

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño del area de recursos humanos junto con la creacion de un plan de comunicación digital y la formacion de los mandos medios en liderazgo coach en la empresa Redolfi S.R.L.”

Alumno: Nicolás Ezequiel Casas

DNI: 38818669

Legajo: VRHU15827

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Agradecimientos

Agradezco profundamente a todas las personas que me acompañaron en este camino de desafíos, aprendizajes, superación y muchísima resiliencia.

A mi madre especialmente, por enseñarme los principales y más importantes valores de la vida, a luchar por los sueños, porque al final siempre hay recompensa y a nunca bajar los brazos por más difícil que sea el camino.

A mi hermana, mi novia y a mis amigos por el aliento incondicional y las buenas vibras en todo este proceso.

Por último, a mi viejo, que desde algún lugar siempre está con nosotros, para apoyarnos y darnos las fuerzas para superarnos día a día.

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Redolfi S.R.L. una empresa familiar de la Provincia de Córdoba que tuvo sus inicios a fines de los años 50 dedicada a la distribución y comercialización de productos de supermercado, que gracias a sus alianzas estratégicas con primeras marcas logro ser la más importante en el mercado en el que opera. Pero que luego del análisis presento problemas en la gestión de su capital humano debido a la falta de un área que la gestione, fallas en la manera de comunicar a sus empleados porque estos no formaban parte de la toma de decisiones, y mandos medios que tenían muy poco desarrollo de sus competencias. Motivo por el cual se propuso un plan de implementación que tuvo como objetivo la incorporación de un analista en recursos humanos que comience a diseñar los procesos de gestión de toda la compañía, la implementación de un plan de comunicación y un programa de capacitación a sus mandos medios en liderazgo coach con el fin de obtener un 12% de incremento de sus ganancias netas. Habiendo dado como resultado un retorno de inversión del 88%.

Palabras clave: Comunicación interna – Plan de Comunicación – Gestión del Capital Humano.

Abstract

The case report was made at Redolfi S.R.L. a family business from the Province of Cordoba that had its beginnings in the late 1950s dedicated to the distribution and marketing of supermarket products, which thanks to its strategic alliances with leading brands managed to be the most important in the market in which it operates. . But that after the analysis it presented problems in the management of its human capital due to the lack of an area to manage it, failures in the way of communicating with its employees because they were not part of the decision making, and middle managers who had very little development of their skills. Reason for which an implementation plan was proposed that had as its objective the incorporation of a human resources analyst who begins to design the management processes of the entire company, the implementation of a communication plan and a training program for its middle managers in leadership coach in order to obtain a 12% increase in their net earnings. Having resulted in a return on investment of 88%.

Keywords: Internal communication – Communication Plan – Human Capital Management.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
Marco Teórico	15
Gestion de recursos humanos	15
Plan de comunicación	16
Liderazgo Coach	17
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementacion	19
Objetivo General	19
Objetivos específicos	19
Alcances	19
Incorporación de analista de recursos humanos	19
Plan de comunicación	20
Capacitación en liderazgo coach	22
Marco de tiempo de la implementación	22
Evaluación del impacto de la implementación	23
Conclusion	Error! Bookmark not defined.
Recomendaciones	24
Bibliografía	26
Anexos	28
Anexo I - Descripción de puesto de analista de RR.HH.	
Anexo II - Manual del empleado	
Anexo III - Plan de formación en liderazgo coach.	

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi o más conocida como Redolfi, será el objeto de estudio de este trabajo final, empresa dedicada a la industria de la distribución y comercialización mayorista de productos de supermercado, surtiendo a gran parte de los comercios de proximidad de la provincia de Córdoba.

Esta empresa tiene su sede central en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, donde llegaron los integrantes de esta familia en 1910 y fueron ganando reputación a lo largo del tiempo conformándose como una de las influyentes de la zona que llevo al abuelo de la familia a la intendencia en la década de los 90.

