

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“ Desarrollo del area de recursos humanos, plan de comunicación
interna y formacion de lideres coach en Redolfi S.R.L.”**

Alumno: Martin Alejandro Corvalan

DNI N°:27651731

Legajo: VRHU07430

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa Redolfi S.R.L. de la provincia de Cordoba dedicada a la venta y distribución mayorista contando con 4 sucursales de atención al público y 5 depósitos estratégicamente establecidos, luego del análisis realizado en la organización se detectaron como problemas centrales la falta de gestión de sus recursos humanos, la carencia de un plan de comunicación interna y los mandos medios con ciertas incompetencias para manejar equipos de trabajo de alto rendimiento. Motivo por el cual se diseñó un plan de acción cuyo objetivo fue iniciar con el desarrollo del área de recursos humanos, crear un plan de comunicación interno digital y capacitar a los mandos medios de en liderazgo coach con la finalidad de que la empresa obtenga un 12% de incremento en sus ganancias netas. Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 83%.

Palabras Claves: Recursos Humanos – Comunicación Interna - Comunicación Digital -Liderazgo coach

Abstract

The case report was made in the company Redolfi S.R.L. of the province of Cordoba dedicated to the sale and wholesale distribution with 4 branches of attention to the public and 5 strategically established warehouses, after the analysis carried out in the organization, the lack of management of its human resources, the lack of an internal communication plan and middle management with certain incompetence to manage high-performance work teams. Reason why an action plan was designed whose objective was to start with the development of the human resources area, create a digital internal communication plan and train middle managers in coach leadership in order for the company to obtain a 12 % increase in your net earnings. Obtaining as a result an investment return of 83%.

Keywords: Human Resources - Internal Communication - Digital Communication - Leadership coach.

INDICE

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis F.O.D.A.....	12
Marco Teórico.....	14
Recursos Humanos.....	14
Comunicación Interna	14
Comunicación Digital	15
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementacion.....	17
Objetivo genera	17
Objetivos específicos	17
Alcances	17
Acciones.....	17
Contratación de analista de recursos humanos	17
Plan de comunicación digital	18
Capacitación en liderazgo coach.....	20
Marco temporal de la implementacion	21
Evaluación del impacto de la implementación	21
Conclusion	23
Recomendaciones	23
Bibliografía	24
Anexos	26
Anexo I - Perfil de puesto de analista de recursos humanos	
Anexo II - Curso de formacion de lideres coach	

Introducción

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar que fue creada en 1959. Su trayectoria y experiencia en el mercado le permite una amplia notoriedad en su rubro. Se dedican a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. Su sede central se sitúa en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba. Cuenta con 4 (cuatro) sucursales, todas ellas en la provincia de Córdoba: James Craik (sede central); Villa María, Río Tercero y Córdoba (capital).

Su historia hace referencia a un proyecto iniciado por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, cuando decidieron la apertura de un local llamado “Redolfi Hermanos” para la comercialización de artículos de bazar, librería y cigarrería. Este proyecto no prosperó y en 1975, se separaron de común acuerdo, pero el Sr. Alonso Redolfi es quien inició la distribuidora mayorista. A dicho proyecto, se le sumó su hijo, José Redolfi.

En 1983, la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. generó una alianza estratégica con Massalin Particulares para la distribución exclusiva de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9. (Canvas Universidad Siglo 21, 2021).

A partir de 1983, se iniciaron los conflictos intrafamiliares con el fallecimiento del Sr. Alonso Jacobo Redolfi quien fuera socio fundador. Es allí cuando se inician los trámites de sucesión los cuales culminan en 2006.

Otra alianza estratégica fue en 2002 cuando incorporaron a la nómina de productos insumos de la marca Kodak para su comercialización. Dos años más tarde, obtuvieron la representación de los productos Kraft Foods que les permitió un crecimiento continuo.

En la actualidad, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. está liderada por la tercera generación de una empresa netamente familiar. La dotación de empleados asciende a 170 empleados y cuentan con una flota de 56 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

Al analizar la problemática por la que transita la empresa principalmente alude a la carencia en su organigrama, del Área de Recursos Humanos. Esta situación índice de manera directa sobre problemáticas secundarias: No existen evaluaciones de desempeño, ni de un plan de desarrollo y capacitación ni un proceso de inducción ni de un plan de carrera y sucesión.

La visión de un profesional de recursos humanos podría beneficiar a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a fin de reordenarla, capacitar a los altos mandos en materia de liderazgo coach y trabajar sobre la comunicación interna. En este aspecto la comunicación interna

permitirá que los altos mandos puedan comunicarse de manera efectiva y eficiente con sus colaboradores, promover el trabajo en equipo y la planeación de tareas que facilitaran gestionar de manera estratégica.

En lo que respecta a la misión y la visión de Redolfi S.R.L. apuntan a poner el énfasis en la atención al cliente y a los proveedores. Es importante que la empresa construya relaciones sanas con sus diferentes públicos, con el objetivo de traccionar nuevos clientes, fidelizar y cuidar a los que ya dispone dentro de su cartera y trazar una posible expansión considerando las oportunidades que le ofrece el mercado. Respecto a los valores que tienen como pilares, ellos aluden a la honestidad; confianza; ética; etc.

