

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



La imperatividad actual de implementar procesos estratégicos de gestión humana, comunicación interna y liderazgo coach: un análisis de la empresa familiar Alonso J. y José A. Redolfi SRL

Nombre y apellido: Mariana Belén Ghiberto

DNI: 39815241

Legajo: VRHU18086

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Córdoba

Año: 2021

Resumen

El presente reporte de caso fue realizado para la empresa Alonso J. y José A. Redolfi SRL, una empresa familiar situada en la provincia de Córdoba, con 50 años de antigüedad en el mercado de ventas mayoristas de productos alimenticios. Esta organización presenta falencias en la administración de los recursos humanos tales como la falta de planes de gestión de la comunicación interna y la ausencia de programas capacitación en liderazgo coach para mandos medios y gerentes; imperativos para mantener la competitividad en el mercado actual.

Partiendo del análisis situacional de la compañía y de la recopilación bibliográfica como sustento de dicho diagnóstico, se desprende la propuesta de un plan de acción para implementar un plan de comunicación interna 2.0 y formación en liderazgo coach a gerentes y mandos medios bajo la coordinación de un profesional de Recursos Humanos. Todo esto, con la finalidad de aumentar el 5% de la rentabilidad anual de la compañía.

Palabras clave: Comunicación interna, liderazgo coach, recursos humanos.

Abstract

This case report was made for Alonso J. y José A. Redolfi SRL, a family company of Córdoba Province, with 50 years of experience in wholesale of food products. This organization presents flaws in human resources administration, imperatives to maintain competitiveness in the market, such as lack of internal communications plans and absence of coach leadership training programs for bosses and managers.

This proposal of action of implementing a 2.0 internal communication and coach leadership training programs for bosses and managers with supervision of a human resources professional, comes from a situated analysis of the company and the compilation of bibliography as a support the diagnosis. This action plan should increase profitability in a 5% per year.

Key words: Internal communication - Leadership coach - Human Resources

Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación	6
Marco teórico.....	14
Comunicación interna	14
Comunicación 2.0	14
Liderazgo coach	14
Función de staff del profesional de recursos humanos	15
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de implementación.....	18
Objetivo general:.....	18
Objetivos específicos:	18
Alcance geográfico	18
Alcance temporal	18
Acciones.....	18
1. Plan de comunicación interna 2.0	18
2. Capacitación en liderazgo coach a gerencia y mandos medios	20
3. Incorporación profesional de Recursos Humanos	22
Diagrama de Gantt	24
Evaluación del plan de acción	24
Conclusiones.....	26
Recomendaciones	26
Bibliografía.....	28
Anexo	30

Introducción

El presente trabajo, tiene como finalidad la incorporación al plantel de colaboradores de la empresa Alonso J. y José A. Redolfi SRL un profesional de recursos humanos capacitado en materia de comunicación, y por supuesto, en gestión humana. Éste será el encargado de desarrollar un plan de comunicación interna 2.0 y de capacitar a los mandos medios en liderazgo coach. De esta manera, los colaboradores serán el eje central en este proceso de modernización empresarial.

Alonso J. y José A. Redolfi SRL es una empresa familiar situada en la provincia de Córdoba, específicamente en James Craik, con 50 años de antigüedad en el mercado de ventas mayoristas de productos alimenticios. Cuenta con un plantel de 170 empleados repartidos en 4 autoservicios mayoristas y 5 distribuidoras a lo largo y a lo ancho de la provincia, cada uno de estos, ubicados estratégicamente para una distribución más rápida y eficiente de la mercadería.

La denominación otorgada a la empresa es justamente la conjunción de los nombres de los 2 socios fundadores, padre e hijo. Es por sus características, que la empresa tiene la impronta de crecimiento constante y superación de desafíos que se presentan en el mercado actual. De hecho, esto se plasma en su visión, en la que la empresa expresa su disposición a la búsqueda de nuevos negocios, alianzas, oportunidades para sus empleados y aportes positivos a la comunidad.

A partir del análisis exhaustivo de la información sobre la empresa Alonso J. y José A. Redolfi SRL, se pueden observar varias falencias en materia de *management* de recursos humanos.

En primer lugar, a pesar de contar con una estructura formalmente organizada y de tener buena relación con la mayoría de sus empleados, la organización no cuenta con el personal idóneo para la gestión de sus recursos humanos. Esto hace que haya problemas en la circulación eficiente de la información, que la comunicación sea puramente descendente y que los jefes no sean líderes.

En segundo lugar, desprendiéndose de la problemática anterior, el proyecto de inversión estratégica de la apertura de un nuevo centro de distribución no contempla en su planificación varios puntos clave que asegurarían el éxito de su implementación. En

las circunstancias mundiales actuales, de transformación de las formas de trabajo debido a la pandemia por COVID19, la empresa se ve obligada a replantear la forma en la que, hasta ahora, habían funcionado sus procesos comunicacionales y su modalidad de trabajo.

Las comunicaciones internas como carteleras, reuniones presenciales periódicas, voceros ya son impensables en el escenario del teletrabajo. El trabajo remoto se instauró como nueva forma de trabajo debido a las restricciones de confinamiento estricto de principios del año 2020, pero de manera acelerada y sin un diseño e implementación acertado. Es imperativo entonces, implementar formas de comunicación interna 2.0 adecuadas a este escenario y también, es indispensable formar a los mandos medios para que lideren este proceso de transformaciones estando cerca de los colaboradores.

Las problemáticas anteriormente mencionadas, se sustentan bajo una serie de distintas investigaciones que han sentado precedente sobre el estado de conocimiento actual en la materia.

Para el primer antecedente, se toma en consideración el trabajo final de grado “*Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en Lozada Viajes*” de Rubén Farabello presentado en Córdoba. En su tesis, llega a la conclusión de que las nuevas tecnologías suponen una oportunidad de acercar nuevas formas de comunicación con los actores internos, los líderes tienen un papel fundamental en la tarea de gestionar los recursos humanos procurando generar un ambiente favorable para el cambio y la importancia de incorporar las decisiones sobre la gestión de los recursos humanos en instancias de planificación estratégica (Farabello, 2020).

Para el segundo antecedente, acerca de la necesidad de contar con personal idóneo para la gestión de los recursos humanos, se tomó en consideración el libro español de Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco del año 2018 titulado “*Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*”. Estos autores sostienen que, debido a la globalización, cualquier empresa tiene a su alcance los mismos recursos competitivos, por lo que es de vital importancia encontrar ventajas difíciles de imitar. Los recursos humanos se convierten así, en una ventaja competitiva en las empresas, un recurso clave y valioso; y su correcta gestión, marca la diferencia respecto de la competitividad moderna (Ribes Giner, Perello Marin y Herrero Blasco, 2018).

Para el tercer antecedente, respecto de la comunicación interna, se recapitula el trabajo de investigación realizado en el año 2011 por Franco Strada bajo la denominación

“Gestión de la comunicación interna de la cervecería Santa Fe para fortalecer su cultura organizacional”. En su tesis, Strada llega a la conclusión que, en empresas de este tipo, las cuales están atravesando un período de crecimiento sostenido y están planificando su expansión, es un requisito esencial, el buen manejo de las comunicaciones internas y la adaptación de éstas a las nuevas tecnologías; sólo de esta manera se conseguirá el logro de los objetivos organizacionales.