El negocio de la distribución es una tarea conocida para los Redolfi, Ángel uno de los miembros de la familia era el sodero, quien deja de trabajar a causa de un accidente que le dejara una incapacidad permanente, fue así como con la plata de la indemnización llevo a sus hijos a buscar nuevas oportunidades que la encontraran cuando compran en 1959 un negocio de bazar, cigarrería y librería a la cual denominaron sus fundadores Miguel y Alonso, Redolfi Hermanos

La sociedad finalizara 16 años más tarde cuando de común acuerdo cuando Miguel y Alonso decidieron tomar distintos caminos. Miguel se quedará con el local minorista y Alonso comenzaba a delinear con su hijo José el negocio de la distribución mayorista para abastecer inicialmente de tabaco a los negocios de proximidad de las localidades vecinas, surgiendo Alonso J. y José A. Redolfi sociedad de hecho.

Redolfi absorbe en 1976 las acciones de la empresa Feres ubicada en la Ciudad de Córdoba, garantizándole ampliar las localidades de abastecimiento hasta Villa del Rosario, Luque y Calchín.

Su salto más importante en el mercado será en 1983 cuando la principal tabacalera del país, Massalin Particulares, le ofrece la exclusividad en la distribución de cigarrillos de todo el corredor de la Ruta Nacional N° 9, que une James Craik con Rio Segundo. Cuatro años más tarde sellan una alianza estratégica al instalar conjuntamente un depósito en Rio Tercero, ganando más terreno en el mercado para la distribución de cigarrillos. El cuarto deposito instalado en 1995 le permiten llegar a las localidades vecinas ubicadas en Santa Fe y San Luis.

Redolfi decide explorar nuevos mercados y ante el crecimiento de la instalación de locales de grandes superficies en todo el país deciden en 1999, abrir el primer autoservicio mayorista en Villa María, que un año más tarde debido al éxito tendría que mudarse para tener

un salón de ventas con una mayor superficie. Este éxito llevo a que continúen con las aperturas en los años subsiguientes llegando a gerenciar 4 locales comerciales.

De acuerdo con el análisis realizado en la compañía se observa la falta de un departamento de recursos humanos que mejore la gestión del personal y el sentimiento de pertenencia de sus colaboradores que no tienen en claro cuáles son las funciones y tareas que deben cumplir al no contar con un organigrama solido que cuente con división de tareas. También se puede advertir que no cuentan con canales de comunicaciones formales que permitan la interacción de todos los trabajadores y también la falta de mandos medios que estén formados para hacer crecer y desarrollar a sus equipos debido a que fueron elegidos por antigüedad y confianza en lugar de sus capacidades, incluso llevo a que los dueños de la firma en ocasiones debieran revocar los ascensos por la falta de competencias de sus trabajadores.

Algunos autores abordaron la temática presentada que servirán como antecedente de este reporte de caso quienes hacen un aporte a la gestión de los recursos humanos, la comunicación interna y el liderazgo coach.

Paula Molinari (2020), en el artículo de carácter científico publicado en la Universidad de La Plata titulado “Las transformaciones culturales en la gestión de recursos humanos” siendo este un trabajo cualitativo, aplicado a las empresas de la Provincia de Buenos Aires, expone que:

La comunidad de recursos humanos empieza a tener un rol protagónico en la gestión de las empresas. En el siglo xx las mismas miraban solamente su mercado externo porque entendían que era lo prioritario. Es decir, los clientes, las ventas, y todo lo que tenía que ver con los negocios, pero no con la gente. Entonces, las empresas que serán exitosas en el siglo XXI son aquellas que ponen foco tanto en el mercado externo como en el interno y en la gente. Con lo cual, de alguna manera, toma otro lugar y otra preponderancia la gestión de Recursos Humanos (pag.3).

