



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de grado

Reporte de caso

**La importancia de los recursos humanos en la comunicación interna y el  
liderazgo coach en A.J. & J.A Redolfi SRL**

Aguirre Paola

DNI: 29747359

Legajo: VRHU15195

Tutor: Gambino Natalia

Cordoba, 2021

## **Agradecimientos**

Agradezco a la universidad siglo 21 por acompañarme durante el trayecto de esta carrera, gracias por permitirme formarme en ella y a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.

A mi familia que me brindo todo su apoyo para poder cumplir mi sueño de ser Licenciada para así poder desarrollarme profesionalmente.

## **Resumen**

Redolfi es una empresa dedicada a la venta y comercialización de productos de supermercado, posee cuatro autoservicios mayoristas y depósitos que están estratégicamente ubicados a lo largo y ancho de la provincia con una reputación de 61 años en el mercado.

El problema principal que se detectó en el análisis de la organización fue la falta de un responsable de recursos humanos que organice las necesidades del personal, la carencia de un plan de comunicación que integre a todos los colaboradores que trabajan en las distintas unidades de negocio y la falta de líderes coach que estimulen la participación y los lleve a la acción. Ante esta realidad se diseñó un plan de implementación cuyo objetivo fue crear el departamento de recursos humanos junto con un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi con el fin de mejorar los procesos internos de la organización y mejorar la rentabilidad en un 20%.

Obteniendo como resultado del retorno de inversión un 66% lo que hace que el plan sea rentable para la organización.

*Palabras Claves:* Recursos Humanos – Comunicación Interna – Liderazgo Coach.

## **Abstract**

Redolfi is a company dedicated to the sale and marketing of supermarket products, it has four wholesale supermarkets and warehouses that are strategically located throughout the province with a reputation of 61 years in the market.

The main problem detected in the analysis of the organization was the lack of a human resources manager to organize the needs of the staff, the lack of a communication plan that integrates all the collaborators who work in the different business units and the lack of coach leaders who encourage participation and take them to action. Given this reality, an implementation plan was designed whose objective was to create the human resources department together with an internal communication plan and training of coach leaders in A.J. & J.A. Redolfi in order to improve the internal processes of the organization and improve profitability by 20%.

Obtaining a 66% return on investment as a result, which makes the plan profitable for the organization.

*Keywords:* Human Resources - Internal Communication - Leadership Coach.

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de situación.....	8
Análisis Porter.....	13
Análisis FODA.....	14
Marco Teórico.....	17
Gestion de los recursos humanos .....	17
Comunicación organizacional.....	17
Comunicación interna.....	18
Coaching para el desarrollo del liderazgo.....	19
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de Implementacion .....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos .....	21
Alcances.....	21
Contratación de responsable de recursos humanos .....	21
Implementacion de revista corporativa.....	23
Reuniones de equipo mensual.....	24
Capacitación en liderazgo coach.....	25
Marco de tiempo de la implementacion.....	25
Evaluación del impacto de implementacion .....	26
Conclusiones .....	27
Recomendaciones.....	27
Bibliografía .....	28
Anexos.....	30
A. Descripcion de puestos responsable de RR.HH.	
B. Capacitacion de liderazgo coach	

## **Introducción**

A J y J A Redolfi SRL es una empresa de larga trayectoria, previo su existencia, Alonso Jaboco (Fundador de A J y J A Redolfi SRL) allá en 1959 junto con su hermano compraron en la localidad de James Craik (Córdoba) un negocio de cigarrería, bazar y librería bajo el nombre de Redolfi Hermanos. Tras 16 años de trayectoria los dos hermanos, acordaron en separarse y dividirse sus tareas. Miguel se encargó del bazar y la librería y Alonso afronto el desafío de la distribución mayorista, al que más tarde, se le unió su hijo José A, quien es el actual presidente de la empresa, luego del fallecimiento de Alonso Jacobo Redolfi. Desde ese momento en el septiembre de 1975 quedo conformada la sociedad Alonso J. Y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

Su plantel en el presente asciende a 140 empleados, una flota de vehículos, que están comprendidos por, automóviles para el uso de supervisión, utilitarios pequeños, utilitarios de mayor tamaño, camiones y montacargas. 4 (cuatro) autoservicios mayoristas, que se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, y un centro de distribución localizado en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto. Además del servicio mayorista que la empresa ofrece, esta comercializa y distribuye varias marcas a los distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Los objetivos estratégicos que la empresa se plantea a sí misma es la de poder marcar una diferenciación con sus empresas competidoras ofreciendo un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos, ya que las ventas no se enfocan en un producto en particular, sino en todo la gama existente en su mercado. Y lo más destacable es que posee un nivel de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

A continuación, se hará una breve y general descripción de los problemas que acaecen en la empresa.

A.J. & J.A. Redolfi SRL cuenta con debilidades internas, que van haciendo mella en su estructura. Uno de los problemas graves y centrales es la falta de una eficiente gestión de recursos humanos, esta misma área no se encuentra profesionalizada, se dejan de lado la inducción,

reclutamiento, capacitaciones, promociones, lo cual genera una desorganización en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Esto se traduce en una mala formación de puestos. Con su éxito y crecimiento, Redolfi SRL no pudo manejar correctamente la cohesión interna debido a la falta de un área capacitada para ello o al menos una eficiente comunicación interna.

En relación con lo antes mencionado se hace referencia a los trabajos de investigación llevados a cabo para la elaboración de dicho reporte de caso.

Herrera, Sofia (2020) en el manuscrito científico, realizó un trabajo cuantitativo, descriptivo, transversal, no experimental en las empresas de Colon, provincia de Santa Fe, exponiendo que el talento humano es lo que genera ideas que son propias de la organización, las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva que poseen las organizaciones.