En síntesis, estos antecedentes permiten confirmar la relevancia de contar con personal que se dedique específicamente a la gestión de los recursos humanos de una manera integral y adaptada a las nuevas tendencias, haciendo foco en la comunicación y en el liderazgo coach. De esta manera se promulgaría el desarrollo personal y profesional de los colaboradores con el fin último de aumentar la productividad y las ganancias empresariales. Adicionalmente, las empresas, en la actualidad, se encuentran ante el desafío de modernizar su modalidad de trabajo y adaptarse a este nuevo escenario de globalización y virtualidad. Otro desafío, radica en la necesidad de digitalizar sus procesos de comunicación interna. Es imperativo que reconozcan que los canales de comunicación anteriormente utilizados ya han quedado prácticamente en desuso, justamente por su dificultad para lograr una comunicación bidireccional con sus colaboradores.

Entonces, aquellas organizaciones que no contemplan en sus objetivos estratégicos la gestión de los recursos humanos, de la comunicación interna y del liderazgo coach, quedarán en gran desventaja respecto de sus competidores.

Análisis de la situación

Alonso J. y José A. Redolfi SRL es una empresa familiar conformada por 4 socios y 170 empleados. El centro de distribución principal radica en James Craik, provincia de Córdoba, sin embargo, cuentan además con 4 sucursales en Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco y Córdoba Capital y autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto. El negocio al que se dedican es a la venta mayorista de productos alimenticios y ya llevan 50 años en ese mercado.

Respecto a su estructura interna, tal como se ve reflejado en el organigrama de la empresa, no tienen definido un departamento específico de Recursos Humanos, por ende, carecen de procesos internos esenciales para el mantenimiento de sus ventajas competitivas: economía de escala y diferenciación de producto a través del tiempo. (Ver anexo 1).

Sin embargo, cuentan con una identidad corporativa definida a través de su misión, visión y valores detallados a continuación:

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”

Valores:

-Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

-Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

-Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

-Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

-Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

-Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

-Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Tal como su visión lo recita, la empresa está siempre abierta a nuevas oportunidades de negocios, pese a ello, en la actualidad, el crecimiento empresarial se ve impedido por el tamaño de la infraestructura del centro de distribución. Es por esto, que han decidido invertir estratégicamente en un nuevo centro de distribución, de esta manera podrán realizar compras a mayor escala y evitar así, el desabastecimiento de sucursales, la pérdida de ventas por falta de stock, el alto índice de rotura y el robo de mercadería, la pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, el vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera. No obstante, en la planificación de este nuevo escenario, han tenido en cuenta cuestiones como: el financiamiento, las cuestiones legislativas, los beneficios operativos, pero, no han puesto en discusión la necesidad de modernizar, acompañando este proceso de expansión, su modalidad de trabajo, sus canales de comunicación y el tipo de liderazgo empresarial.

Adicionalmente a lo anteriormente mencionado, la empresa se encuentra bajo la influencia de numerosos factores externos que afectan su funcionamiento. Identificarlas y planificar una respuesta a ellos, es clave para la supervivencia de la organización en el mercado altamente competitivo en el que están inmersos. Para ello, se utilizará el análisis PESTEL: el estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno.

Factores políticos: en primer lugar, el año 2021, es un año electoral. En agosto, tendrán lugar las PASO en las cuales se votará los nuevos diputados y senadores que representarán a las provincias. Quedará definido así, el mapa político del Congreso de la Nación (Giacometti, 2021). En la Cámara de Diputados, ingresarán por la provincia de Córdoba, 9 diputados y en la Cámara de Senadores, 3 senadores.

En segundo lugar, a partir de las nuevas restricciones para AMBA anunciadas por el presidente, la provincia de Córdoba quedó unos días expectante a la decisión del Gobernador Schiaretti al respecto. A diferencia del Área Metropolitana de Buenos Aires, Córdoba seguirá con el esquema actual: “se mantienen vedadas la circulación y la actividad nocturna gastronómica, de lunes a viernes, entre las 0 y las 6, y entre la 1 y las 6 los sábados, domingos y feriados” (Cañas, 2021) manteniendo entonces, el nivel de consumo actual.

Factores económicos: se constata que la economía se vió desfavorecida enormemente en el contexto actual de pandemia por COVID-19, el descontento y malestar de la población se acrecentó proporcionalmente al nivel de suba de inflación, suba de pobreza y baja del PBI. La inflación volvió a acelerarse el pasado mes de marzo llegando a un alza del 4,8 %, la más alta del último año y medio. Sumado a esto, el Estado debe destinar fondos para atender la crisis sanitaria, generando un mayor déficit fiscal y una mayor emisión monetaria (Diario Financiero, 2021); el nivel de pobreza en la Argentina ascendió al 42% en el segundo semestre del 2020 (Kanenguiser, 2021); y el Producto Bruto Interno argentino tuvo un desplome de 9,9% durante 2020, según publicó este martes un informe del Indec (Infobae, 2021).

Factores sociales: por un lado podemos decir que la sociedad de Argentina se ve rotundamente fragmentada en dos, es lo que ellos mismos denominan “la grieta”. Esta grieta, separa a los kirchneristas de los antikirchneristas y se ha acentuado durante la

actual pandemia de COVID-19. Es aquel impulso que lleva a apoyar ciegamente políticas de un partido, así también, como a odiarlas y rechazarlas por completo.

Por otro lado, se destacan las nuevas preferencias de consumo. Cada vez más, se busca consumir lo natural, lo que no tiene conservantes, lo orgánico. Esto hizo que las compañías comiencen a invertir en comerciar productos con ingredientes saludables, menos nocivos para el cuerpo y el medio ambiente. En el mismo sentido, los argentinos han aumentado el consumo de alimentos a base de plantas dando cada vez más lugar y relevancia el veganismo y vegetarianismo. En muchos casos, los consumidores eligen estos productos buscando sentirse bien, otros, como una posición frente a la vida, la de no comer animales (Machado, 2020).

Factores tecnológicos: se pueden destacar dos aspectos distintivos en esta nueva realidad post COVID19. Uno de ellos es el teletrabajo, si bien, en el resto del mundo se implementa en la mayoría de los trabajos desde hace tiempo, en Argentina ha comenzado a tener lugar a partir del aislamiento preventivo, social y obligatorio decretado por el gobierno de turno en marzo del 2020. Dada esta normativa, las empresas debieron adaptarse como pudieron a esta nueva realidad, muchas de las cuales mantienen esta modalidad de trabajo hasta hoy y planean seguir haciéndolo en el futuro.

El otro aspecto distintivo de la actualidad es el auge que ha tenido en estos últimos meses, el comercio electrónico. Al igual que lo que pasó con el teletrabajo, a partir de la cuarentena estricta el consumidor tuvo que cambiar el modo de comprar, así como, las empresas debieron modernizar su modo de vender. Incluso, el comercio electrónico podría crecer a un ritmo mayor, sin embargo, su informalidad y presión fiscal, lo dificultan (Cayón, 2020).