Eluani, Julieta y Córdoba, Diana (2019) en el trabajo final de graduación, cuantitativo exploratorio, realizado en la Universidad Nacional de Córdoba, indican que el éxito en los sistemas de comunicación interna depende de la relación que se establezca entre la alta jerarquía y los mandos medios, ya que son ellos quienes establecen las políticas comunicacionales. Esta relación deberá ser cordial, y con cierto grado de confianza. Esta relación, además, debe resultar beneficiosa para mejorar el vínculo entre directivos y empleados. La comunicación interna debe interpretar y comunicar a los directivos todos los

problemas que esté atravesando la institución, además de informar acerca de las necesidades, expectativas y reacciones de los diferentes públicos.

Con respecto al liderazgo coach Diaz, Maria Emilia (2021) en el reporte de caso realizado en Man-Ser S.R.L. de la provincia de Córdoba expone que estos resultan facilitadores para que la comunicación pueda alcanzar todos los niveles óptimos y se encuentre en concordancia con los objetivos establecidos para la organización. Para garantizarlo, es indispensable otorgarles las habilidades necesarias para poder gestionar el capital humano. Mediante el proceso de capacitación podrán incorporarlas y convertirse en comunicadores internos y líderes coach.

La relevancia que tiene para Redolfi abordar la gestión de recursos humanos, planificar la gestión de la comunicación interna y formar a los mandos medios en liderazgo coach está en la posibilidad de ser una empresa competitiva que abandona la informalidad para iniciar un proceso de profesionalización que se traduce en brindar un mejor servicio al cliente, con equipos identificados con la visión de la compañía y una cultura compartida, buscando que los perfiles que se escojan sean los mejores disponibles en el mercado.

Análisis de Situación

Redolfi empresa familiar surgida en James Craik, Córdoba distribuye a sus más de 6000 clientes y comercializa en sus salines comerciales las más importantes marcas presentes en el mercado Argentino, entre ellos las siguientes empresas: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La visión que tiene la organización 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 , 2022)

En cuanto a la misión que persigue 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 , 2022)

Los valores que persiguen son el respeto hacia el cliente, la confianza, el esfuerzo y la dedicación, la honestidad, el sentido de equipo y la responsabilidad social y comunitaria. (Canva , 2022)

Los principales compradores de Redolfi son comercios de proximidad entre ellos supermercados, almacenes, despensas, quioscos y clubes estando presente en toda la provincia de Córdoba, parte de Santa Fe, La Pampa y San Luis, que son visitados por el staff de 35 vendedores de manera semanal con la finalidad de asesorarlos sobre las tendencias del mercado y el ofrecimiento de los productos que se comercializa.

En lo referido a la economía de la compañía esta es muy baja debido a que la mayoría de sus ventas son efectivo solo un grupo selecto de clientes pueden realizar el pago diferido en

un plazo total de 21 días pudiendo tener con este bajo nivel de endeudamiento mejores precios de sus proveedores que luego podrán trasladar a sus clientes.

El margen de remarcación de la industria oscila entre el 10 y 30 por ciento dependiendo del volumen y el producto que se compre.

Debido a que tiene los depósitos de distribución en lugares estratégicos la compañía puede realizar las entregas en tiempos de no más de 48hs. Desde que se inicia el circuito del pedido.

La dotación de empleado es de 132 estando todos bajo el convenio colectivo de trabajo 130/75

Es necesario para comprender el contexto de la compañía realizar el análisis PESTEL, que permite conocer como las situaciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales afectan a la industria de la comercialización y distribución del mercadeo mayorista. .

Análisis Pestel

Factores Políticos

La política atraviesa y mejora a las sociedades si esta no es usada con fines electoralistas como sucede en Argentina donde en los últimos años se abrió una grieta y por lo tanto una puja de poder que en lugar de mejorar la vida de sus ciudadanos, se van deteriorando debido a las grandes crisis económicas que llevan a ajustes y endeudamiento.