Cano, Graciela (2019) en su trabajo final de grado realiza una investigación aplicada a la administración pública de la Provincia de Cordoba y destaca que la gestión de recursos humanos en las organizaciones supone el funcionamiento coordinado e integrado de las diferentes funciones involucradas, y su articulación con la estrategia organizacional, y es a su vez el principal medio por el cual las empresas logran influir en las habilidades, actitudes y comportamientos de los trabajadores .una buena gestión de recursos humanos en cualquier organización pública o privada es aquella que, efectivamente, configure un sistema capaz de contribuir eficazmente al logro de los resultados perseguidos por la organización, por lo que resulta imperativo conectar la planificación estratégica y la gestión del personal en las organizaciones

Muller German Federico (2020), en su trabajo final de grado un reporte de caso titulado “La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos” en la empresa A.J. & J.A. Redolfi de Cordoba, expone que las empresas también tienen cada una su propia cultura. La cultura organizacional no viene de las máquinas ni de los mobiliarios, viene de las personas que integran la empresa. En el caso de las empresas familiares, son los dueños los que imprimen su cultura y valores a la empresa. Cuando en una empresa familiar se habla de la cultura organizacional, estamos hablando de la cultura de los dueños, o la que ellos quisieron transmitir. Los dueños de las empresas redactan la Misión, la Visión y los Valores de la misma. Allí quedan explicitados los valores que ellos quieren demostrar. Pero para que la empresa toda pueda transmitir estos, sus valores, es necesario que los comuniquen eficientemente. Es a través de la Comunicación Interna que ellos transmitirán a su público interno su cultura y valores, para que pueda ser replicada, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la misma.

Javier Fernandez (2017) en la tesis de grado “La gestión del coaching en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba” realiza un estudio descriptivo que aborda la forma en que se implementa el coaching en las empresas de la ciudad de Córdoba pone la atención en la gestión, analiza a través de qué medios es relevante llevar adelante la formación de los líderes, cuáles son las razones por las que las organizaciones están comenzando a utilizar esta práctica, y cuáles son sus efectos y repercusiones, teniendo en cuenta la evidencia empírica que existe.

Campora Jorge, (2015) en un trabajo de investigación con enfoque metodológico fue de tipo cuantitativo con un posicionamiento epistemológico interpretativista, que culminó en la evaluación de contrastes estadísticos en el marco de las organizaciones globales. En Buenos Aires, Argentina, en la Universidad del Salvador indica que:

El líder coach debe tener conjunto de competencias dentro de la formación profesional en funciones directivas, gerenciales y profesionales, por sus altos contenidos de autogestión y liderazgo innovador, en un marco ético y de gestión humana en los ambientes del trabajo y su contexto social. El Liderazgo Global confirmó un conjunto de conocimientos y destrezas, sustentados en la persona como un todo, que no solo abarcan a sus requisitos profesionales, sino a sus necesidades personales, motivaciones, sentimientos, valores e intereses (pag.10)

La relevancia que tiene la mejora de los recursos humanos, la implementación de un plan de comunicación y la formación de líderes coach para Redolfi radica en la necesidad poder gestionar al capital humano teniendo en cuenta que son las personas los principales activos que con la aplicación se su fuera de trabajo logran que las organizaciones sean rentables, debiendo fidelizarlos con políticas y procesos que le generen un crecimiento dentro de la empresa pudiendo cada día por el desarrollo de sus competencias ser más productivos.

Análisis de Situación

Al analizar a la empresa Redolfi S.R.L., tomando aspectos como su organigrama; misión y visión; valores; filosofía; alianzas estratégicas a lo largo de la historia que permite aseverar que la firma cuenta con prestigio y una vasta trayectoria de 62 años en el mercado.

La visión de la compañía es 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. (Canva, 2021).

En cuanto a su misión lo que la organización pregona es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Canva, 2021).

Los valores que tiene la empresa son respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros. 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. Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción (Canva, 2021).

Una de las ventajas competitivas de Redolfi es que posee un bajo nivel de endeudamiento debido a que sus ventas se pagan de contado y solo algunos clientes selectos son los que pueden pagar de manera diferida pero siempre en un plazo inferior a 21 días.

La remarcación de los productos está entre el 10% y el 30% dependiendo del producto y el volumen de compras. Redolfi normalmente aprovecha los descuentos que les brinda el proveedor ya que compra en muchas cantidades pudiendo así aumentar ese margen de remarcación.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante el uso de la fan page que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Un tema a destacar es que la empresa no se detuvo nunca: su crecimiento fue constante aún en situaciones adversas y conflictivas que se suscitaron en el seno familiar. En un contexto de pandemia mundial a causa del Covid-19, la firma siguió generando ganancias y un crecimiento sostenida hasta la actualidad, siendo que miles de negocios debieron bajar las persianas y afrontar quiebras.

La empresa Redolfi, a inicios de la pandemia, fue considerada como esencial dado al rubro en el cual se encuentra: la de proveer alimentos. Para ello, el gobierno nacional detalló un listado de empresas que podrían prestar servicios esenciales y los supermercados mayoristas y minoristas; comercios minoristas de proximidad de alimentos, higiene personal y limpieza siempre estuvieron abiertos. (pagbam.com, 2020). Asimismo, este rubro de los supermercados mayoristas, registraron un boom de ventas. Según un informe de la CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores Mayoristas) durante el año 2020, se registró un 44 % más de compras en supermercados mayoristas. Esto obedece a un cambio de hábitos en los consumidores que procuran optimizar sus recursos, haciendo que su dinero rinda más dada la pandemia por el Covid-19.

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos, de todos modos, la empresa tiene buena relación con todo el personal porque es dadora de empleo a personas de zonas aledañas de donde está situada cada una de las unidades de negocio.

Tienen una muy baja rotación debido a que pueden realizar la retención del talento humano porque las personas sienten que son una familia, rigiéndose por el convenio colectivo de trabajo del sindicato de empleados de comercio

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores.

Se trata de una empresa que es líder en el rubro de la distribución de insumos y alimentos. Disponen de un portfolio de importantes marcas con quien han celebrado alianzas estratégicas

Análisis PESTEL

Este análisis nos permitirá conocer e identificar cuáles son los factores de índole Política, Económica, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que inciden directamente en la empresa Redolfi S.R.L.