Factores ecológicos: se destaca una postura más amigable con la naturaleza por parte de los consumidores. A partir del contexto de COVID-19, la gente comenzó a disponer de más tiempo en su hogar impulsando hábitos sustentables, por ende, cambiando su práctica de consumo (BBVA, 2020). De hecho, tal como Télam (2020) sostiene: “el consumo sustentable se duplicó en la Argentina y en Latinoamérica durante la pandemia”.

Asimismo, como asegura Martín (2020), son las empresas las que están bajo la lupa del consumidor, cada vez más crítico y exigente. Éstas, deben encontrar la forma de

que sus productos o servicios, reflejen las causas sociales y ambientales que defienden sus consumidores y potenciales consumidores.

Factores legales: primeramente, se puede destacar la sanción de la ley que regula el teletrabajo. Esta ley comienza a regir a partir del 1° de abril e incorpora derechos innovadores como: derecho a la desconexión, derecho a interrumpir la jornada laboral para trabajadores que tienen personas a su cargo, derecho a que el empleador cubra los gastos de conectividad (Página 12, 2020).

Segundamente, se trata de la aprobación del Proyecto de ley de Ganancias, el pasado 8 de abril 2021. La ley tendrá vigencia al primero de enero de 2021 y el Gobierno devolverá los descuentos realizados en los primeros meses del año (Ignacio Online, 2021). Los puntos que favorecen a los empleados en relación de dependencia son los siguientes:

El aguinaldo de los sueldos hasta 150.000 pesos brutos no pagará impuesto a las ganancias. Los gastos de guardería hasta tres años no pagarán ganancias hasta un tope anual de 67 mil pesos. Los bonos productivos no pagarán ganancias hasta un tope del 40 por ciento de la ganancia. Se podrá deducir de ganancias herramientas educativas de los trabajadores asalariados. Se permitirá la deducción por concubino cualquiera fuera su sexo. La provisión de ropa, equipamiento del trabajador para uso exclusivo de sus funciones o el otorgamiento de un pago por capacitación no pagará el impuesto a las ganancias. Los trabajadores que cobren entre 150 mil y 173 mil pagarán ganancias, pero la AFIP establecerá las deducciones para evitar grandes diferencias entre los que deben tributar y los que están exentos. La actualización del piso para estar exento de ganancias se ajustará por el RIPTE (promedio de variación salarial que elabora la de Secretaria de Seguridad Social) (Ignacio Online, 2021).

Respecto al microentorno que rodea a Alonso J. y José A. Redolfi SRL, se analiza el sector a través de la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Esto permitirá identificar los competidores actuales y potencias, los productos sustitutos y el poder de negociación con proveedores y clientes, para así, tomar decisiones estratégicas acertadas sobre el negocio.

Rivalidad entre empresas competidoras: respecto a éstas, son numerosas y variadas debido a pluralidad de productos que ésta comercializa. Sin embargo, logran diferenciarse de sus competidores gracias al nivel de entrega acotado, la posibilidad de financiación y de asesoramiento que le otorgan a sus clientes y la variedad de productos.

Amenaza de nuevos competidores: probablemente surjan pequeñas distribuidoras que no serán competidores directos de J. y José A. Redolfi SRL por la enorme inversión de capital que éstas deben tener para llegar a serlo. La empresa cuenta con 50 años de presencia en el mercado y difícilmente, nuevos competidores llegarán a amenazar su experiencia, conocimiento e infraestructura.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: la mayoría de lo que comercializan son productos que corresponden a la canasta básica, entonces, serán sustitutos aquellos productos que tengan mejor precio y/o calidad; por ahora, una situación difícil que suceda.

Poder de negociación de los clientes: actualmente, aquellos clientes que más poder tienen sobre J. y José A. Redolfi SRL, son los que más volumen de compra tienen ya que cuentan con la potestad de pedir mejores precios o condiciones de venta debido a la magnitud de su pedido de compra.

Poder de negociación de los proveedores: al revender productos de la canasta básica y al ser tan amplia la cartera de fabricantes, los proveedores no están en posición de poder en la negociación, al contrario, es la distribuidora de James Craik quien puede exigir precios competitivos a sus proveedores.

Habiendo ya realizado un análisis del entorno de la organización Alonso J. y José A. Redolfi SRL, se brinda un diagnóstico organizacional destacando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 1

Análisis FODA de la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Ventajas competitivas: precios competitivos, tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos -Buena relación con sus empleados -Es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos y dar trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra -Bajo nivel de rotación del personal -Es un negocio conocido en la zona -Experiencia de más de 50 años en el mercado -Buena relación con proveedores y clientes externos 	<ul style="list-style-type: none"> -Sector considerado esencial que no frenó su actividad productiva durante el aislamiento preventivo, social y obligatorio -Nuevo centro de distribución -Inversión en publicidad destacando sus ventajas competitivas -Presencia en redes sociales y canales de comunicación digital -Inversión en un área de Recursos humanos y formación de mandos medios en liderazgo transformacional -Inversión en e-commerce -Ingreso a nuevos mercados
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -No poseen procesos formales de gestión humana -No se realizan encuestas de clima laboral -No tienen canales de comunicación ascendente, sólo descendente -No poseen un plan formal de comunicación interna -No aprovecha la tecnología y la digitalización -Falta de capacitaciones de liderazgo para mandos medios -Teletrabajo implementado sin planificación 	<ul style="list-style-type: none"> -Economía en recesión -Impacto de la crisis económica sobre el consumo -Cantidad y diversidad de competidores -Precios establecidos por el gobierno -Consumidores cada vez más exigentes con sus compras -Mantenimiento de precios competitivos -Nuevas legislaciones que aumenten la carga impositiva a las empresas

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, A.J.& J.A Redolfi S.R.L. es una empresa que está en constante proceso de crecimiento. Actualmente con mayor vehemencia, debido al plan de inversión estratégica para la construcción del nuevo centro de distribución. Sin embargo, en este desarrollo infraestructural, desde los recursos humanos, se pueden detectar ciertas falencias, planteadas en la tabla antecedente como debilidades de la organización, que deberán ser gestionadas de manera previa para asegurar el éxito de esta inversión particular y de los objetivos organizacionales en general.

Una debilidad sobre la cual trabajar es que A.J.& J.A Redolfi S.R.L. no cuenta con procesos formales de gestión humana. Es necesario que los colaboradores sean puestos en un lugar de máxima importancia, de ellos depende el éxito de los objetivos organizacionales. El proceso de reclutamiento y selección es informal, no tienen definidos

planes de carrera para los empleados, el proceso de inducción que deberían tener los nuevos empleados al ingresar a la compañía es prácticamente nulo y no se evalúa el desempeño de sus empleados.

Una segunda debilidad, es que la única encuesta de clima laboral que han hecho ha quedado inconclusa, en consecuencia, no se han tomado acciones para corregir los desvíos que pueden generar problemas en la cultura organizacional, por ende, en la productividad de la empresa. Además, tampoco tienen establecidos canales de comunicación de carácter ascendente en donde los colaboradores puedan expresar su disconformidad, sus sugerencias, sus inquietudes.