Las principales medidas que interfieren en el negocio de la distribución y comercialización de la industria alimentaria tomadas por el Gobierno Nacional a cargo de Alberto Fernández son la regulación de precios de los alimentos, la autorización para la suba de combustibles y la intromisión de la secretaria de comercio que busca bajar los niveles de inflación recurriendo a viejas recetas que no dan resultados.

En el corto plazo, los bancos centrales deben adoptar medidas decisivas para impedir que la inflación se arraigue y controlar las expectativas sobre el incremento futuro de los precios. Es posible que, para reconducir oportunamente la inflación hasta la meta, sea necesario aumentar las tasas de interés más allá de lo que indican las actuales valoraciones en los mercados, lo cual podría obligar a situar las tasas de interés muy por encima de su nivel neutral. En el caso de los bancos centrales de las economías avanzadas, la comunicación clara es crucial para evitar volatilidad innecesaria en los

mercados financieros, lo cual se logra proporcionando señales claras sobre el proceso de contracción monetaria, pero siempre supeditándose a los datos.

En los mercados emergentes, muchos bancos centrales han endurecido ya considerablemente sus políticas, y deberían seguir haciéndolo según las circunstancias individuales de cada uno a fin de preservar su credibilidad en la lucha contra la inflación y anclar las expectativas de inflación. (Tobias , 2022, <https://cutt.ly/1F5LxUz>)

Factores Económicos

Dentro de los factores económicos Argentina está sumida en una crisis luego de dos años de pandemia que llevo a que se incremente el gasto público, la inflación, la pobreza y la indigencia.

El 37,2% de la población, unas 17,4 millones de personas- es considerada pobre en la Argentina y el 8,2% vive en condiciones de indigencia, informó este miércoles el Indec. De acuerdo a los datos del segundo semestre de 2021, de esta manera, los indicadores sociales principales mostraron una mejora respecto al 42% de pobreza que marcó el 2020 y el 40,6% de la primera mitad del año pasado. (Infobae, 2022).

La Argentina se encuentra entre los 5 países con más inflación del mundo, según resulta de las estadísticas publicadas por el Fondo Monetario Internacional en su informe Perspectivas Económicas Mundiales. Para la Argentina, el FMI estima que los precios subirán 48%, en línea con lo señalado en el memorándum de entendimiento suscripto por el país con el organismo. No obstante, los cálculos privados vaticinan un aumento mayor ya que las consultoras, en el último Relevamiento de Expectativas de Mercado que compila el Banco Central, esperan una suba de 59,2% (Franco, 2022, <https://cutt.ly/pF5Zb3t>).

Factores Sociales

Los cambios en los hábitos de consumo de las sociedad y loa salarios bajos que no alcanzan para cubrir las necesidades de los trabajadores debido al aumento de la inflación llevan a que estos pasen a consumir segundas marcas o productos sustitutos debido a que el dinero perdió valor en los últimos tiempos.

La dieta de los argentinos está cambiando: solamente el 15% consume en forma diaria carne. Además, solo la mitad consume diariamente verduras, y 1 de cada 3, frutas, leche y yogurt. De esta manera, se puede deducir que hay una gran presencia de harinas

y panificados en la dieta actual. Como lo indican las organizaciones y referentes a nivel mundial, la falta de una dieta balanceada en cantidad y calidad, y el sedentarismo, están entre los principales factores de riesgo para el desarrollo de enfermedades no transmisibles. No es posible definir una única dieta como saludable, ya que se debe adecuar a las características de cada individuo, sus gustos, preferencias y cultura alimentaria. En todos los casos debería incorporar alimentos de todos los grupos y colores (frutas y verduras, legumbres y cereales, preferentemente integrales, carnes y huevos, lácteos preferentemente descremados, aceite, frutos secos y semillas), y limitar aquellos alimentos de alta densidad energética y bajo valor (El Economista , 2021, <https://cutt.ly/pF5XXUB>).