Müller, German (2020) indica en su trabajo final de grado, un reporte de caso realizado en la empresa A.J. & J. A. Redolfi, en la provincia de Córdoba, expone que la deficiente Comunicación Interna se evidencia en el bajo desempeño laboral en algunas situaciones debido a que en muchas oportunidades los empleados deben aprender mientras trabajan, ya que no han recibido inducción alguna. También se genera descontento entre los empleados debido a que no conocen cuáles son los criterios con los cuales se podría llegar a acceder a una promoción, y en ocasiones cuando ésta ocurre, por ser el empleado seleccionado poco idóneo para el puesto, se debe volver atrás con la decisión.

Por su parte Brandan, Mariel (2020) indica en el reporte de caso realizado sobre el Hotel Howard Johnson de Villa Calor Paz que la comunicación es una clave esencial para una correcta transmisión de información corporativa a los empleados, y así lograr un resultado exitoso sobre la divulgación de los objetivos, misión y valores de la empresa.

En lo que respecta al liderazgo coach Castillo Patricia (2020), realiza un reporte de caso aplicado a la empresa Man-Ser en la provincia de Córdoba donde expresa cuál es la importancia de contar con la presencia de líderes coach dentro de las organizaciones siendo estos quienes permiten el desarrollo de las destrezas laborales, las que impactarán directamente en el desempeño de

los colaboradores. El desarrollo de líderes coach dentro de la empresa, posibilitará la delegación para la toma de decisiones y asunción de responsabilidades acordes a las distintas áreas. Además, impactará positivamente en la ejecución de proyectos empresariales futuros, tales como el ingreso a mercados internacionales o la diversificación de la cartera de clientes

En A.J & J.A. Redolfi sería de suma importancia contar con un área de RR.HH profesionalizada la cual pueda llevar a cabo una buena gestión del capital humano que posee y en conjunto poder integrar conceptos tan importantes como Liderazgo, Coaching, a través de una eficiente comunicación interna. Su aplicación le permitirá fortalecer aquellos aspectos débiles con los que se encuentra hoy la organización así poder fomentar el cambio de paradigma, y aumentar las posibilidades de crecimiento, rentabilidad y desarrollo dentro de la misma.

## **Análisis de situación**

La familia Redolfi está instalada en James Craik desde 1910, son una familia influyente en la zona y muy querida, el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participo de la creación del cuerpo de bomberos.

Los Redolfi tienen una vasta experiencia en el negocio de la distribución, llevan 50 años comercializando y distribuyendo productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

En la actualidad, la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como Masallin Particulares, Unilever Argentina, Kraft food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A, Johnson y Johnson, Maxi consumo S. A., Regional Trade, Pavón Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La Visión de la empresa es la de ser una empresa líder en el mercado en el que participa y está abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, tener solvencia y rentabilidad. Que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos. Ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus empleados, preservar el carácter familiar de la empresa, con una positiva contribución a la comunidad. (Canvas, 2021)

Su Misión es la atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Brindarles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2021)



Como valores de la empresa se enuncian, el Respeto hacia el cliente, proveedor y equipo de trabajo. Confianza, cumpliendo lo comprometido. Esfuerzo y dedicación, para mantener el impulso de crecimiento y desarrollo de la empresa. Honestidad. Sentido de equipo. Responsabilidad social y comunitaria, beneficiando al pueblo de origen de la empresa. Orientación al cliente, respetando y cuidándolo, teniendo siempre presente su satisfacción. (Canvas, 2021)

Los principales competidores de Redolfi son, Rosental y Micropack dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

Con respecto a sus clientes estadísticamente una gran parte, son supermercados, farmacias, quioscos, bares, restaurantes, librerías entre otros. Si bien conocen a sus clientes, no cuentan con un registro propio de los mismos. La captación de nuevos clientes se hace a través de las redes sociales como por ej.; Facebook, Google My Business y de “boca en boca” por la promoción que realizan sus vendedores y supervisores.

En la actualidad como parte del plan estratégico la empresa está realizando, una inversión para un centro de distribución, que ya se encuentra en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta, el objetivo principal es la expansión de sus sucursales.

El organigrama de la empresa se divide de la siguiente manera: Nivel superior se encuentra el Gerente General. En el segundo nivel están el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y los Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad. En el tercer nivel, por debajo del Gerente de Ventas se encuentran el Supervisor de Vendedores y los Vendedores. Por debajo del Gerente de Administración y Finanzas se encuentran los departamentos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios, Bancos y Jefe de Depósito y Logística. El cuarto y último nivel corresponde a los departamentos que se encuentran debajo del Jefe de depósito que son distribución, control de stock, picking y mantenimiento. En cuanto a la estructura de Sucursales, en el nivel superior se encuentra el centro de distribución James Craik, en el segundo nivel están las cuatro sucursales, en el tercer nivel se encuentran los autoservicios y en el cuarto nivel esta la distribución.

Actualmente la empresa no posee un área de recursos humanos para el manejo de la nómina de empleados con el que cuenta, no tiene un proceso de selección de los empleados, tampoco hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, por lo cual se desprende que

el manual de puestos para los nuevos ingresantes no fue desarrollado, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que esto ocasiona un margen de error. Se destaca el buen clima laboral; parte de la cultura empresarial es mantener al empleado en el cual se confía y así lograr una baja rotación, cuentan con promoción interna, esto implica que por antigüedad, los empleados ascienden en responsabilidades; el criterio en que se basan es la confianza. Esto ha generado problemas en el área de depósito debido a que algunos trabajadores que comenzaron a desempeñarse como choferes, no tenían la preparación y capacitación correspondiente para ejercer ese puesto. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

Toda empresa debe conocer el estado actual que le permita proyectarse a largo plazo, tanto al interior de la organización como así también en su macroentorno.