Por último, otra inconsistencia es que no poseen un plan de comunicación interna definida y tampoco adaptan sus políticas al nuevo modo de trabajo actual que es el teletrabajo. Dada la magnitud infraestructural que tendrá la empresa en un futuro cercano, será necesario un plan de comunicación interna 2.0 y se necesitará tener capacitados a los mandos medios en liderazgo coach para ser guías en este escenario de cambios.

En el contexto de pandemia de COVID – 19 en el que está inmersa la empresa, es imperativo implementar estos cambios transformacionales en la gestión de los activos humanos de la empresa y dirigir esta transmutación desde la convicción del directorio de su carácter de urgencia y luego, del liderazgo coach de los mandos medios. Se necesitará que se transmita correctamente el mensaje de reingeniería logrando de esta manera, el compromiso de los colaboradores por cooperar.

Marco teórico

Para el desarrollo del marco teórico, se comenzará definiendo la comunicación interna. Se ahondará en conceptos vanguardistas tales como comunicación 2.0 y liderazgo coach para entender el papel que éstos tienen en la adaptación de las empresas al ambiente tan cambiante y dinámico en el que se encuentran sumergidos.

Comunicación interna

Es aquella comunicación que está centrada en el público interno, es el conjunto de comunicaciones creada por una organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros. Mediante el uso de diversas técnicas e instrumentos de comunicación, intentan mantener informados, integrados y motivados a los colaboradores y de esta manera, contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Cuenca y Verazzi, 2018). Tal como Cuenca y Verazzi sostienen (2018), la comunicación interna cumple las funciones de: consolidar una identidad corporativa, satisfacer la necesidad de información de los colaboradores y darles voz, transmitir los objetivos estratégicos y las políticas organizacionales, facilitar la introducción de cambios, ayudar a mantener la coordinación entre diferentes áreas, contribuir a generar un buen clima laboral.

Comunicación 2.0

Según Formanchuk (2010), la comunicación 2.0 es aquella que nace de un proyecto de transformación digital organizacional a partir de una cultura corporativa en movimiento, donde el modo de organización se más participativo, más plano, bajo una red de interacciones. Este tipo “moderno” de comunicación requiere: hacer accesible la información a los colaboradores, reducir de la asimetría entre emisores y receptores, mejorar la “usabilidad” a través de plataformas digitales simples y accesibles, promover la participación y la confianza, maximizar la interacción entre colaborador y empresa, potenciar la inteligencia colectiva, asumir la responsabilidad de responder a lo que se dice y hacer algo al respecto, crear un espacio de desarrollo de relaciones respetuosas y reducir las presiones del control. Entonces, la comunicación 2.0 para el autor se presenta como solución ante la necesidad de modernizar las formas de comunicar en el escenario actual (Formanchuk, 2010).

Liderazgo coach

La autoridad no se sustenta solamente en el poder formal otorgado por la empresa; quien realmente conduce a los trabajadores es aquel que cuenta con una autoridad

informal conferida por ellos mismos. Esta autoridad otorgada se la define como liderazgo y procede de la capacidad, la integridad y el logro. A su vez, si implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue personal y organizacional se la denomina liderazgo coach. Ser líder coach significa convocar y motivar para generar los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y equipos, creando confianza y compromiso para el logro de los objetivos propuestos; también conlleva contribuir al desarrollo de las personas y a mejorar la efectividad colectiva (Anzorena,2018).

Función de staff del profesional de recursos humanos

La posición que ocupa el departamento o la persona encargada de la gestión humana es una función de staff. Para que las jefaturas actúen de manera coherente en relación con sus subordinados, es necesario que se aplique esta función de staff, asesoría y consultoría proporcionando a los jefes orientación acerca de las normas y procedimientos para administrar a los colaboradores de su área. Además, los profesionales de recursos humanos pueden prestar servicios especializados tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de puestos, etc. para hacer recomendaciones, aportar ideas, generar propuestas a las jefaturas de modo que sus decisiones sean las más acertadas en materia de gestión humana.

Una vez desarrolladas las definiciones de los principales términos utilizados en el presente trabajo, claro está que la comunicación interna y el liderazgo coach son dos herramientas, complementarias entre sí, que buscan el mismo resultado: motivar, generar espacios de crecimiento personal, promover el trabajo en equipo, mantener la integración entre los miembros, fomentar la participación colectiva; todo esto, con el fin último del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A su vez, con las nuevas tendencias antropocéntricas, la persona pasó a cumplir un rol fundamental en el éxito y rentabilidad de las empresas. Entonces, es imperativo que las organizaciones dediquen gran parte de sus esfuerzos a la gestión de los activos humanos haciéndolos protagonistas del negocio: escuchándolos, promoviendo su desarrollo personal y profesional, modernizando los modos de trabajo al ritmo que la sociedad exige y brindarles toda la información que requieran para realizar su labor.

Diagnóstico y discusión

Una vez hecho el análisis de la situación actual de la empresa, tanto a nivel organizacional como de su micro y macroentorno, se brindará la información más importante del problema abordado con la finalidad de determinar el diagnóstico final de la empresa Alonso J. y José A. Redolfi SRL.

Respecto al macroentorno, en el escenario de la crisis mundial generada por la pandemia del COVID19, la empresa está en una situación de privilegio ya que, al tener una actividad considerada como esencial, nunca ha tenido que interrumpir el ejercicio de sus centros de distribución. Además, tomando en consideración el microentorno, la organización se encuentra bien posicionada respecto de sus competidores, proveedores y clientes.

A partir de la información relevada en el análisis interno de la compañía, se puede inferir que no cuentan con ningún proceso establecido en materia de recursos humanos. A pesar de que mantienen buen tipo de relación con sus empleados y la rotación del personal es baja, la administración sólo se dedica a la liquidación de sueldos, no se han hecho encuestas de clima laboral desde hace más de 10 años.

La empresa se encuentra en una instancia de expansión, la cual no se la ha planteado de una manera holística: han invertido en la mejora de los procedimientos para brindar un mejor servicio al cliente externo, sin tener en cuenta que, para lograrlo, se necesita también la modernización de los procesos internos en materia de recursos humanos que acompañen esta decisión estratégica. No se ha contemplado la necesidad de digitalizar sus medios de comunicación interna y tampoco la de coachear la correcta implementación de la modalidad de trabajo remota, imperativos en la sociedad actual y más aún en esta época de confinamiento por la pandemia mundial.

Entonces, es necesario que se piense estratégicamente todos los aspectos *soft* de la organización y no solamente los aspectos *hard* como lo hicieron en Alonso J. y José A. Redolfi SRL. Pensar en los recursos humanos como los activos más importantes con los que cuenta la empresa, ya que son ellos quienes determinarán el rendimiento y éxito de esta, es avanzar como empresa al ritmo en el que la sociedad entera lo hace en la actualidad.

Teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente, se puede concluir que es necesario la incorporación de un profesional de recursos humanos. A través de su función de staff se encargará de liderar el proceso de implementación de un plan de comunicación interna 2.0 y de capacitar a los mandos medios en liderazgo coach. Todo esto, con el fin último de mantener a la organización adaptada a las nuevas tendencias asegurando el éxito del plan de expansión asegurando la correcta gestión de los recursos humanos en todo el proceso.

Con la implementación de esta propuesta se pretende mejorar el desempeño de todos los empleados de Alonso J. y José A. Redolfi SRL, por consiguiente, el rendimiento de toda la organización en general. El eje de este plan de intervención es el colaborador; se debe entenderlo como el activo principal de la organización y como el que determinará el éxito o no de los objetivos que la misma se plantea. En la sociedad en la que vivimos, aquellas empresas que no actualicen su modo de pensar y no tomen a sus recursos humanos y su bienestar como factor primordial para el rendimiento financiero, son empresas que terminarán por desaparecer: sus empleados no desarrollan un sentido de pertenencia, aumentan los índices de ausentismo y rotación de personal y cae la productividad.

Plan de implementación

Objetivo general:

Implementar un plan de comunicación interna 2.0 y formación en liderazgo coach a gerentes y mandos medios bajo la coordinación de un profesional de Recursos Humanos en a la empresa Alonso J. y José A. Redolfi; y con ello, aumentar el 5% de la rentabilidad anual de la compañía.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un plan de comunicación interna 2.0 a través de la creación de un canal de comunicación interna digital.
- Capacitar a gerentes y mandos medios en liderazgo coach a través de cursos dictados de manera remota.
- Incorporar un profesional de recursos humanos, que, con su función de staff, lidere la implementación del plan de comunicación interna, capacitación en liderazgo coach y la gestión de los recursos humanos en general.

Alcance geográfico

Se desarrollará en la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba.

Alcance temporal

Se implementará a partir del mes de septiembre del año 2021 hasta el mes de febrero del año 2021.

El actual plan no es aplicable a cualquier organización, su aplicación se limita a la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. en la situación particular de expansión y en la situación colectiva de pandemia por COVID19.

Acciones

A continuación, se detallarán, las acciones y los recursos necesarios para llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos.

1. Plan de comunicación interna 2.0

Acciones específicas

- Preparación:
 - Contratar a través de una consultora externa un programador.

- Pactar reuniones periódicas con el desarrollador IT para diseñar en conjunto la intranet.
- Implementación:
 - Desarrollar la intranet dirigida a todos los colaboradores de la empresa.
 - Promocionar su uso y difundir sus funciones e instrucciones a través de mailing a todos los colaboradores.
- Evaluación:
 - Evaluar su utilización a través de indicadores de uso, niveles de respuesta y de interacción brindadas por la misma intranet al profesional de recursos humanos.
 - Evaluar la mejora de la comunicación a través de un apartado en la encuesta de clima. (Ver anexo 2).

Recursos involucrados

- Profesionales:
 - Gerencia, mandos medios y profesional de recursos humanos en la planificación de las herramientas que deberá tener la intranet y la aplicación.
 - Consultora que realice la búsqueda del programador.
 - Profesional de sistemas para crear ambas plataformas e implementar su utilización.
- Financieros:
 - Consultora: \$116.532 (60% de un sueldo neto del candidato)
 - Programador: \$234.000 mensual (Por contrato temporal de 3 meses que dura la implementación de ejecución e implementación del uso de la intranet: \$702.000)
- Físicos:
 - Salas de zoom para las reuniones de la gerencia, mandos medios y profesional de recursos humanos con el desarrollador IT.
 - Salas de zoom para las capacitaciones a los colaboradores acerca del uso de la intranet y la aplicación.

Objetivo

La pandemia por COVID19 ha obligado a las empresas a implementar el teletrabajo: ya no se hacen reuniones presenciales periódicas, no se comparten espacios comunes tales como el almuerzo en la jornada laboral, la mayoría de la cartilla de empleados trabaja desde su hogar, etc. Es por esto, que se implementará un canal de comunicación interna 2.0 que permita la transmisión de información necesaria entre todos los niveles jerárquicos, entre todos los departamentos y en todas las direcciones.

La creación de la intranet corporativa con su correspondiente página web y aplicación de celular, hará que se pueda centralizar toda la información de la empresa en un solo sitio como, por ejemplo: la misión, visión y valores; planes de capacitación; reuniones; celebraciones y cumpleaños; objetivos de cada puesto; utilización de autos de flota, etc. El propósito final es mantener informados y conectados a todos los integrantes de la organización. Un colaborador integrado a su equipo y con la información completa respecto de su labor, trabajará motivado y de una manera eficiente.

Además, la intranet será administrada por el profesional de recursos humanos pudiendo gestionar a través de ella las ausencias, las vacaciones, las horas extras, la utilización de autos de flota, los viáticos, los premios por cumplimiento de objetivos.

Responsable

Profesional de Recursos Humanos

Alcance

Todos los colaboradores de A.J.& J.A Redolfi S.R.L.

Marco temporal

Cinco meses: 10/2021 a 02/2022

2. *Capacitación en liderazgo coach a gerencia y mandos medios*
Acciones específicas

- Preparación:
 - Contratar un coach externo experto en la temática.
 - Pactar reuniones del coach el profesional de recursos humanos para definir las líneas temáticas a tratar y el cronograma de actividades.
(Ver anexo 3).
- Implementación:

- Difundir cronograma de actividades a través de mailing.
- Llevar a cabo las capacitaciones dirigidas a gerentes y mandos medios.
- Evaluación:
 - Evaluar de manera inmediata la capacitación a través de encuestas a los capacitandos. (Ver anexo 4).
 - Evaluar la relación de los jefes con sus subordinados a través de un apartado en la encuesta de clima. (Ver anexo 2).

Recursos involucrados

- Profesionales:
 - Coach que dará la capacitación.
- Financieros:
 - Coach: \$120.000 (\$10.000 por capacitando)
- Físicos:
 - Salas de zoom para las reuniones del coach y el profesional de recursos humanos.
 - Salas de zoom para las capacitaciones a los colaboradores.

Objetivo

El entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones es cada vez más complejo y acelerado obligándolas a modificar sus estructuras, formas de comunicarse, modalidad de trabajo. Es primordial que estos cambios se efectúen desde el convencimiento total de su necesidad por parte de la gerencia y de los mandos medios y, de esta manera, sean ellos quienes introduzcan y guíen el proceso de transformación a toda la compañía. Por este motivo, se implementará un plan de capacitación en liderazgo coach para gerentes y mandos medios.

Este ciclo de capacitaciones a gerentes y mandos medios está destinado a satisfacer las necesidades de la organización con el último fin de lograr un cambio en el comportamiento de los colaboradores de manera sostenida, generando así, un aumento en la calidad de vida laboral. Se buscará que los capacitandos se apoderen de herramientas que le permitan vincularse con sus subordinados, tanto comunicacionales como de coaching para incentivar y promover tanto el desarrollo personal de los colaboradores como el organizacional. De esta manera, los gerente y mandos medios se convertirán en

facilitadores de la transición de los procesos de cambio y en líderes capaces de orientar y motivar a sus equipos a lograr sus metas.