Factores Tecnológicos

La logística inteligente es el proceso de adopción de nuevas tecnologías en todas las operaciones que tienen lugar dentro y fuera del depósito, desde la *recepción de mercaderías* en los muelles de carga y descarga hasta la distribución y entrega al cliente en las condiciones pactadas. En otras palabras, este concepto comporta la implantación de dispositivos inteligentes con el fin de automatizar las operativas logísticas.

Tecnologías como la inteligencia artificial, el big data o el internet de las cosas industrial han llegado para transformar el depósito por completo

La logística inteligente aspira a incrementar el control de los procesos, optimizar el rendimiento del depósito y reducir al máximo los gastos operativos en la instalación mediante el uso de dispositivos interconectados y la recopilación de todos los datos que allí se producen. Un análisis de estos datos facilita que el responsable logístico disponga de plena información sobre lo que sucede en la instalación antes de tomar una decisión.

La logística inteligente promueve la sustitución de los sistemas manuales por equipos de mantenimiento automáticos o robots en aquellas tareas de mayor repetición, como puede ser el movimiento de mercaderías, la ubicación y extracción de unidades de carga o la preparación de pedidos. Estos procesos están coordinados por un software de gestión de depósitos, un programa de gestión que limita el riesgo de error en el depósito y optimiza todas las operativas que tienen lugar en la instalación, desde la gestión de ubicaciones de productos hasta los recorridos de picking de los operarios. (Mecalux, 2021, <https://cutt.ly/BF5CtII>).

Factores Ecológicos

La sociedad tomo conciencia del daño que se le hace a la ecología y que genera grandes tormentas, huracanes, incendios forestales entre otros sucesos por eso Argentina limito hace unos años el uso de bolsas plásticas que no sean degradables y los plásticos de un solo uso en materia de cuidado del medio ambiente dejaran de tener vigencia las botellas plásticas y de vidrio remplazándolas por botellas de papel.

Según los expertos en análisis del ciclo de vida (ACV), que evalúa el impacto ambiental desde la fabricación hasta la distribución, la botella de papel tiene una huella de carbono un entre un 84% y 90% menor que la del vidrio y un 30% menor que la del plástico PET. Las botellas de vidrio se transportan vacías varias veces, cuando se fabrican y cuando se recuperan para reutilizar o reciclar. En cambio, las botellas de papel pueden enviarse apiladas como cartones de huevos, sin desperdiciar espacio y, al ser livianas, los camiones pueden llenarse a tope (Otalora, 2022, <https://cutt.ly/nF5Vy3C>).

Factores Legales

La industria del comercio está regulada a través del convenio colectivo 130/75 que pertenece al sindicato de empleados de comercio, y en lo referente al sector distribución este está regulado por el convenio 40/89 del gremio de camioneros, además las posiciones fuera de convenio se regulan por la ley de contrato de trabajo 20.744.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores

La negociación de los compradores en la industria en la que opera Redolfi es alta debido a que estos tienen el poder adquisitivo para poder elegir los lugares donde realizar sus compras teniendo en cuenta los beneficios que le ofrezcan cada una de las empresas proveedoras en cuanto a descuentos o menores precios.

Poder de negociación de los proveedores

En este caso el poder de negociación es bajo debido a que Redolfi mantiene al día sus cuentas y eso le permite poder tener mejores descuentos y mantener una relación de confianza que lleva muchos años forjándose con sus principales proveedores. .

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La industria en la que opera Redolfi es muy competitiva y en el segmento mayorista es el que más creció en los últimos años lo que lleva a que esta sea una amenaza real para Redolfi con la instalación de mercados de alcance nacional en pequeñas ciudades Cordobesas.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son también una amenaza latente debido a los cambios de los hábitos de consumo en donde al modificarse los niveles de ingresos lleva a que las personas consuman segundas marcas.