A continuación, se procede con un análisis PESTEL, el cual se llevó a cabo para identificar el entorno en general que afectan positiva o negativamente a la organización, el cual abarca factores Políticos - Económicos - sociales –tecnológicos – ecológicos –legales.

### *Factores Políticos*

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo le dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo. Aunque la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica —como el aumento de los índices de pobreza. (Trade, 2021)

### *Factores económicos*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentino tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. Además, como el gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no ha habido mucho espacio para implementar un estímulo fiscal. El gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 que incluyeron un mayor gasto en salud (incluyendo las compras de equipamiento hospitalario y la construcción de clínicas y hospitales); soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas con la construcción; implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos; otorgar ciertas ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos. (Trade, 2021)

### *Factores sociales*

El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza.

Hoy por hoy como consecuencia de la cuarentena obligatoria producida por el virus COVID-19, las cadenas de supermercados y mayoristas, al estar contempladas dentro de las actividades de servicios esenciales, se han visto beneficiadas por el incremento de sus ventas. Los

productos de mayor consumo son, alimentos, higiene personal y artículos de limpieza. (Trade, 2021)

### *Factores tecnológicos*

Los avances tecnológicos cada vez están más presentes en esta cultura globalizada donde todas las actividades (publicidad, compras/ventas) se realizan por medio de internet, como ser; redes sociales, plataformas e-commerce, entre otras.

Consumidores más conscientes en un entorno signado por las soluciones en la nube son las tendencias que están predominando este año.

Las nuevas formas de conquistas hacia los consumidores se intensificaron este último año. El covid -19 genera cambios en las actitudes, comportamientos y los hábitos de los consumidores de todo el mundo mientras se adapta a una nueva realidad durante el brote del coronavirus. Esto representa un nuevo desafío para la industria del comercio y modifica los paradigmas del nuevo consumidor, La pandemia está haciendo que los consumidores piensen más en el impacto que sus decisiones de compra tienen en el medio ambiente y en la sociedad en general. (IPROUP, 2021)

El 80% de los ejecutivos piensa que la arquitectura tecnología se volvió crítica para el éxito de sus organizaciones. Mientras que para los usuarios todos los servicios se tienen que adaptar al consumidor, mediante la analítica para una mejor experiencia de servicio.

### *Factores ecológicos*

La evidencia demuestra que hay un vínculo cercano entre la destrucción de la naturaleza y el aumento de enfermedades infecciosas, y la Hora del Planeta es una oportunidad para crear conciencia sobre el valor de la biodiversidad, en un año en el cual los líderes globales tomarán decisiones claves sobre la naturaleza, el cambio climático y el desarrollo sustentable. Ya sea una disminución de polinizadores, menos peces en océanos y ríos, la desaparición de los bosques o una mayor pérdida de especies, la evidencia de que la naturaleza está amenazada crece. Esto se debe a la manera en que vivimos y administramos nuestras economías. Proteger la naturaleza es nuestra responsabilidad moral; perderla también aumenta nuestra vulnerabilidad frente a posibles pandemias, acelera el cambio climático y amenaza nuestra seguridad alimentaria. (Telam, 2021)

## *Factores legales*

Nueva prórroga de precios máximos 31/03/2021. Frente al contexto actual y con el propósito de continuar garantizando el acceso a los bienes esenciales de consumo general en condiciones justas y equitativas, la Secretaría de Comercio Interior establece la extensión de la vigencia de los Precios Máximos hasta el 15 de mayo de 2021 inclusive. La normativa contempla la intimación a las empresas de bienes de consumo masivo a incrementar su producción con el fin de satisfacer la demanda de la población y evitar desabastecimientos. (interior, 2021)

A continuación, se realizara el análisis del micro entorno para ello utilizaremos como herramienta las cinco fuerzas de porter, mediante la cual nos permite buscar oportunidades, identificar amenazas para la empresa y así poder determinar sus capacidades para obtener ganancias.

### *Análisis Porter*

*Poder de negociación de los compradores/clientes:* los clientes con los que cuenta Redolfi son pequeños comercios de barrios como quioscos , mini mercados, despensas, entre otros, de pequeñas dimensiones y escasos volúmenes de ventas, careciendo de transporte propio para el traslado de mercadería, ni el tiempo suficiente para realizar las compras, lo que reduce el poder de negociación como comprador en lo que a precio y financiación se refiere; al contar con altísima competencia este tipo de cliente puede cambiar de proveedor fácilmente. También varía el poder de negociación según el volumen de compras que se realicen, mientras mayor sea el volumen de compra, mayor será el poder de negociación.

*Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* Debido a que existen muchas empresas en el mercado que ofrecen los mismos productos, Redolfi tiende a mantener y ampliar la cartera de clientes con servicios de asesoramiento comercial dado por los mismos vendedores ante la apertura de un nuevo local, y seguimiento con visitas cada 15 días. Además se diferencia de sus competidores acotando plazos de entrega, en las sucursales 24hs y en otras localidades de 48hs; realizan a sus clientes un descuento del 2% y 3% por pago de contado, y una financiación a 30 días. Ofreciendo también a los clientes mix de productos.

*Amenaza de nuevos competidores entrantes:* como objetivo la empresa busca la diferenciación con respecto a sus competidores ofreciendo de un servicio que se orienta

principalmente a la satisfacción del cliente y brindando precios competitivos, esto se lo permite gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de bajos precios si se compara con los de sus competidores, dos aspectos muy valorados por los clientes del sector. Sumado a ello el margen de marcación oscila entre un 10% y 30% dependiendo del producto y volumen de compra al proveedor, alcanzando un mejor margen de rentabilidad.