Factores Políticos

En este aspecto, todos los cambios de índole política o legislativa inciden de directamente en la empresa. El 12 de septiembre se registraron las PASO 2021. El gobierno nacional apuesta a no cerrar más la economía, tratando que el impacto de la cepa Delta del Covid – 19 sea lo menor posible. Las vacunas para afrontar esta terrible enfermedad se empezaron a fabricar en nuestro país gracias a una alianza estratégica que el gobierno celebró con el Centro Nacional de Investigación de Epidemiología y Microbiología Gamaleya y el Laboratorio Richmond (Argentina.gob.ar, 2021).

En este contexto adverso de la pandemia, la empresa Redolfi S.R.L. se ha beneficiado con las ventas ya que pertenece al rubro de los servicios esenciales justamente porque se dedican a la distribución de alimentos a todo el país.

La pandemia ha generado un incremento en los precios de los productos debido a la gran demanda de estos. Los supermercados no estuvieron exentos de esta variable imprevista que se suma a una problemática que las cadenas de supermercados que promovían las compras on line, colapsaban sus plataformas digitales dadas las diversas operaciones que se cargaban en ellas y que, a su vez, la entrega de dichos productos tenía demoras de hasta 15 días. Los supermercados mayoristas se vieron favorecidos ante el aumento desmedido de los precios ya que los consumidores se agolparon a estos establecimientos con el objetivo de obtener mejores precios. En nuestro país, existen problemas estructurales que inciden en la logística y distribución de los alimentos como, por ejemplo, grandes distancias, falta de infraestructura en rutas o desarrollo de alternativas más económicas para la distribución de estos a través de las vías férreas, etc. Por supuesto, esta problemática también índice de manera directa sobre el costo de la mercadería (Infobae, 2021).

Factores Económicos

La pandemia conlleva una crisis económica que afecta a todas las personas y sectores de manera equitativa. El gobierno nacional ha brindado diversas ayudas económicas para las personas en estado de vulnerabilidad económica. También implementó estrategias para preservar las reservas que dispone el Banco Central de la República Argentina.

Asimismo, la inflación; la depreciación del peso y la pérdida del poder adquisitivo son problemas que se evidencian y que, a su vez, se suma a este contexto, Las paritarias salariales que se cerraron con los diversos gremios, no fueron lo suficiente ya que no crecieron de la misma manera que el aumento registrado en los alimentos.

Los supermercados experimentaron una alta rotación en los alimentos. Se infiere que Redolfi S.R.L. ha vivido la misma experiencia que sus pares.

En lo que respecta a beneficios particulares, la empresa se vio beneficiada a través de la Ordenanza N° 1564/07 que exige que, a partir del 2012, las estructuras fabriles, depósitos, industrias, etc. se trasladen fuera del tejido urbano. En este aspecto, Redolfi S.R.L. experimentó en 2009 una reducción en los impuestos tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados.

Factores Sociales

Este tipo de factores influyen de manera directa ya que se evidencian con cambios de actitudes, intereses y opiniones de las personas a la hora de decidir la compra de un producto/servicio. En este punto, la pandemia dio lecciones en este aspecto. Se evidenció la tendencia sostenida en los consumidores de priorizar segundas marcas para abaratar costos y que el dinero rinda más. Estas segundas marcas generalmente son producidas por las marcas líderes del mercado.

Lo más inquietante es el aumento de la pobreza que se encuentra en los niveles más altos de la última década. Según el último informe del INDEC. un grupo familiar compuesto por dos adultos y dos menores, necesitó contar con ingresos por \$ 57.997 (Forbes Argentina, 2021).

En cuanto a los factores económicos y sociales se puede inferir que la empresa Redolfi S.R.L. se posiciona y se ha consolidado en el mercado interno con una tendencia de crecimiento a nivel nacional.

Factores Tecnológicos

La tecnología se encuentra presente en todos los aspectos de nuestra vida. Las empresas no pueden quedarse por fuera de esta tendencia. Las compras on line han revolucionado el mercado. La empresa invierte en robótica para el armado de los pedidos de los clientes. Actualmente, se dispone de un plantel de 170 empleados que están distribuidos en dos turnos. Estos empleados disponen de 62 estaciones de trabajo donde hay un portfolio de 650 productos.

El covid-19 aceleró la cantidad de personas que compran en diferentes plataformas de Internet. Lo que sucede en el país es reflejo de la expansión en toda América latina, que se convirtió en la región de más crecimiento en el mundo teniendo en cuenta el retraso relativo que arrastraba en ese mercado.

El comercio electrónico en el mercado local se convirtió en un boom en la economía. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el comercio electrónico creció un 76 por ciento durante 2019, luego de crecer un 64 por ciento en 2018. En el último informe de PayU -empresa fintech que proporciona tecnología de pago a comerciantes en línea- se analiza el gasto de los consumidores en línea en 19 países de los cinco continentes en cuatro sectores de comercio electrónico de rápido crecimiento: belleza y cosmética, bienes digitales, moda y accesorios, y educación. Se destaca un avance sin precedentes en el gasto de los consumidores en el comercio electrónico de mercados de alto crecimiento. (Pagina 12 , 2021, <https://acortar.link/p7FaoM>).

Factores Ecológicos

El cuidado del medio ambiente es una tarea en la cual todos los seres humanos se encuentran involucrados. En el rubro de los supermercados y a través de una regulación nacional, se prohíbe la utilización de plásticos de un solo uso, que son las bolsas de polietileno. Esta medida promueve la preservación del Medio Ambiente.