Rivalidad entre competidores

La competencia de Redolfi se divide en dos por un lado quienes operan el área de distribución y por otro aquello que cuentan con mercados de grandes superficies, el competidor mas fuerte es Luconi Hermanos que opera ambos rubros pero estos lo hacen dentro de la localidad de Rio Tercero. Rosental y Micropack también son dos grandes cadenas mayoristas que cuentan con revendedores y entrega a domicilio que prestan servicio en toda la provincia de Santa Fe, donde también presta servicio Redolfi compartiendo el mercado de la atención a pequeños comercios de barrio.

Análisis Foda

Fortalezas

- Empresa con amplia trayectoria en el mercado
- Cubre todo el segmento del mercado la distribución y la comercialización
- Realiza entregas en menos de 48hs. A sus clientes
- Bajo endeudamiento
- Mas de 6.000 comercios lo eligen como proveedor
- Tiene convenios con las principales productoras de alimentos del país

Oportunidades

- Captar nuevos mercados
- Incorporar una marca propia
- Desarrollar nuevas unidades de negocio
- Apostar por la digitalización de sus operaciones
- Diseñar una línea de productos destinada a personas con menores ingresos

Debilidades

- Falta de decisión del directorio para la gestión de sus recursos humanos
- Incompetencia de sus mandos medios
- Comunicación y organigrama débil que no genera sentido de pertenencia
- Carencia de indicadores de gestión

Amenazas

- Nacionalización de las principales cadenas mayoristas
- Situación política, económica y social del país
- Sociedad digitalizada
- Aumento de la inflación que baja la rentabilidad del sector
- Depreciación de la moneda que lleva a modificar los niveles de ingresos de las familias.

De acuerdo con los análisis realizados se puede determinar que la industria de la distribución y comercialización que tuvo excelentes resultados durante la pandemia con niveles de ventas récord, hoy se ve amenazada debido a los cambios en los hábitos de consumo de las personas que llevan a que realicen menos cantidad de compras por que no el poder adquisitivo se vio lastimado con el aumento de la inflación y con salarios que no cubren las necesidades básicas.

Es importante comprender que Redolfi es una empresa madura que está bien posicionada en el mercado y que es una compañía modelo debido a que sus niveles de endeudamiento son bajos, dándole ventajas competitivas sobre sus competidores y haciéndola sustentable.

Desde la visión profesional de recursos humanos se puede concluir que la gestión del capital humano de una organización no puede ser algo totalmente librado al azar esta necesita de planificación para poder lograr en los trabajadores una identificación con la visión de la empresa en la que trabajan que otorgue a sus trabajadores la posibilidad de crecer y desarrollarse.

El no contar con procesos de gestión de recursos humanos es un problema para empresas que tienden a liderar en el siglo 21 debido a que las necesidades del mercado cambiaron y los empleados del futuro miran la reputación del empleador y eligen en que empresa es la mejor en su segmento del mercado como también cuales son los beneficios que

estas otorgan, siendo importante que existan procesos de capacitación y planes de carrera para desarrollarlos.

El ver a los recursos humanos como un costo es el gran error que comenten las empresas familiares debido a que piensan que la incorporación de profesionales en esta materia les quitara poder decidiendo no generar inversiones en la mejora de su capital humano.

Pero también hay que decir que la comunicación en la era de la información es una necesidad que las empresas Argentinas aun no tienen en cuenta debido a que no lo consideran un elemento estratégico sino mas bien algo reservado a la dirección.

Por último, si se hablan de cambios profundos y estructurales en cuanto a la gestión de sus recursos humanos y la estrategia comunicacional no será posible si los mandos medios, quienes tienen la posibilidad de influir a sus subordinados, no acompañan este proceso de cambios, pero para lograrlo es necesario que estos serán verdaderos lideres que acompañen, inspiren y den retroalimentación a sus colaboradores con la finalidad de que estos abracen el cambio y sean más productivos.