*Amenaza de productos sustitutos:* La variedad de bienes/productos que la empresa ofrece, remite a su modelo de ventas ya que estas no están enfocadas en un producto en particular, sino en todo el surtido que existe en el mercado, como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecidos es muy competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios que ofrece cada proveedor y a la cantidad de empresas que comercializan productos similares.

*Rivalidad entre los competidores:* Redolfi cuenta con un gran número de compañías rivales en el mercado, por lo que se le hace necesario crear economías de escala para lograr una ventaja competitiva con respecto a sus competidores,

A continuación, se realizará un diagnóstico de la organización utilizando la herramienta conocida como Matriz FODA para analizar la situación que posee la empresa características internas (fortalezas y debilidades) y características externas (oportunidades y Amenazas).

*Análisis FODA.*

*Fortalezas:*

- Larga trayectoria en el mercado
- Buen clima laboral
- Baja rotación de personal
- Amplio surtido de productos
- Representación de marcas líderes
- Precios competitivos con respecto a sus competidores
- Excelente relación con sus proveedores
- Logística propia
- Bajo nivel de endeudamiento

*Debilidades:*

- No posee un área de RR.HH
- No cuentan con procesos formales como Reclutamiento y selección de personal
- No hay procesos de inducción al personal
- Las encuestas de clima laboral están desactualizadas
- Plan inexistente de comunicación interna
- Uso deficiente del sistema informático
- No posee un análisis de siniestralidad
- No cuenta con una estrategia de publicidad y comunicación
- Carece de manuales de puestos actualizados

*Oportunidades:*

- Inversión para la construcción de un nuevo centro de distribución
- Ubicación estratégica
- Expansión del mercado
- Con la nueva infraestructura, exclusividad de la comercialización de Molinos Rio de la Plata y Cepas
- Interés del directorio en abordar el área de RR.HH en el corto y mediano plazo

*Amenazas:*

- Mercado altamente competitivo
- Cambio de proveedores fácilmente por parte de los clientes
- Cargas impositivas altas
- Situación económica (contexto pandemia, caída del consumo)
- Control de precios por parte del gobierno

Desde la mirada profesional de recursos humanos se puede finalizar que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con un buen clima laboral, lo que trae aparejado una baja rotación de personal, promueve el desarrollo profesional, basándose en la confianza como valor de su cultura profesional.

Es una empresa que ha demostrado en el tiempo su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, todos los años conquista nuevos clientes y mercados mayormente en la provincia de Córdoba.

Si bien todos estos aspectos son favorables para la empresa, se puede decir que contar con un área específica y capacitada de RR.HH, la cual no posee actualmente, es un factor clave ya que su ayuda radica en conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, mejorar su eficiencia y efectividad.

Toda empresa es una organización humana, está compuesta por personas, y su éxito o fracaso es fruto del esfuerzo de los seres humanos que la componen.

Los recursos humanos son el conjunto de personas que forman la organización y que realizan todo aquello que “dice” y “hace” la empresa. Su objetivo es que las empresas cumplan con sus metas, que son el principal propósito y razón de ser de la organización.

¿Pero que tan importante es lo que “dice” la empresa? la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas.

La comunicación, es el medio por el cual se comparten valores, formas de establecer vínculos y relaciones, además dentro de una organización es la manera en que se trasmite y aprende la cultura toda.

Todo el personal dependiente de empresa será encargado de transmitir estos valores al proceso y actividad diarios, por tanto, debe reflejar satisfacción personal por formar parte del grupo humano y motivación que lo estimula a servir con gusto, no se puede esperar buenos servicios de quien no se encuentra satisfecho en su ambiente laboral.

Ello implica, la comunicación como medio para transmitir información, relacionarse, crecer, desarrollarse y así lograr más y mejores resultados. Por lo cual es importante que la organización pueda desarrollar nuevos líderes, concientizándolos sobre las debilidades y aspectos de mejora con el fin de influir positivamente sobre los demás buscando el cambio de hábitos y formas de hacer, y así lograr fortalecer su cultura, esto le permitiría cohesionar voluntades, generando sentido de pertenencia de sus empleados.



## **Marco Teórico**

El presente marco teórico se construye en base a los conceptos de recursos humanos, comunicación organizacional, comunicación interna y liderazgo coach.

### *Gestion de los recursos humanos*

La gestión de los recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Chiavenato , 2003)

Según Louart, Pierre, (2000), para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal y articular las funciones sociales, considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica), pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa); todo ello no podría ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales, (premisa lógica).

### *Comunicación organizacional*

La comunicación organizacional es el proceso comunicativo que gestiona el intercambio de información interna y externa en las organizaciones y con todos los clientes o usuarios con los que ésta se relaciona.

Cuando la información que se transmite al interior de las organizacionales y entre todos sus niveles jerárquicos y empleados, se conoce como comunicación interna. Mientras que la comunicación externa se presenta cuando personas de la organización intercambian información con otras personas externas tales como clientes, proveedores, usuarios, etc.

La comunicación organizacional es un proceso importante en el contexto organizacional ya que permite mejorar la efectividad por cuanto los procesos y la información fluyen de manera adecuada.

Elementos de la comunicación: Emisor, es quien envía el mensaje. Receptor, es quien lo recibe. Mensaje, es el contenido de la información que envía el emisor al destinatario.

### *Comunicación interna*

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini, González Frigoli, Hopkins, 2009, p.24), desarrollada por los miembros de una organización. Busca crear un ambiente armonioso y participativo, ofreciendo un buen clima de trabajo, y logrando la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes transmitidos.

El responsable de la comunicación interna es la Dirección General, quien debe definir la política acompañada de las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas. Esta comunicación promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional.