Responsable

Profesional de Recursos Humanos

Alcance

12 colaboradores: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística, Encargado sucursal Rio Tercero, Encargado sucursal Rio Cuarto, Encargado sucursal San Francisco, Encargado sucursal Córdoba, Encargado de Logística, Encargado de Despacho, Responsable de pedidos, Supervisor de vendedores.

Marco temporal

Cinco meses: 10/2021 a 02/2022

3. *Incorporación profesional de Recursos Humanos*
Acciones específicas

- *Preparación:*
 - Diseñar en conjunto con una consultora el perfil de puesto a cubrir por el profesional de recursos humanos. (Ver anexo 5).
- *Implementación:*
 - Contratar a través de una consultora externa el personal idóneo para el puesto.
 - Incorporar por contrato temporal al profesional de los recursos humanos.
- *Evaluación:*
 - Evaluar el impacto de la gestión de los recursos humanos del profesional contratado a través de una evaluación de desempeño hecha por la Gerencia. (Ver anexo 6).

Recursos involucrados

- Profesionales:
 - Gerencia que solicite la incorporación del profesional de recursos humanos y diseñe el perfil del puesto.

- Consultora que realice la búsqueda del profesional de recursos humanos y diseñe el perfil del puesto.
- **Financieros:**
 - Consultora: \$79.680 (60% de un sueldo neto del candidato)
 - Profesional de recursos humanos: \$160.000 mensual (Por contrato temporal de 6 meses que dura la implementación de todo el plan: \$960.000,00)
- **Físicos:**
 - Salas de zoom para las reuniones de la gerencia y la consultora.
 - Oficina privada para el profesional de recursos humanos cuando necesite presentarse físicamente en la compañía.

Objetivo

La sociedad en la que vivimos se torna cada día un poco más antropocéntrica, donde la tendencia creciente es mejorar la calidad de vida de las personas. Lo mismo sucede en las organizaciones, éstas entienden que, mejorar la calidad de vida del trabajador, se traduce en un mejor desempeño personal, un mejor esquema de trabajo, por consiguiente, una mejora en la competitividad organizacional.

Con la incorporación de un profesional de recursos humanos se pretende que la dirección del plan de comunicación interna 2.0 y de capacitación de mandos medios esté liderado por un profesional idóneo en la materia de gestión de las personas. Además, se espera, que una vez implementada la intranet y la capacitación, el profesional se dedique a mejorar y a planear estratégicamente políticas que abarquen los cinco sistemas de gestión humana: integración, organización, retención, desarrollo y control de las personas. Se lo contratará temporalmente por 6 meses, si los resultados son óptimos, se la incorporará en planta permanente.

Responsable

Gerencia

Alcance

Gestión de los recursos humanos de toda la organización en general e implementación del plan de comunicación interna 2.0 y de capacitación de gerentes y mandos medios.

Marco temporal

Seis meses: 09/2021 a 02/2022

Diagrama de Gantt

A continuación, se presenta el marco temporal para la preparación, implementación y evaluación de las tácticas.

Fecha de inicio tentativo del plan: 01/09/2021

OBJETIVOS	ACCIONES ESPECÍFICAS	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de comunicación interna 2.0	Preparación																								
	Implementación																								
	Evaluación																								
Capacitación en liderazgo coach	Preparación																								
	Implementación																								
	Evaluación																								
Incorporación profesional de Recursos	Preparación																								
	Implementación																								
	Evaluación																								

Evaluación del plan de acción

Con la presente propuesta, se pretende mejorar la gestión de los recursos humanos de la organización Alonso J. y José A. Redolfi SRL y por consiguiente aumentar el 5% de la rentabilidad anual de dicha compañía. Se utilizará el cálculo de retorno de la inversión para reflejar el beneficio que significa la implementación de este plan para la empresa. Éste se expresa a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100$$

A partir de la información suministrada en la información financiera y los estados de resultados de la empresa, las utilidades al 31/12/2018 fueron de \$68.959.226,30. Si le sumamos a este valor, el porcentaje de inflación del año 2019 (%53,83), las utilidades a diciembre del 2019 serían \$106.079.977,82; haciendo lo mismo con la inflación del año 2020 (%36,14) las utilidades a diciembre del 2020 serían \$144.417.281,81 y por último, teniendo en cuenta también la inflación del 2021 hasta el mes de abril (%17,56), la ganancia actualizada sería de \$169.776.956,49.

Por otro lado, el objetivo del plan es aumentar el 5% de la rentabilidad anual de la compañía entonces la ganancia sería de \$ 8.488.847,82 y con estos datos podemos hacer entonces el cálculo del ROI:

$$\text{ROI} = \frac{8488847,82 - 1978212,00}{1978212,00} \times 100$$

Entonces, rendimiento sobre inversión sería de %329, esto quiere decir que por cada \$100 que la empresa invierte, la ganancia es de \$329. Por lo tanto, sería muy favorable para la compañía llevar a cabo la implementación de este plan.

Conclusiones

En el presente reporte de caso, se comprueba que la empresa Alonso J. y José A. Redolfi SRL, a pesar de haber crecido de manera exponencial en los últimos años en materia comercial y de patrimonio, ha dejado en segundo plano la planificación y gestión de los recursos humanos.

En el contexto actual en el que se ve sumergido la organización, donde la ventaja competitiva es cada vez más difícil de sostener, se revelan falencias en el ámbito de la administración del cuerpo laboral. La escasez de planes de gestión de comunicación interna, la ausencia de programas de capacitación para un estilo de liderazgo moderno, la falta de un referente de recursos humanos, hacen que se dificulte la obtención de mejores resultados financieros.

Para dar solución a la problemática planteada, se propone la implementación de un plan de comunicación interna 2.0 y un plan de capacitación en liderazgo coach a gerentes y mandos medios bajo la coordinación de un profesional de Recursos Humanos, quien, una vez finalizada la dirección del programa, seguirá a cargo de la gestión del personal de la compañía.

Sin los cambios mencionados anteriormente, se dificultará cada vez más la vida organizacional, por consiguiente, su rentabilidad. Una empresa que considere a sus recursos humanos como recursos valiosos y claves será una empresa de éxito.

Recomendaciones

Resulta importante, tener en cuenta que, si bien la propuesta de intervención permitiría una mejora en la gestión de los recursos humanos, y en consecuencia, la rentabilidad de la compañía, no es lo único que necesitaría hacerse para la adaptación de la empresa al mercado actual.

Se recomienda crear un área específica para la gestión de recursos humanos y ampliar progresivamente el staff de profesionales del área con la finalidad de ahondar en el establecimiento de políticas y procedimientos para los cinco subsistemas de gestión de recursos humanos.

Llevar a cabo estos procesos esenciales y de manera formal, tales como: el reclutamiento y selección de candidatos, la inducción de los nuevos empleados, la definición de planes de carrera, la administración de herramientas de evaluación de

desempeño y la gestión del clima interno logrará que se fomente una cultura orientada a las personas, se profesionalicen todos los procesos de la compañía y se consigan los objetivos estipulados de manera eficiente.