Marco Teórico

El marco teórico está conformado por las definiciones de los principales autores que escribieron con respecto a la gestión de recursos humanos, comunicación interna, planes de comunicación y liderazgo coach que conforman los ejes centrales del trabajo.

Gestión de recursos humanos

Chiavenato, I. (2009), define a la gestión de recursos humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Comenta, que la administración de recursos humanos es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, por lo que, en su opinión, nos expresa la importancia, que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal.

Williams, A. (1994) define a los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. De esta manera, el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles

Según Caballano (2018) La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Comunicación interna

Fernández, C. (2002) define a la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales

Capriotti, P. (2009), presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma

creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Según García Jimenez, J. (1998) La gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización. Los recursos de la Comunicación Interna son:

- Apoyo decido de la alta dirección: aquí si toman las decisiones estratégicas de la comunicación interna.
- Profesionalización de sus funciones y decisiones: Se tiene una capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional.
- Promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo.

Plan de comunicación

Rodriguez Ardua, I. y Jimenez Zarco, A. (2007) define al plan de comunicación de una empresa como un documento escrito, en el cual, de manera sistemática y estructurada, y con los correspondientes análisis y estudios previos necesarios, se definen los objetivos que se quieren conseguir durante un periodo de tiempo determinado. También se detallan los programas y las acciones que se necesitan para conseguir los objetivos en el plazo previsto.

Por su parte Rodríguez y Opazo (2007) señalan que las organizaciones se pueden entender desde una perspectiva donde las redes comunicativas constituyen su columna vertebral, permitiendo no solo coordinación de esfuerzos de los miembros para alcanzar el logro de objetivos establecidos, sino, también, que la organización funcione existiendo esto es posible si hay un plan de comunicación con canales que sean funcionales para la transmisión de la información.

Según Ángel Luis Cervera (2008) dentro de los planes estratégicos de comunicación se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Resumen Ejecutivo: Visión general del plan de comunicación quiere alcanzar.
- Procesos de comunicación: Descripción del proceso de la comunicación
- Implementación: Temas claves donde incluye objetivos; mensajes, publico meta, medios de comunicación, tiempo, presupuesto etc.

- Control y actualización de la imagen corporativa.
- Supervisión de todas las comunicaciones.
- Desarrollo de herramientas de comunicación interna: como son los memos, circulares, buzón de sugerencia, intranet, periódico interno, carta al personal, folletos, Carteleras, Reuniones, entre otras

Liderazgo Coach

Casado Alcade, (2013) define al líder coach como aquel que nunca aconseja a su colaborador en lo que tiene que hacer. Sino más bien le hace preguntas para que se dé cuenta de cuál es su camino. El tipo de trabajo de un líder coach también consiste en un acompañamiento, en que actúa como socio, como apoyo, y como entrenador, pidiéndole llegar más lejos de lo que habría logrado sin la ayuda del coach.

Goleman (2002) indica que el líder coach debe fomentar una autocrítica saludable, siendo esta capaz de mejorar su personalidad y sus acciones de trabajo, si esto ocurre de manera contraria, se afectaría la autoestima del ser humano alterando su equilibrio individual como ser humano que se interrelaciona e interactúa con otras personas, sea en el ámbito familiar o laboral.

Dessler (1994) hablando del líder coach lo resume como aquel capaz de desarrollar competencias personales que llevan a un individuo a tener una experiencia exitosa en el desempeño de la función gerencial. De allí, que todo buen gerente debe poseer ciertas cualidades que servirán para medir el cumplimiento de su rol en el puesto cuya acción dependerá de sus cualidades físicas, personales, sociales o sensoriales y que implican algún potencial que la persona desarrolla en su trabajo.