Es fundamental contar con una buena comunicación interna ya que es importante mantener un vínculo entre los empleados y entre estos y la Dirección General.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. (...) La idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar. Capriotti (1998) p.2

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave para potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados. Es importante que los miembros se encuentren informados, ya sea sobre la organización en sí misma, su misión, visión, valores, filosofía, y como también acerca de los cambios que se realicen, logrando que los empleados se sientan integrados dentro de la compañía.

Estas iniciativas de cambio han sido de gran importancia para los directivos de las empresas, por eso deben perfeccionar sus aptitudes en la gestión del recurso humano lo que ha llevado a la búsqueda de técnicas que les permitan aprovechar sus capacidades competitivas y adaptarlas a la realidad de los empleados y de la empresa. Por ello las organizaciones buscan apoyo en herramientas que solucionen estos requerimientos, algunas de estas técnicas son el coaching y el mentoring, que brindan una experiencia de crecimiento personal y profesional.

### *Coaching para el desarrollo del liderazgo*

El coaching busca influir en las personas concientizándolos sobre sus debilidades y aspectos de mejora con el fin de influir positivamente sobre los demás buscando el cambio de hábitos y formas de hacer.

Rafael Echeverría (2001) dice, “el coaching ontológico implica una intervención que modifica el(los) principio(s) fundamental(es) de coherencia que somos” (p.6).

La aplicación de la metodología del coaching en el recurso humano de la empresa contribuye en gran medida a que las personas puedan lograr los objetivos propuestos y con esto contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias establecidas por la compañía, todo esto ocurre ya que esta herramienta busca que las personas tengan más empowerment, desarrollen habilidades escondidas, potencialicen las existentes, puedan trabajar en equipo, mejoren su proceso de comunicación y que busquen las soluciones y el logro de los objetivos propuestos.

Es por todo esto que el Coaching es considerado una herramienta eficaz y efectiva para la buena gestión de una empresa, teniendo en cuenta al talento humano como elemento fundamental dentro de la misma.

A modo de cierre se concluye que las empresas y los directivos en su afán de mejorar cada día y de adaptar nuevos enfoques en su esquema de recursos humanos, buscan herramientas que les permitan alinear su estrategia empresarial. Estas herramientas mejoran su eficacia a través de la comunicación organizacional, es decir, el hacer partícipe al personal de lo que la empresa hace. Porque cada vez, es más evidente que uno de los valores añadidos en la actividad reside básicamente en las capacidades de sus empleados, que el factor humano es insustituible y que necesitan alcanzar una organización eficiente y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos. Para lograr la mejora en la capacidad laboral de cada empleado es necesario la presencia de un “Agente Coach” el cual sepa guiar a cada uno a través de un camino de desarrollo personal y profesional sacando lo mejor de ellos en un proceso de aprendizaje continuo y gestionando la comunicación de manera estratégica consiguiendo la integración de cada persona a la empresa.

## Diagnóstico y Discusión

Los problemas centrales se perciben en A.J. & J. A. Redolfi S. R. L. son la falta de un área de recursos humanos que genere procesos para tener personal mas profesional debido a que la organización tiene una débil estructura en cuanto a su organigrama además de tener fallas en la comunicación que esta centralizada en la figura de sus directores siendo ellos quienes resuelven todos los conflictos que se suscitan en las áreas, por que los mandos medios están poco capacitados para poder dar respuesta debido a que nunca fueron formados simplemente les toco por ser los próximos en la línea de sucesión por su antigüedad.

La importancia que tienen la solución de los problemas antes mencionados radican en la necesidad de generar una cultura empresarial mas fuerte en donde los colaboradores se vean identificados con los valores de la organización, solo siendo posible si las personas conocen que, como y que se espera de su trabajo, por eso un departamento de recursos humanos genera los procedimientos necesarios para que estos comiencen a trabajar de manera profesional, transformando a los jefes en líderes, lo que será para estos un cambio de 360 grados, por que ya no funcionaran más como controladores sino como aquellos que acompañen a sus equipos. Que junto con un plan de comunicación potencien la transmisión de información y compromiso.

Es relevante para A.J. & J.A. Redolfi adoptar una comunicación descentralizada por que dará mayor poder acción a los directores para tomar decisiones relevantes al avance del negocio y del crecimiento de esta, si los mandos medios pueden resolver los problemas que existan en sus equipos de trabajo podrán acompañar de manera mas eficaz al cumplimiento de los objetivos y si se generan procesos de comunicación efectiva la empresa alcanzara la plenitud en función de sus necesidades, siendo necesario que estas acciones sean desarrolladas por profesionales que sepan gestionar a las personas poniéndolos en el centro de la escena haciéndolos sentir una pieza importante y fundamental.

Vale la pena que A.J.& J.A. Redolfi inviertan en la creación del departamento de recursos humanos, un plan de comunicación interna y la formación de sus mandos medios en el liderazgo coach no solo para transformarla en una empresa moderna sino también para aumentar las ganancias totales en un 20%.

## **Plan de Implementacion**

### *Objetivo General*

Crear el departamento de recursos humanos junto con un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi con el fin de mejorar los procesos internos de la organización y mejorar la rentabilidad en un 20%.

### *Objetivos Específicos*

1. Contratar a un responsable de recursos humanos que diseñe los principales procesos del área.
2. Implementar una revista corporativa colaborativa en donde participen todas las unidades de negocio.
3. Generar reuniones de equipo mensuales para tratar los temas importantes de las distintas áreas.
4. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

### *Alcances*

*Geográfico:* el presente reporte de caso aplica a la empresa A.J. & J.A. Redolfi de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, República Argentina.

*Temporal:* el marco temporal de implementación del presente reporte de caso es de 9 meses comenzando en el mes de septiembre de 2020 extendiéndose hasta mayo de 2022, dependiendo del avance de la pandemia generada por el Covid-19.