Desde julio 2020, la provincia de Córdoba se vio afectada por incendios forestales que han causado pérdidas incommensurables: se perdieron cerca de 300 mil hectáreas y que también afectaron 90 mil hectáreas de la provincia de San Luis. Estos incendios perduraron tres meses.

En Córdoba queda menos del 3% de bosque nativo cerrado. Anteriormente la provincia se caracterizaba por poseer tres regiones biogeográficas: chaqueña, espinal y estepa pampeana

y su destrucción ha sido impresionante. La gestión ambiental de sucesivas administraciones fue tan mediocre que, de tres grandes ecosistemas, solamente queda algo de superficie principalmente ligada al ambiente chaqueño. Del espinal y de la región pampeana solo quedan trozos insignificantes al lado de la superficie original. Por su parte, los desmontes registran unas 5.000 a 7.000 hectáreas por año que se van acumulando. Esta es una provincia donde se aplican plaguicidas prácticamente sin control, lo que contribuye a la reducción de la biodiversidad nativa.

Factores Legales

La empresa Redolfi S.R.L. se rige por la Ley Nacional N° 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo) y se trata de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), la cual se encuentra regulada por la Ley Nacional N° 19.550. Asimismo, la empresa se encuentra enmarcada bajo el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de Comercio.

A continuación, se anexa un análisis realizado con la herramienta PORTER a fin de conocer cómo la empresa se relaciona con su entorno, competidores, competidores, proveedores y clientes,

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los clientes o compradores.

La empresa Redolfi S.R.L. cuenta con clientes ya fidelizados que pertenecen al segmento supermercados, farmacias, kioscos, bares, confiterías, restaurants, librerías, maxi kioscos, comedores y perfumerías.

La empresa no exige un monto mínimo de compra. Una posible acción de marketing que podría implementar en este aspecto podría ser la de emitir descuentos para aquellos clientes frecuentes o la sumatoria de puntos que podrían ser canjeables como descuentos para futuras compras.

- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

En este punto se refiere a la capacidad de negociación de los proveedores siempre es considerada alta. En el rubro en el cual se encuentra Redolfi S.R.L. es importante porque los consumidores pueden elegir a otros proveedores.

Redolfi S.R.L. desarrollo alianzas estratégicas con empresas de renombre lo cual posibilita obtener mejores precios por el volumen de compra que la firma realiza y congelar precios.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes.

En este punto, se refiere a los obstáculos que pudieran tener aquellos nuevos competidores que quisieran ingresar en este mercado y asumir el rol de nuevo competidor y operar en esta misma industria. En este punto se podría mencionar que, si la gobernación de la provincia decidiera otorgar beneficios fiscales a las empresas que quieran insertarse en el mercado local y se instalaran nuevos proveedores con precios altamente competitivos, esta situación podría ser una grave amenaza.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

En este aspecto se refiere a los productos sustitutos que pudieran afectar el volumen de ganancias. Los productos alimenticios pueden ser suplantados por segundas marcas y bajar la rentabilidad de la empresa. También las nuevas tendencias en la moda alimenticia como el advenimiento del veganismo, que ha impuesto un cambio de hábitos alimenticios donde las empresas han debido acondicionar góndolas donde incorporen alimentos para veganos y tener en cuenta a las personas celiacas e incorporar alimentos sin tacc dentro de las mismas.

- Rivalidad entre competidores.

En este aspecto se refiere a la rivalidad existente entre los competidores que existen en el mercado. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: a menor cantidad de competidores, mayor rentabilidad económica para la empresa. Redolfi S.R.L. y sus competidores cohabitan el mismo segmento de mercado. La empresa supo construir un sello propio a través de sus 62 años de trayectoria y vasta experiencia en el mercado.

Análisis F.O.D.A.

A continuación, se anexa un análisis de la organización a través de la herramienta F.O.D.A. (Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades).

Análisis FODA

Tabla I - Análisis F.O.D.A.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con empresas de renombre. • Comercialización de productos de primeras marcas. • Amplia cartera de clientes. • Larga trayectoria y experiencia en el rubro. • Las entregas de la mercadería es dentro de las 24 hs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicias en otras provincias. • Posible expansión del negocio más allá de los límites geográficos actuales. • No invierten demasiado dinero en publicidad. Tampoco hay una estrategia definida en este aspecto.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de un Departamento en RR. HH.. Tampoco tienen un plan de desarrollo y capacitación de los colaboradores. • La empresa carece de un sistema de control de gestión. • No existe un sistema de búsqueda de empleados ni un programa de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una competencia agresiva con otras empresas que se dedican al mismo rubro (mayoristas y supermercadistas). • Desembarco de segundas marcas. • Inestabilidad económica. • Disponen de personal no calificado en puestos claves.

Tabla I: Matriz F.O.D.A. – Elaboración propia.

De acuerdo con toda la información relevada desde la visión profesional se puede concluir que Redolfi está en el mejor momento luego de varios años en donde la industria tuvo problemas en cuanto a la rentabilidad, habiendo sido la pandemia una oportunidad debido a que las personas se volcaron al comercio interno lo que generó importantes ganancias para la industria, pero la organización a la cual se hace mención aún tiene un déficit con sus clientes internos y externos, con los primeros en la falla de los mandos medios y la falta de unificación de sus negocios en una cultura participativa, con los segundos en la generación de ventas minoristas y aplicación de la tecnología para las compras vía internet.

Marco Teórico

Se presentará a continuación las principales ideas que forman parte de este trabajo desde la mirada diversa de autores que escribieron sobre la materia, los temas son recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

Recursos Humanos

Según Werther & Davis (2000), los recursos humanos son el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

Según Dessler (2000) *“La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación”* (p. 2).