Bibliografía

Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Anzorena, O. (2018). *Líder-Coach*. Buenos Aires: Granica.

Cambios en Ganancias: Los principales puntos de la ley aprobada por el Senado. (8 de abril de 2021). *Ignacio Online*. Recuperado de: <https://n9.cl/sfxfv>

Cañas, J. (15 de abril de 2021). El Presidente anunció nuevas restricciones para el Amba, entre ellas el cierre de colegios por 15 días. El gobernador Schiaretti seguirá con el esquema que dispuso la semana pasada. Cacerolazos en Capital Federal. *La Voz*. Recuperado de: <https://n9.cl/af47v>

Cayón, D. (26 de abril de 2020). Consumo en cuarentena: nuevos hábitos, preferencia por los locales de cercanía y las compras diarias como única válvula de escape. *Infobae*. Recuperado de: <https://n9.cl/q9wb8>

Chiavenatto, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (9ª ed.) México: McGraw- Hill

Clarín. (22 de mayo de 2020). Pandemia y cambios: El teletrabajo no nació con el coronavirus: la larga historia de una realidad que parece nueva. *Clarín*. Recuperado de: <https://n9.cl/9z6pz>

Cuenca, J., Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Oberta UOC Publishing.

El consumo sustentable se duplicó en la Argentina y en Latinoamérica durante la pandemia. (22 de agosto de 2020). *Télam*. Recuperado de: <https://n9.cl/5snp>

Farabello, R. O. (2020): Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en Lozada Viajes. Trabajo final de graduación. Universidad Siglo 21. Córdoba.

Formanchuk, A. (2010): *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª ed.* Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Fuente, F. (24 de octubre de 2020). La grieta que divide a los argentinos. *La Tercera*. Recuperado de: <https://n9.cl/pbx4>

Giacometti, M. (6 de abril de 2021). Elecciones legislativas 2021: ¿Qué se vota y a quiénes se les vence el mandato? *Ámbito*. Recuperado de: <https://n9.cl/6qs0o>

Kanenguiser, M. (31 de Marzo de 2021). En el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y afecta a 19,4 millones de personas. *Infobae*. Recuperado de: <https://n9.cl/jit8>

La inflación en Argentina avanza en medio de la segunda ola de coronavirus. (15 de abril de 2021). *Diario Financiero*. Recuperado de: <https://n9.cl/gzs6m>

Los consumidores centran sus preferencias en el cuidado del medio ambiente. (4 de septiembre de 2020). *BBVA*. Recuperado de: <https://n9.cl/wgsoz>

Machado, L. (27 de noviembre de 2020). Los argentinos aumentaron el consumo de alimentos a base de plantas. *Perfil*. Recuperado de: <https://n9.cl/p3uxc>

Martín, L. (28 de diciembre de 2020). Empresas más responsables para un nuevo consumidor concienciado. *Compromiso Empresarial*. Recuperado de: <https://n9.cl/syut2>

Por el impacto de la pandemia, el PBI de la Argentina se contrajo un 9,9% en 2020. (23 de marzo de 2021). *Infobae*. Recuperado de: <https://n9.cl/jbrv>

Qué cambios traerá la ley de teletrabajo. (6 de febrero de 2021). *Página 12*. Recuperado de: <https://n9.cl/8nrb7>

Ribes Giner, G., Perello Marin, M. R., Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.

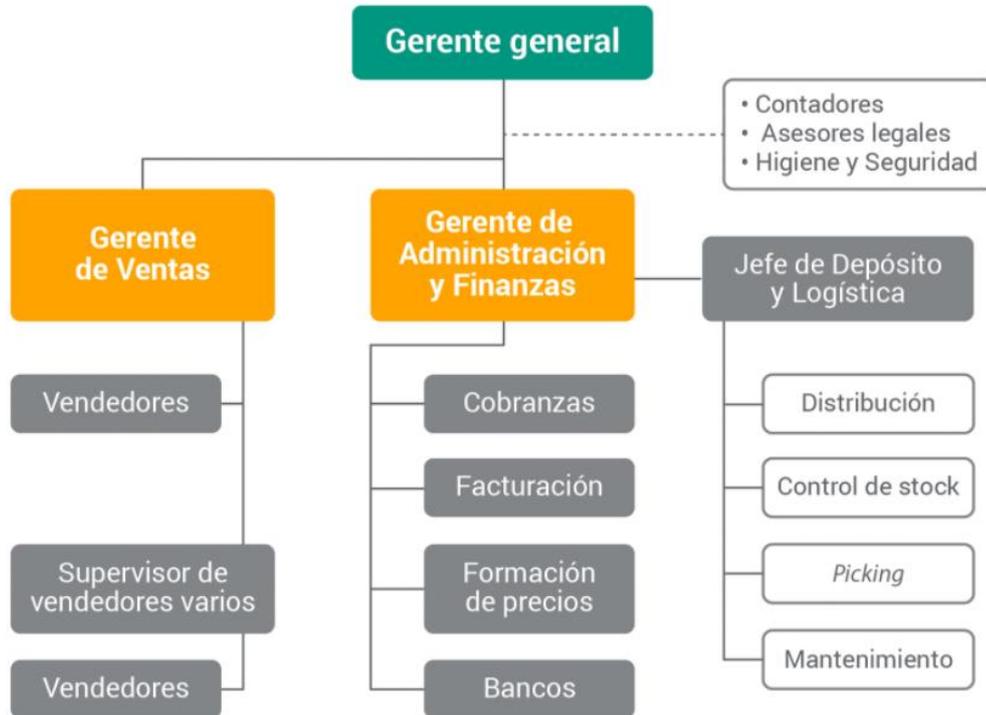
Santillán Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID – 19. *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, volumen 9, 65-76. Recuperado de <https://n9.cl/p7f68>

Strada, F. (2011): *Gestión de la comunicación interna de la cervecera Santa Fe para fortalecer su cultura organizacional*. Trabajo final de graduación. Universidad Siglo 21. Santa Fe.