### *Contratación de responsable de recursos humanos*

La primera acción resolverá la falta de profesionales en la gestión del personal que tiene la organización y será la contratación de un responsable, siendo este el puntapié inicial para la formalización del área.

Un profesional de la gestión del talento humano dentro de la organización mejora la estadía de los colaboradores, generando elementos para la identificación de estos con los objetivos y los valores de la empresa, profesionalizando los procesos de selección, generando a través de los procesos de inducción la fidelización desde el primer momento del ingresante, capacitando a las personas en lo que necesitan para realizar las tareas y trazando objetivos claros de desempeño.

Es por esto por lo que A.J. & J.A. Redolfi contratara a su responsable de recursos humanos a través de la consultora Adecco de Cordoba Capital, para que realice la búsqueda de este perfil ( Anexo “A”) en donde se espera que quien ocupe el cargo sea un licenciado en gestion o administración de recursos humanos, con al menos 3 años de experiencia en posiciones similares, especialmente aquellos que hayan implementado procesos de gestion en otras empresas.

La consultora estipula para esta búsqueda un tiempo máximo de 2 meses y cobran por este servicio el valor de un sueldo, siendo el mismo de \$ 83.333

El proceso de selección que se llevara a cabo será el de selección por competencias en donde se partirá de una entrevista grupal entre los candidatos de manera tal de visualizar si alguno de los candidatos cuenta con competencias tales como liderazgo, capacidad de escucha, organización y capacidad de planificación, que luego deberán ser validadas a través de las distintas pruebas técnicas que se realicen, el psicotécnico.

Las primeras tareas que deberá realizar el responsable de recursos humanos son las siguientes en el transcurso de 6 meses:

1. Diseño del organigrama
2. Análisis y descripción de puestos
3. Implementacion del programa de inducción
4. Gestion de evaluaciones de desempeño anual

Los costos asociados a la incorporación del responsable de recursos humanos son los siguientes:

Tabla 1- Costos laborales anual

Costo de la consultora Adecco Cordoba	\$ 83.333
Costos de sueldos (12) de \$ 85.000	\$ 999.996
Salario anual complementario	\$ 83.333
Contribuciones Patronales 26,4%	\$ 286.145,37
Costo total de incorporación	\$ 1.452.807,37

Fuente: elaboración propia

Para la medición de la efectividad se tendrá en cuenta que el profesional cumpla en tiempo y forma las tareas asignadas, además de tener un buen desempeño en la evaluación anual destinada para tal fin.

#### *Implementación de revista corporativa*

La segunda acción que se llevara adelante para mejorar la comunicación y comenzar a estimular a los trabajadores a que se relacionen, conociendo a otros trabajadores que forman parte de la organización será la creación de la revista Redolfi, mas que una empresa una familia. Esta publicación tendrá una tirada bimestral elaborada 100% por los empleados de las distintas unidades de negocio de la organización,

Quien revise los contenidos de la revista sera el responsable de edición seleccionado por sus compañeros asesorado por el jefe de recursos humanos, las secciones que tendrá la misma serán:

1. Mensaje de los directores y objetivos mensuales
2. Mi historia en Redolfi, los empleados mas antiguos contarán como iniciaron su carrera dentro de la empresa, esto lleva a mantener viva la cultura de la organización.
3. Efemérides fechas importantes de la organización.
4. Celebraciones se felicitarán aquellos que cumplen años o aniversario de antigüedad en la empresa.
5. Esto se hace en mi sector, en este apartado los trabajadores contarán a toda la comunidad las actividades que se realizan en cada una de las áreas y la contribución que le hacen a la organización.
6. Juegos, acá los colaboradores deberán desafiar sus conocimientos con las fantásticas sopas de letras y ahorcado.

Las personas que quieran formar parte del proyecto se inscribirán vía correo electrónico con el departamento de recursos humanos que será el área encargada de coordinar las acciones entre los trabajadores, quienes permanecerán dentro de la revista por 6 meses para darle oportunidad a que otros se sumen a esta iniciativa, la composición será de un trabajador por sucursal y por área de negocio.

Se distribuirá través del correo electrónico cada uno de los trabajadores siendo totalmente digital, los responsables del diseño y el envío será la empresa de medios Alma clip quienes realizan esta labor, la empresa debe enviarle 10 días antes de la tirada lo que se va a incorporar en la revista corporativa ellos realizan el diseño y el envío masivo a los mails que la empresa les envió. El costo de este servicio es de \$ 20.000 mensuales.

La evaluación de la revista se realizará a través del informe mensual que envía Alma clip en donde estarán el porcentaje de lectura y tiempos de esta.

### *Reuniones de equipo mensual*

La segunda actividad que tendrá el plan de comunicación serán las reuniones de equipos mensuales realizados por cada una de las gerencias, estas sirven para poder generar lazos de confianza duraderos en el tiempo sembrando confianza entre los colaboradores.

En estas reuniones se abordarán temas inherentes a cada uno de los sectores, comenzaran con una videollamada del director de la organización que les contara sobre los avances del negocio y los objetivos de la gerencia, luego se escuchara a los colaboradores para que cada uno pueda realizar su aporte en como es posible cumplir con estos y todo aquello relacionado con las tareas diarias, problemas que tengan en el equipo, y que se puedan solucionar entre todos los integrantes de la reunión.

Los beneficios que tienen para la comunicación interna estas reuniones son:

1. Garantizan un control periódico de los procesos.
2. Facilitan la adopción de soluciones y la corrección de fallas.
3. Evitan la monotonía de las reuniones diarias o semanales, evitando que los miembros de los equipos pierdan interés en ellas.
4. Aumentan la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando. Por tanto, también son un factor para la cohesión y la motivación de los equipos.
5. Permite que los trabajadores reciban feedback sobre el trabajo realizado ya sea positivo como negativo acerca del trabajo individual y en equipo.
6. También estimula a la acción al poder fijar objetivos pudiendo ser estos concretos y con fecha limite para cumplirlos.