Por su parte Chiavenato (2009) plantea que La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño Siguiendo al autor antes mencionado los objetivos que persigue la gestión de los recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Comunicación Interna

La comunicación interna se centra en anunciar a la organización lo que está ocurriendo y las implicaciones del proceso. Pero a medida que el proceso avanza, la comunicación pasa a centrarse en la visión general de los cambios que se están desarrollando y en la identificación de los problemas existentes o potenciales (Galpin, 2013).

En una empresa todo comunica, es importante tener en mente que los colaboradores son, además de consumidores de discursos o receptores, productores de sentidos y de nuevos discursos, reelaboraciones a partir de sus propias lecturas. Como consecuencia, en este proceso no solo el área a cargo de generar las comunicaciones formales construye la realidad de la organización (Verazzi, 2018). Lo más importante en una comunicación es que el mensaje central llegue a los receptores. De entrada, eso marca la diferencia entre el éxito y el fracaso (Pastor, 2016)

Comunicación Digital

Galdon Lopez, G. (2010) define a la comunicación digital en las organizaciones, como en cualquier relación humana, comenzando por la familiar, es un elemento decisivo, básico y fundante que, como se sabe, tiene varias dimensiones. Unas ad intra, otras ad extra. Todas ellas tienen en común el sustento en la verdad, mediada por la web 2.0.

El objetivo que se persigue con la digitalización de la comunicación interna es incorporar aspectos estratégicos, como la segmentación de los mensajes, y el refuerzo o complementariedad de otros canales de comunicación interna. La transición digital está ayudando a reducir el oxímoron que puede suponer la dispersión de los públicos internos inducida por la hiperconectividad y la necesidad de proyectar un tipo de cultura unificada, de cooperación y de diálogo (Cuenca J., 2020).

Liderazgo Coach

Wolk (2003), indica que el líder coach es aquel que utiliza el coaching como actividad genérica busca desarrollar una disciplina capaz de servir a la identificación y disolución de los obstáculos que los seres humanos encuentran en el logro de sus aspiraciones. En las organizaciones, se busca poder incrementar la efectividad que exhibe el desempeño de sus miembros, equipos y procesos.

Para Zárate (2000), el líder coach es aquella persona capaz de llevar adelante un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos. (Zarate , 2000)

Se puede concluir que los recursos humanos son un elemento fundamental en la organizaciones debido a que las personas son el activo más importante que una organización tiene debiendo estas ser gestionadas mediante líderes que identifiquen y mejoren los obstáculos que encuentra una persona en su actividad personal con la finalidad de que estos crezcan, debiendo contar las compañías con programas de comunicación que permitan la interrelación entre las distintas unidades de negocio, viendo en la digitalización una oportunidad para crear una cultura compartida.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas principales que se advierten en Redolfi S.R.L. radican en la falta de un departamento de recursos humanos que realice una gestión efectiva del personal que si bien esta fidelizado estos no tienen un referente en el cual puedan evacuar dudas con respecto a cuáles son sus áreas de mejora, además de no contar con canales de comunicación que permitan que directivos y empleados puedan coordinar acciones, gestionando cada unidad de negocio de manera individual. También se advierte que los mandos medios de la organización no están preparados para poder guiar a los equipos de trabajo debido a que estos fueron elegidos por la antigüedad y no por las competencias que tengan desarrolladas lo que lleva en muchos casos a que estos sean incompetentes, no teniendo un estilo de liderazgo proactivo que mejore a cada trabajador.

Es relevante para Redolfi solucionar estos tres aspectos debido a que es esencial que las empresas del siglo 21 tengan un área que gestione las necesidades del personal, un plan de comunicación que una a la organización en su totalidad y líderes que acompañen a sus equipos en el desarrollo de sus competencias, porque esto generara un valor agregado al puesto de trabajo y una mayor adecuación de los colaboradores con sus tareas, dotando a sus equipos de trabajo de nuevas competencias que generen una mejor atención a los clientes y proveedores. Además de generar una cultura más participativa en donde se escuchen las voces de todos los integrantes de la empresa.

La importancia que tienen estos ejes en las organizaciones es que el poder trabajar sobre la gestión del recurso humano, apostar a la digitalización de la comunicación y formar a los líderes en el coach permite que las empresas tengan trabajadores más ajironados a las necesidades del mercado que se actualizan a diario, en un mundo competitivo en donde cumplir los objetivos estratégicos cada día se vuelve más complejo y difícil.

Vale la pena que Redolfi invierta en la contratación de un responsable de responsable de recursos humanos genere un plan de comunicación interna digital y mejore las competencias de sus mandos medios por que le garantizara aumentar sus ganancias netas en un 12 %. Teniendo en cuenta que contara con trabajadores más capacitados, fidelizados con un gran sentido de pertenencia.

Plan de Implementacion

Objetivo genera

Iniciar con el desarrollo del área de recursos humanos, crear un plan de comunicación interno digital y capacitar a los mandos medios de Redolfi S.R.L. en liderazgo coach con la finalidad de que la empresa obtenga un 12% de incremento en sus ganancias netas.

Objetivos específicos

- Contratar un analista de recursos humanos que inicie la gestión del personal y comience a mejorar el sentido de pertenencia de la organización.
- Desarrollar plan de comunicación digital mediante la implementación de revista Redolfi y una red social corporativa que lleve tener relaciones más solidas entre las unidades de trabajo.
- Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach que lleve a los equipos de trabajo a un proceso de mejora continua.

Alcances

Geográfico: este plan de acción aplica a la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craick, Córdoba, Argentina.

Temporal: el marco temporal se ajusta a 7 meses comenzando en enero y finalizando en julio de 2022, estando sujeto los plazos al avance del Covid-19 sobre la República Argentina.