Tendencias saludables: ¿Cómo se adapta el mercado? (30 de septiembre de 2020). *Semana*. Recuperado de: <https://n9.cl/pkw1r>

Anexo

Anexo 1: Organigrama



Anexo 2: Encuesta de clima laboral

Encuesta de clima laboral - A.J.& J.A Redolfi S.R.L.				
Área a la que pertenece el encuestado:				
N° de legajo del encuestado:	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Afirmación				
Comunicación				
Se me brinda información acerca de los objetivos, responsabilidades y tareas de mi puesto				
Se me brinda información acerca de las metas empresariales				
Considero que los medios de comunicación utilizados son los adecuados				
La comunicación con mi jefe directo es efectiva				
La comunicación con mis compañeros de equipo es buena				
La comunicación con compañeros de otras áreas es buena				
Objetivos				
Los objetivos de mi puesto son alcanzables				
El trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales				
Considero pertinente trabajar por objetivos				
Considero que mi rol es fundamental para el cumplimiento de las metas organizacionales				
Liderazgo				
Mi jefe directo se preocupa por escucharme				
Mi jefe directo sabe lo que hago y me brinda retroalimentación constante				
Mi jefe directo reconoce mis logros				
Mi jefe directo trata a todos los del equipo de trabajo de forma equitativa				
El estilo de dirección que utiliza mi jefe directo influye positivamente en el éxito de mi trabajo				
Mi jefe directo ayuda al grupo a adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo				
Mi jefe directo es proactivo				
Integración				
En mi área de trabajo, se fomenta el trabajo en equipo				
En mi área de trabajo, se manejan los conflictos de manera acertada				
En mi área de trabajo, existe un verdadero sentimiento de grupo				
Me siento orgulloso / a de pertenecer al grupo de trabajo				

Condiciones laborales				
En mi lugar de trabajo existen las medidas de seguridad necesarias				
Mi lugar de trabajo es limpio				
Mi lugar de trabajo tiene buena iluminación para realizar las tareas de mi puesto				
Mi lugar de trabajo tiene buena ventilación				
Mi lugar de trabajo cuenta con el equipamiento necesario que necesito para mi puesto				
Capacitación				
Recibo capacitación acorde a lo que mi puesto exige				
Fui escuchado cuando solicité capacitación				
Considero que mis compañeros de trabajo están capacitados para realizar su labor				
Considero que mi jefe directo están capacitados para realizar su labor				
Autoevaluación				
Desempeño correctamente las tareas asignadas a mi puesto				
Cumplo con los objetivos asignados a mi puesto				
Brindo ayuda a mis pares para que logren los objetivos de sus puestos				
Respeto las normas y políticas de la organización				
Soy una persona dispuesta al cambio				
Trato de aprender de manera constante y mejorar como profesional día a día				
Cultura organizacional				
Me siento orgulloso / a de trabajar en esta empresa				
Considero que la gestión de las personas ha mejorado en los últimos meses				
Me alegra que la compañía siga creciendo				
Considero que hay cosas aún por mejorar				
¿Qué se podría mejorar?				

Anexo 3: Programa de capacitación “*Liderazgo coach en gerentes y mandos medios*”

Capacitación “ <i>Liderazgo coach en gerentes y mandos medios</i> ”			
Capacitandos grupo 1	Gerente General, Jefe de Depósito y Logística, Encargado sucursal Rio Cuarto, Encargado sucursal San Francisco, Encargado de Logística, Responsable de pedidos.		
Capacitandos grupo 2	Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado sucursal Córdoba, Encargado de Despacho, Encargado sucursal Rio Tercero, Supervisor de vendedores.		
Grupo	Día	Horario	Ejes temáticos
1	4/11/2021	16.00 a 18.00	Introducción al coaching
2	5/11/2021	8.00 a 10.00	
1	18/11/2021	16.00 a 18.00	Las emociones
2	19/11/2021	8.00 a 10.00	
1	2/12/2021	16.00 a 18.00	La comunicación
2	3/12/2021	8.00 a 10.00	
1	16/12/2021	16.00 a 18.00	Liderazgo organizacional
2	17/12/2021	8.00 a 10.00	
1	20/12/2021	12.00 a 14.00	Gestión del cambio y liderazgo transformacional
2	20/12/2021	12.00 a 14.00	

Anexo 4: Encuesta a gerentes y mandos medios sobre la capacitación “*Liderazgo coach en gerentes y mandos medios*”

Capacitación “Liderazgo coach en gerentes y mandos medios”				
Nombre y apellido:				
Fecha:	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Afirmación				
Considero pertinente los temas abordados en la capacitación				
Lo aprendido me servirá para la gestión de las relaciones con mis subordinados				
Considero que tengo cosas por mejorar respecto de mi liderazgo				
La capacitación fue acertada debido a la situación por la que está atravesando la compañía				
Considero que deben hacerse más seguido				
Estoy conforme con la capacitación dada				

Anexo 5: Perfil de puesto de Encargado de Recursos Humanos

Descripción general del puesto
Código
1584
Denominación
Encargado de Recursos Humanos
Tipo de funciones
De staff
Departamento al que pertenece
A ninguno en particular
Puesto al que reporta
Gerente general
Contexto
Horario de trabajo
De 8.00 a 17.00 hs
Modalidad de trabajo
Mixta: teletrabajo y en planta
Especificaciones del puesto
Estudios
Graduados de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos o afines
Experiencia Laboral
5 años de experiencia en posiciones similares
Requerimientos objetivos
Sexo: indistinto
Estado civil: indistinto
Edad: entre 26 y 40 años
Otros requerimientos
Idioma inglés: nivel básico
Certificación en de liderazgo y / o coaching (no excluyente)
Conocimientos
Paquete Microsoft Office: nivel avanzado
Competencias personales y profesionales
Liderazgo☑
Trabajo en equipo☑
Aptitudes de organización☑
Proactividad☑
Habilidades comunicativas☑
Adaptabilidad☑
Capacidad de análisis y resolución de conflictos☑
Capacidad para la toma de decisiones☑
Excelente manejo de relaciones interpersonales☑
Oratoria☑
Orientación a resultados☑
Empatía☑
Actitud de servicio

Contenido del puesto
Objetivos
Planificar, administrar, coordinar y evaluar procedimientos y políticas de Recursos Humanos promoviendo el logro de los objetivos organizacionales.
Funciones principales
<p>Establecer procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción de nuevos candidatos.</p> <p>Actualizar los perfiles de puestos.</p> <p>Definir los lineamientos para las evaluaciones de desempeño.</p> <p>Administrar la comunicación interna entre los diferentes sectores y niveles de la organización.</p> <p>Organizar sistemas de desarrollo de carrera y capacitación del personal.</p> <p>Confeccionar encuestas anuales de clima laboral y realizar un plan de acción en base a los resultados.</p> <p>Gestionar todo lo referido a los recursos humanos de la empresa.</p>
Indicadores del desempeño
<p>Cooperar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Brindar soporte a todas las áreas de la empresa.☐</p>

Anexo 6: Evaluación de desempeño puesto Encargado de Recursos Humanos

Evaluación de desempeño - A.J.& J.A Redolfi S.R.L.				
Nombre completo y legajo del colaborador:				
Código del puesto: 1584	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Afirmación				
Coopera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales				
Brinda soporte a todas las áreas de la empresa				
Cumple con las fechas estipuladas				
Es responsable				
Reporta los avances de las tareas				
Cumple los procedimientos existentes				
Busca mejorar los procesos existentes				
Tiene una actitud positiva en general				
Coopera para lograr el bienestar de los colaboradores				
Coopera con la gerencia en decisiones estratégicas				
Responde correctamente al actuar bajo presión				
Administra correctamente las herramientas de gestión de la empresa				
Planifica y coordina la gestión de los recursos humanos				
Brinda información a los gerentes y jefes que lo necesitan				
Es líder y referente				
Motiva persistentemente al personal en cuanto a sus planes de carrera en la empresa				
Sus decisiones son acertadas y en el momento oportuno				
Mantiene informado al personal				
Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa				
Es proactivo				