Para esta acción se destinará un presupuesto anual de \$ 60.000 que servirá para el catering de los empleados.

La medición de esta acción se realizará de acuerdo con la presentación del informe que pase el gerente como resultado de la reunión.

*Capacitación en liderazgo coach*

La última acción por realizar es la capacitación en liderazgo coach que generara competencias en los mandos medios de A.J. & J.A. Redolfi que hasta el momento no fueron explotadas, buscando que estos sean quienes guíen a los equipos de trabajo en consecución de los objetivos personales y de la organización.

Para llevar adelante la capacitación se contratarán los servicios del centro de estudios e investigación en comunicación social, ubicada en Cordoba Capital, que tiene una duración de tres meses, realizándose de manera virtual en los días miércoles de 8 a 12 hs.

El objetivo que persigue el curso de formación es que los asistentes comprendan la inmensidad de lo que es el liderazgo coach y la transformación que permite realizar en los equipos de trabajo. Contenido en anexo “B”.

Su valor es de \$ 2080 por asistente en el caso de A.J.& J.A. Redolfi es de es 10 personas por lo que el valor total es de \$20.800.

Se tomará como evaluación del programa de capacitación las evaluaciones que realicen los asistentes.

*Marco de tiempo de la implementacion*

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.
Contratación de responsable de RR.HH.	■								
Diseño de Revista Redolfi		■							
Reuniones de equipo de trabajo			■						
Capacitación en liderazgo coach					■				

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación del impacto de implementación*

Para calcular el retorno de inversión es necesario tomar los datos que brinda la empresa en su último balance y los costos del proyecto, mostrando si el aplicar este proyecto es rentable o no.

El último balance presentado por la empresa data del año 2018 por un valor total de \$ 6.195.536,11 para poder actualizarlo se utilizarán los datos que arroja el INDEC (2021), de la inflación anual de Argentina.

- Balance 2018 - \$ 6.195.536,11
- Balance 2019 – Inflación 53,8% - \$ 9.528.734,53
- Balance 2020- Inflación 36,1% - \$ 12.968.607,69
- Balance 2021- Inflación acumulada 17,6 - \$ 15.251.082,64

El beneficio por obtener es de un 20% es de \$ 3.050.332,47

Los costos del proyecto son los siguientes:

- Contratación de responsable de RR.HH. -\$ 1.452.807,37
- Revista Corporativa - \$ 240.000
- Reuniones de equipos - \$ 60.000
- Capacitación en liderazgo coach- \$20.800
- Honorarios profesionales por diseño de la propuesta 2% del beneficio \$ 61.006,64
- Costo total - \$ 1.834.914,01

Calculo del retorno de inversión:

$$\frac{\$ 3.050.332,47 - \$ 1.834.914,01}{\$ 1.834.914,01} \times 100 = 66\%$$

Se infiere que la empresa por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$ 66 lo que hace la inversión rentable.

## **Conclusion**

Como conclusión del presente reporte de caso se puede inferir que con la implementación realizada en Redolfi S.R.L. los problemas centrales detectados se pudieron corregir llevando a la empresa a otro estadio, con la profesionalización de sus equipos de trabajo, la implementación de un plan de comunicación en donde la voz de los trabajadores es lo más importante ya sea a través de la participación de una revista corporativa, como en reuniones donde se puedan buscar soluciones creativas a problemas comunes, generando el compromiso en los colaboradores para que se puedan cumplir los objetivos empresariales. Pero es necesario que para que esto sea una realidad mejorar las habilidades de los mandos medios quienes únicamente conocen como realizar los procesos de trabajo debido a que no fueron elegidos por sus competencias sino por el conocimiento de sus funciones.

El principal aporte que genera este trabajo a la empresa Redolfi es que le permite partir desde un lugar más acorde a los tiempos que corren en donde los trabajadores necesitan sentirse parte no solo de la realización de sus tareas y el cumplimiento de sus funciones sino también verse desafiados por el cumplimiento de objetivos y acompañados para poder crecer dentro de una empresa.

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede concluir que las acciones propuestas generan una mayor sinergia entre el personal de la organización que permite comenzar a ordenar la gestión del personal y le brinda herramientas para que estos se puedan desarrollar no solo a nivel personal sino también profesional siendo de gran ayuda para los directores que pueden dedicarse a lo realmente importante.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en un futuro incorporar algunos analistas al área de recursos humanos para tener una mayor división de tareas y digitalizar toda la información del personal.

Para aumentar su reputación también podría generar programa de responsabilidad social empresarial más formales, invertir en publicidad para darse a conocer y trazar un plan de expansión hacia otras provincias.

## **Bibliografía**

- AUSIQUE, L. P. (2013). *“El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa”*. Pamplona, España.
- Batalla pablo, D. D. (2017). *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna*. Ecuador.
- Brandan , M. (2020). Diseño de un Plan de Comunicación y Formación de Lideres Coach en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. En M. Brandan, *Diseño de un Plan de Comunicación y Formación de Lideres Coach en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz* (pág. 3). Cordoba : Universidad siglo 21 .
- Brandolini, A., Frigoli, M. G., & Hopkins, N. (2009). Comunicacion Interna. En A. Brandolini, M. G. Frigoli, & N. Hopkins, *Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Canvas. (2021). *Marco estratégico de Redolfi S.R.L.* Cordoba : Universidad siglo 21.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. En D. P. Capriotti, *La comunicación interna* (pág. 2). Tarragona : Universidad Rovira.
- Castillo , P. (2020). Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en MAN-SER S.R.L. En P. Castillo, *Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en MAN-SER S.R.L.* (pág. 3). Cordoba : Universidad Siglo 21 .
- Chiavenato , I. (2003). *Gestion del talento humano*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill .

Echeverria, R. (1994). Ontología del Lenguaje. En R. Echeverria, *Ontología del Lenguaje* (pág. 6). California: Comunicaciones Noreste Ltda.

Herrera , S. (2020). El proceso de atracción del talento humano en empresas de la ciudad de Colón. En S. Herrera, *El proceso de atracción del talento humano en empresas de la ciudad de Colón*. (pág. 3). Cordoba: Universidad Siglo 21 .

interior, M. d. (30 de marzo de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 20 de 4 de 2021, de Argentina.gob.ar:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242531/20210331>

IPROUP. (27 de abril de 2021). *IPROUP*. Recuperado el 27 de 4 de 2021, de IPROUP:

<https://www.iproup.com/economia-digital/22395-consumo-consciente-que-es-y-como-cambio-la-venta-en-cuarentena>

Louart , P. (2000). *Recursos Humanos*. Barcelona : Ediciones Gestion .

Muller, German . (2020). La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos. En G. Muller, *La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos* (pág. 25). Cordoba : Universidad Siglo 21.

Telam. (27 de marzo de 2021). *Telam*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de Telam:

<https://www.telam.com.ar/notas/202103/548760-hora-del-planeta-argentina-apagara-las-luces-de-sus-principales-monumentos.html>

Trade, S. (abril de 2021). *Portal Santander Trade*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de Portal

Santander Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

ZooLogic. (16 de 04 de 2019). *Zoologic blog*. Recuperado el 21 de 4 de 2021, de Zoologic blog:

<http://zoologic-d.com/blog/index.php/2019/04/16/la-importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/#:~:text=La%20importancia%20del%20departa>

## **Anexos**

### *A. Descripción de puesto responsable de RR.HH.*

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Responsable de Recursos Humanos

Reporta: Gerencia General

Posición: Fuera de Convenio

Salario: \$ 85.000 con ajuste semestral de acuerdo a la inflación.

Misión del Puesto:

Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de Recursos Humanos orientados a apoyar a la organización en el logro de sus metas y estrategias de negocio.

Funciones y Responsabilidades Principales:

1. Definir, en conjunto con la Gerencia la fijación y conducción de las políticas y estrategias para las actividades de recursos humanos de la empresa.
2. Establecer los objetivos y el presupuesto anual para su gestión y garantizar su cumplimiento.
3. Establecer y velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos para las actividades relacionadas a su gestión en las distintas áreas de la empresa.
4. Asesorar a la Gerencia General y otras areas de la empresa, en temas relacionados a su gestión.
5. Establecer y analizar indicadores de gestión y formular estrategias acordes con las mejores prácticas de la industria.
6. Asesorar al grupo gerencial de la empresa en temas relacionados con las mejores prácticas en administración de Recursos Humanos tales como, manejo de relaciones laborales, acciones disciplinarias, políticas y procedimientos de Recursos Humanos, según sea requerido. Efectuar los trámites en casos de terminación laboral y representar a la empresa ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

7. Asegurar, por parte de la empresa, el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral.
8. Planificar y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, con el objeto de garantizar la disponibilidad de personal, según sea requerido.
9. Planificar, controlar y ejecutar las acciones de personal (promociones, traslados, vacaciones, liquidaciones, incapacidades, etc.), de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
10. Administrar y los legajos del personal de la empresa.
11. Desarrollar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos de la empresa, de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa.
12. Administrar el sistema de compensación de empleados de la empresa (escala salarial, beneficios, aumentos de salario, etc.), asegurando que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos y que el mismo se mantenga acorde con las ofertas del mercado.
13. Planificar, controlar y coordinar el programa de evaluación de desempeño del personal de la empresa, con el fin de identificar necesidades y establecer programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del personal de la empresa.
14. Planificar, diseñar, implementar y dar seguimiento a programas de capacitación y plan de desarrollo de carrera que permitan un mejoramiento constante y de superación del recurso humano de la empresa.
15. Brindar apoyo y orientación al personal de la empresa en identificación, solución y/o prevención de conflictos, con el fin de reducir el impacto de factores que influyan en la efectividad de su desempeño dentro de la organización .

## FACTORES DETERMINANTE

Contenido Organizacional

## COMPLEJIDAD DE FUNCIONES

Nivel de dificultad, complejidad o diversidad de las funciones desempeñadas en el puesto: Alto

Forma en la que impactan las funciones del puesto a la organización en el logro de sus metas estratégicas: Mediano

#### EDUCACIÓN FORMAL

Licenciatura en gestión de recursos humanos, relaciones laborales o afines.

Manejo avanzado de Excel y sistema de gestión tango

#### EXPERIENCIA

Experiencia requerida para hacer el trabajo de manera satisfactoria en total de 3 a 5 años



*B. Curso de liderazgo coach*

**Contenido**

Comunicación efectiva.

Liderazgo personal e interpersonal. Interacción grupal. Liderazgo y comunicación.

Inteligencia emocional.

Control de emociones.

Estilos de liderazgo. Tipología de líderes.

El lenguaje como dominio consensual.

Juicios y prejuicios. Reclamos, empatía, manejo de objeciones. Confianza. Emoción y estado de ánimo.

Autoestima.

El lenguaje del poder.

El arte de escuchar. Acción directa y reflexiva. La conversación.

Creatividad e innovación en las Organizaciones. Manejo de prioridades.

El proceso creativo – las barreras de la creatividad –las trampas habituales- Pensamiento Vertical y Lateral.