Acciones

Contratación de analista de recursos humanos

Redolfi tiene como problema principal la falta de un gestor del talento humano, motivo por el cual la primera etapa de la implementación será contratación de un analista que inicie el área de recursos humanos y comience a desarrollar algunas tareas en la gestión del personal hasta que este se pueda ir ampliando debido a que la organización necesita comenzar a reorganizarse.

Para esta primera acción se contratarán los servicios de la consultora Byton que presta servicio de reclutamiento y selección en la provincia de Córdoba, el proceso de búsqueda del analista comenzará con la reunión del consultor asignado por la empresa y Redolfi con la finalidad de poder determinar el perfil a buscar en el mercado (Anexo I – Perfil de analista de RR.HH.).

Redolfi necesitara un profesional que tenga al menos 3 años de experiencia como generalista tanto en tareas soft como hard, trabajando en empresas de servicio, las principales competencias que se buscaran son trabajo en equipo, capacidad para planificar, liderazgo, comunicación efectiva y tolerancia a la presión. Esta posición reportará directamente al directorio y quien resulte electo tendrá que tener disponibilidad para visitar en el transcurso del mes a todas las sucursales que la empresa posee para poder escuchar las necesidades de los trabajadores e implementar políticas de retención, además de administrar la comunicación interna de la empresa.

El tiempo de contratación de este colaborador se realizará durante el mes de enero debido a que la consultora informo que los tres candidatos preseleccionados serán presentados al directorio para ser entrevistado para el 20 de ese mes y contando con los exámenes Pre-ocupacional se puede determinar que el ingreso se realizará el 1 de febrero de 2022.

Las primeras tareas que deberá formalizar en los 3 primeros meses de gestion son los siguientes:

- Diseño de nuevo organigrama de Redolfi mostrando una mejor división de trabajo.
- Desarrollo de los análisis y descripción de puestos.
- Gestion del plan de comunicación interna.

En cuanto a los costos de incorporación son los siguientes:

- Salarios mensuales del analista tomando como base el salario promedio de \$ 60.000 que durante los 7 meses de implementacion da un total de \$ 420.000
- Salario anual complementario (SAC) \$ 30.000
- Contribuciones patronales 26,4% \$ 110.880
- Costo de la consultora Byton 1 salario mensual del ejecutivo, que incluye el pre ocupacional del ejecutivo a incorporar \$ 60.000
- Costo total \$ 620.880

Plan de comunicación digital

La comunicación interna en Redolfi es una cuenta pendiente y la unificación de sus unidades de negocio una necesidad para tener un gestion mas eficaz motivo por el cual la empresa tiene que comenzar a delegar responsabilidad en sus trabajadores, buscando el trabajo colaborativo que mejore el sentimiento de pertenencia de quienes forman parte de la organización, motivo por el cual para estimular la participación del trabajador se diseñara una

revista digital que muestre el espíritu Redolfi y una red social que potencie la transmisión de la información.

Para la primera acción del plan de comunicación que será el desarrollo de la revista digital, el analista de recursos humanos tomará el lugar de director de contenido quien acompañado por un grupo de colaboradores de todas las sucursales y depósitos diseñarán esta revista de tirada trimestral en donde se espera que cuente con información relevante de la organización, comunicaciones del directorio, posicionamiento de la marca, cuente historias inspiradoras de quienes forman parte de la empresa, pueda mostrarse cada una de las áreas de trabajo y el aporte que realizan para alcanzar los objetivos estratégicos, como también haya un apartado destinado a juegos.

La elección de los colaboradores que formaran parte se realizará vía solicitud por medio de la intranet y de acuerdo con la cantidad de anotados habrá equipos móviles por tirada para que todos puedan participar, será el analista de recursos humanos quien le indique cuál es la tarea asignada a cada persona con la finalidad que el lapso de 2 meses pueda enviar el material, las reuniones de los equipos de trabajo para ir viendo los avances se realizarán de manera quincenal dentro del horario de trabajo.

Para la primera tarea se atizarán los meses de marzo y abril saliendo el primer ejemplar en mayo luego de 2 meses de arduo trabajo.

En cuanto a los costos que tiene esta acción el servicio de diseño y envío se tercerizará en la empresa Imprimirte digital, quien brinda este servicio y cobra por 132 empleados \$ 20.000 pesos mensuales enviando la revista por correo electrónico dando un total de \$ 40.000 en el transcurso del plan de implementación.

El segundo elemento de comunicación digital es el desarrollo de la red social corporativa que permitirá que las distintas unidades de negocio se unan en una comunidad virtual debido a que esta estará disponible tanto para los hipermercados como para los depósitos, la unidad de congelados y la tienda kodak, a través de esta se buscará generar una construcción colectiva en torno a la marca.

Va a estar administrada por el analista de recursos humanos quien enviara un reporte mensual a la dirección con el uso que le den los trabajadores de Redolfi, también será el encargado de crear contenido de discusión, enviar felicitaciones, subir contenido audiovisual de lo que ocurre en la organización.

Para el desarrollo se contratarán los servicios de Yammer de Microsoft quien brinda este servicio empresarial, diseña la interfaz y capacita al personal sobre su uso mediante videos interactivos.

La organización una vez diseñada debe dar de alta a los usuarios y crear las contraseñas, el costo de incorporación de este elemento de comunicación interna es de \$ 502,80 por usuario registrado lo que significa para Redolfi una inversión de \$ 66.369,6 en 6 meses el tiempo del plan da \$ 398.217 debido a que el primer mes es sin cargo, esta herramienta se diseñara en mayo saliendo a producción el 1 de junio.

