets/guia-para-realizar-un-manual-para-el-empleado/>

Universidad Nacional de Villa Maria . (27 de Octubre de 2020). <http://si.unvm.edu.ar/>. Obtenido de <http://si.unvm.edu.ar/>: <http://si.unvm.edu.ar/mentoring-y-coaching-en-cordoba/>

## Anexo

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

<p><b>Objetivo:</b> Gestionar todo lo relativo a las personas que trabajan en la empresa, sus clientes internos</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias que proveen soporte la Dirección General en la implementación, promoción y comunicación de la estrategia de la organización.</li> <li>• Reportar y acompañar a la Dirección General en el diseño de estrategias que coadyuven a la consecución de metas económicas y de crecimiento.</li> <li>• Recomendar e implementar iniciativas de RH alineadas los objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>• Determinar planes de desarrollo en conjunto con los líderes de negocio y liderar estrategias de cambio que logren adaptar la operación a las circunstancias cambiantes de mercado.</li> <li>• Asegurar que los procesos y políticas de la organización cumplan con la regulación vigente a nivel Nacional e Internacional.</li> <li>• Planear, implementar y administrar los procesos de evaluación del desempeño, planes de sucesión, planes de desarrollo y políticas de definición de objetivos.</li> <li>• Coordinar y supervisar la implementación de planes globales de entrenamiento y el desarrollo de iniciativas locales.</li> <li>• Desarrollar, coordinar e implementar políticas de compensación y beneficios en cumplimiento con lineamientos globales y considerando el entorno local e internacional.</li> <li>• Planear y ejecutar estrategias de atracción de talento y proveer soporte en la transferencia de expatriados.</li> </ul>
<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Liderazgo y capacidad para influenciar y desarrollar al equipo.</li> <li>• Gestionar y desarrollar planes para la gestión del cambio.</li> <li>• Diseñador de herramientas prácticas para los equipos de proyecto y directivos de línea.</li> <li>• Dotado de gran Compromiso con la visión, misión y estrategia a implementar.</li> </ul>
<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado/a en Gestion de Recursos Humanos, Relaciones Laborales o carreras afines.</li> <li>• Serán valorados estudios de Postgrado/Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>• Al menos 3 años de experiencia en puestos similares</li> </ul>

### B. Capacitación a mandos medios

#### PROGRAMA CAPACITACIÓN

##### Módulo 1: Mentoring

Aplicaciones e impactos. El Proceso y sus virtudes. Roles que intervienen. Implicancias del proceso, cambio y crecimiento. Diferencias entre Mentoring y Coaching. Comunicación, efectividad, modelos, emociones. Feedback generativo, sus fases. Confianza y liderazgo. Motivación. Observación y modelos eficaces.

#### Módulo 2: El Proceso de Mentoring

Diseño y desarrollo de un proceso de Intervención. Planteamiento de objetivos y diagramación. El aprendizaje conjunto y la gestión del conocimiento. Encuadre del Proceso. Discurso del Cambio. Gestión Emocional y Autoconocimiento. Roles en juego. Los pasos de un intercambio productivo. Herramientas del Mentoring.

#### Módulo 3: Coaching

Aplicaciones e impacto. La persona como construcción lingüística. Modelo de observador, acción y resultado. Observador y sistema. El poder de las conversaciones. El escuchar efectivo. Las conversaciones en las relaciones personales y laborales. Los juicios. Las emociones y estados de ánimo. Coherencia entre la emocionalidad, lenguaje y corporalidad. Lenguaje no verbal: postura corporal, gestos y voz.

#### Módulo 4: El proceso del Coaching

Diseño y desarrollo de un proceso de Intervención. Planteamiento de objetivos y diagramación. El arte de indagar y proponer. Diseño de conversaciones para la solución de problemas. La Comunicación, base fundamental de un Coach Efectivo. El modelo del mundo del interlocutor. Utilización de palabras precisas que tienen significado en los mapas mentales del interlocutor. Rapport. Coaching Ontológico como instrumento de aprendizaje organizacional. Herramientas fundamentales de Coaching.