La efectividad de la revista corporativa se medirá teniendo en cuenta las repercusiones que tenga y el nivel de lectura de los trabajadores y la red social mediante la participación de los trabajadores en ella.

Capacitación en liderazgo coach

La ultima etapa del plan de implementacion sera la formación de los mandos medios en liderazgo coach un proceso de capacitación necesario para los jefes de Redolfi debido a sus incompetencias para manejar equipos de trabajo y su orientación al poder en la toma de decisiones y la reactividad que generar sobre los subordinados, siendo necesario que cambie por que las personas necesitan crecer dentro de las organizaciones.

Para llevar adelante este proceso se contratarán los servicios del Instituto Madero que brinda un programa de formación de 8 jornadas a llevarse adelante en el mes de Junio y julio con un costo de \$ 4.000 pesos por asistente quienes participarán serán 10 personas motivo por el cual el costo total de la acción es de \$ 40.000.

Los objetivos que persigue son:

- Reconocer fortalezas y debilidades del propio perfil de liderazgo, a través de un auto conocimiento crítico y optimista.
- Comprender la diversidad de perfiles de los miembros de su equipo, para adecuar su estilo de liderazgo según la personalidad y necesidades de cada uno de ellos.
- Generar capacidades en la motivación propia y del equipo de trabajo, atento a la variedad de perfiles.
- Comprender que la delegación es un instrumento imprescindible para la generación de cuadros de reemplazo y para el crecimiento de la empresa.

- Entender la importancia del líder como coach y aprender herramientas básicas de coaching.
- Identificar las variables claves para poder conformar un equipo de alto rendimiento.
- Conocer los fundamentos de los procesos de RRHH que todo líder emplea en las organizaciones actuales: la selección y la evaluación del desempeño.

La evaluación del curso se realizará mediante la aprobación del examen final y el contenido esta en el Anexo II.

Marco temporal de la implementación

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Contratación analista RR.HH.							
Plan de comunicación							
Capacitación en liderazgo coach							

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El impacto económico de la implementación de un plan de acción se mide teniendo en cuenta el retorno de inversión que busca por un lado el beneficio a obtener y por otro mide los costos que la empresa invierte, con la finalidad de poder conocer cuanto ganara por cada cien pesos invertidos.

Redolfi presenta su último balance por un portal de \$ 6.195.536,11 que deberá ser indexado tomando como valores de referencia la inflación de Argentina entre los años 2019 y 2021 de acuerdo con la información extraída del INDEC (2021) quedando de la siguiente manera:

1. Balance 2018 - \$ 6.195.536,11
2. Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,53
3. Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,69
4. Inflación acumulada abril de 2021 – 37% - \$ 17.766.992

Beneficio que obtener 12 % del acumulado a 2021 - \$ 2.132.039,04

Los costos del proyecto son:

- ✚ Analista de recursos humanos - \$ 620.880
- ✚ Plan de comunicación digital - \$ 438.217

- ✚ Capacitación en liderazgo coach - \$ 40.000
- ✚ Honorarios por desarrollo de la propuesta - \$ 60.000
- ✚ Total, del proyecto - \$ 1.159.097

Cálculo del retorno de inversión:

$(\text{beneficio por obtener} - \text{costo}) / \text{costos} \times 100$

$(\$ 2.132.039,04 - \$ 1.159.097) / \$ 1.159.097 \times 100 = 83\%$

El resultado obtenido permite inferir que Redolfi por cada cien pesos invertidos obtendrá \$ 83 pesos.

Conclusion

Como conclusion de este reporte de caso realizado en la empresa Redolfi S.R.L. de la provincia de Cordoba se puede determinar que los problemas centrales detectados en relación con la falta de gestion de sus recursos humanos, la falta de canales de comunicación y la carencia de mandos medios con competencias conversacionales pudieron ser resultas gracias al plan de implementacion trazado sobre la organización en donde comenzaran a formalizar el área de gestion del talento humanos que busca profesionalizar a los equipos de trabajo además de generar canales de comunicación que lleven al trabajo colaborativo entre los trabajadores y la formación de los jefes en liderazgo coach que generara mayor sinergia en el equipo de trabajo debido a que estos serán desarrolladores de sus subordinados.

El principal aporte que genera este trabajo a Redolfi S.R.L. radica en la posibilidad que le otorga a la organización de adecuarse a los tiempos que corren en donde son las personas quienes eligen donde trabajar y esta decisión la toman en función de las posibilidades de crecimiento, el clima laboral y la satisfacción de quienes trabajan en la misma, siendo necesario que el capital humano sea gestionado para poder cumplir con estas nuevas demandas de quienes no forman parte de la empresa.

Se puede concluir desde la vision profesional que es necesario que en la actualidad es necesario que los mandos medios tengan la mirada de un líder que acompaña a su equipo, que teniendo competencias soft pueda ser fuente de inspiración para sus subordinados y esto se puede lograr si las personas forman un vinculo de confianza en donde quien tiene el poder puede escuchar, aconsejar y desarrollar, pero también es necesario que las reglas y normas sean claras estén profesionalizadas motivo por el cual la gestion de recursos humanos se vuelve un elemento esencial para la organización y por ultimo si se gestiona la comunicación y se le da voz a quienes no la tienen seguramente las empresa se vuelva mas productiva por que puede conocer cuales son las demandas de sus trabajadores.

Recomendaciones

Se recomienda con relación al plan de acción propuesto seguir formalizando el área de gestion humana, realizar un seguimiento sobre la interacción de los trabajadores en la red social Redolfi y desarrollar a todos los trabajadores en liderazgo coach.

En cuanto a temas no abordados Redolfi deberá mejorar la comunicación con el publico externo mediante la incorporación de un profesional de marketing, realizar inventarios mensuales, tener control sobre las mermas y general una planificación estratégica a largo plazo.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica*. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Argentina.gob.ar.* (15 de julio de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sputnik-v-el-instituto-gamaleya-aprobo-el-primer-lote-de-dosis-producidas-en-la-argentina>
- Cadam.com.ar.* (15 de Marzo de 2021). Obtenido de <http://cadam.com.ar/mercados/>
- Canva. (2021). *Mision, Vision y Valores de A.J. & J.A. Redolfi*. Cordoba: UES 21.
- Canvas Universidad Siglo 21.* (2 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Chiavenatto, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Cuenca J. (2020). *Comunicacion digital 2.0*. Madrid: Diaz de Santos.
- Dessler, G. (2000). *Administracion de recursos Humanos*. Mexico D.F. : Mc. Graw Hill.
- Fernandez , J. (2017). *La gestión del coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Cordoba*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Forbes Argentina.* (17 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/today/cuanto-necesito-una-familia-tipo-febrero-caer-pobreza-n5327>
- Galdon Lopez, G. (2010). *Alunos criterios eticos para una adecuada comunicacion interna en las organizaciones*. Madrid: Icono.
- Galpin, T. (2013). *La Comunicacion*. Madrid: Diaz de Santos .
- Infobae. (19 de Agosto de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/19/la-actividad-economica-crecio-108-interanual-en-junio-de-2021-y-acumulo-una-suba-de-97-en-el-primer->

Anexos

Anexo I -Descripción de puesto de analista de RR.HH.

ANALISTA DE RECURSO HUMANOS

DATOS GENERALES

Familia: Administración, Asistencia Técnica y Actividades Afines Grupo

Grado: Salario:

Funcional: Planificación, Análisis Administrativo, Personal y Presupuesto

Nivel Funcional: Técnico y Profesional I -

DESCRIPCION DEL PUESTO RESUMEN

Grupo Laboral: Técnico Realizar y analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.

II - DESCRIPCION ESPECIFICA FUNCIONES

1 - Realizar investigaciones que sirvan de referencia para modificar los procesos existentes o solucionar problemas que se presenten en la unidad.

2 - Revisar, analizar y actualizar las descripciones de cargos del Manual de Clases de Puestos de la Institución.

3 - Aplicar instrumentos para la evaluación de desempeño.

4 - Colaborar en la formulación y establecimiento de normas, reglamentaciones y procedimientos necesarios para el desarrollo e implementación de la escala salarial de la Institución.

5 - Analizar solicitudes de aumento de salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos, según disposiciones de la ley de carrera administrativa.

6 - Realizar estudios e investigaciones de diferentes programas técnicos en el área de Recursos Humanos, tales como Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Clasificación, Remuneración de Puestos entre otros.

7 - Realizar estudios sobre el aprovechamiento, distribución y utilización de los recursos humanos de la Institución.

8 - Verificar los requisitos que deben reunir los empleados que participan en concursos internos.

9 - Elaborar y presentar informes de estudios, evaluaciones y otros trabajos de investigación realizados en el Departamento.

10 - Analizar y plantear recomendaciones sobre reclasificaciones y creaciones de cargos.

11 - Realizar estudios e investigaciones complejas y confidenciales, según sean solicitados.

12 - Atender diferentes consultas de los trabajadores en relación con los programas de Administración de Recursos Humanos, afín de resolverlas o presentar sugerencias al Jefe Inmediato.

13 - Mantener en orden equipos y sitios de trabajo, reportando cualquier anomalía.

14 - Realizar además de las tareas previstas en el puesto, todas aquellas que sean encomendadas dentro del alcance de este.

EDUCACION FORMAL Licenciatura en Recursos Humanos o carreras afines al puesto.

EXPERIENCIA 3 años de experiencia en labores administrativas.

IV - CONDICIONES DEL PUESTO SUPERVISIÓN

RECIBIDA Recibe directrices generales y tiene libertad para el desarrollo de su trabajo dentro de las normas y procedimientos establecidos.

SUPERVISIÓN EJERCIDA No ejerce supervisión.

ESFUERZO FISICO Trabajo con mínimo esfuerzo físico.

ESFUERZO MENTAL Trabajo que requiere esfuerzo mental medio y cierto grado de planeamiento y organización constante.

ACCIDENTES El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

CONDICIONES AMBIENTALES Se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

HERRAMIENTAS DETALLE DE LOS EQUIPOS Computadora. Útiles de oficina .
Calculadora. Papelería en general.

Anexo II – Curso de liderazgo coach

El rol del líder. Liderazgo situacional. Las nuevas competencias emocionales del líder. Mitos sobre liderazgo. Auto-conocimiento sobre el perfil de liderazgo y detección del mismo en los colaboradores.

Motivar como habilidad del líder. Fundamentos de las diversas motivaciones de las personas: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. La motivación individual y su adecuación al proyecto de la empresa.

Las trampas de la delegación de tareas. La enseñanza a trabajar como requisito para la delegación. Ventajas y amenazas de delegar. Las barreras que impiden delegar.

Naturaleza del trabajo en grupos de alto rendimiento. Confianza, compromiso e implicación. El proceso de construcción de acuerdos. El proceso para el desarrollo de decisiones colectivas. Construcción del consenso. Establecimiento de pautas de control del funcionamiento de un equipo.

Coaching como herramienta de liderazgo. Auto-diagnóstico de habilidades de coaching. Pasos para el proceso de una sesión.

Fundamentos de Selección de personas. Las competencias que buscan las empresas. El proceso de selección: colaboración entre RRHH y la línea.

Fundamentos de Evaluación de desempeño. La medición del desempeño, las competencias y los descriptores. Fijación de objetivos. Feedback positivo y negativo.