Se puede concluir indicando que la gestión de los recursos humanos siempre debe estar ligado al cumplimiento de los objetivos empresariales que utilizando correctamente la comunicación interna se puede lograr que las personas tengan experiencias favorables en la interrelación con el otro motivo por el cual es necesario que sea planificado mediante la aplicación de un plan que acompañado por el líder coach genere una experiencia en los trabajadores que lo lleve a pensar más allá del molde predeterminado.

Diagnóstico y Discusión

Redolfi S.R.L. se enfrenta a una situación crítica al no contar con un departamento de recursos humanos que pueda mejorar y profesionalizar al capital humano, principalmente a sus mandos medios que no tienen las competencias que la posición requiere y la falta de un programa de comunicación que genere espacios de encuentro entre las distintas unidades de negocio de la compañía, estando todos en lugares geográficos distintos lo que genera que no haya una cultura compartida entre los miembros de la organización.

Es relevante para la organización mejorar los problemas antes mencionados si quiere ser una organización competitiva al poner al trabajador en el centro contando con personas capacitadas e idóneas para los cargos que ostentan de esta forma se podrá tener una mayor adecuación entre el puesto y el ocupante. Además de contar con procesos que ordenen al capital humano y lo eleven con políticas y reglas de juego claras para todos. Siendo necesario para esto que la comunicación ocupe el rol de generar ideas innovadoras y creativas que permitan la mejora continua de la compañía. Dejando que quienes tienen el cargo directivo se encarguen de la elaboración de un proceso de planificación estratégico, que le permita crecer como hace más de 20 años que esto no ocurre.

La importancia que tiene para cualquier empresa la gestión del capital humano radica en la necesidad de comenzar a fidelizar a los empleados mediante la aplicación de procesos de motivación que produzcan el cumplimiento de los objetivos y se enmarquen en relaciones que perduren en el tiempo.

Se debe entender que un plan de comunicación debe generar un trabajo colaborativo entre los trabajadores de una organización que perfeccione el sentimiento de pertenencia y potencie a los equipos y puestos de trabajo.

Vale la pena que Redolfi S.R.L. invierta en la contratación de un analista de recursos humanos e implemente un plan de comunicación interna junto con la capacitación a los mandos medios en el liderazgo coach no solo para mejorar el sentimiento de pertenencia, sino más bien para garantizar previsibilidad a futuro en la organización y obtener con estas actualizaciones un aumento del 12% sobre sus ganancias netas.

Plan de Implementación

Objetivo General

Incorporar un analista recursos humanos que comience a diseñar los procesos de gestión de toda la compañía, implementar un plan de comunicación y llevar adelante el programa de capacitaciones en Redolfi S.R.L. con el fin de obtener un 12% de incremento de sus ganancias netas.

Objetivos específicos

1. Contratar un analista de recursos humanos que profesionalice la gestión del capital humano.
2. Diseñar un plan de comunicación interna mediante la incorporación del manual de empleado y reuniones con los gerentes de la organización.
3. Capacitar a los jefes en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: el plan de implementación aplica a todos los empleados de la empresa A.J. & J.A. Redolfi de la Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: La implementación del proyecto será de 5 meses comenzando en agosto y diciembre de 2022.

Incorporación de analista de recursos humanos

En Redolfi S.R.L. la primera etapa del plan de implementación apunta a mejorar la profesionalización de los recursos humanos de la compañía debido a que es necesario comenzar a protocolizar los procesos con la finalidad de poder contar con elementos que hagan eficientes la transmisión de los mensajes que se emiten y las sinergias entre los equipos de trabajo y unidades de negocio.

El proceso de selección de este perfil se realizará mediante la contratación de la consultora Adecco que tiene sede en la capital provincial, motivo por el cual se buscara un profesional graduado con al menos 3 años de experiencias en posiciones similares preferentemente en rubros industriales y con competencias tale como liderazgo, proactividad, capacidad de organización y gestión, perfil completo en Anexo I.

Las primeras acciones que se deberá gestionar el ingresante son:

- Diseño del organigrama de la sede central y las sucursales para poder contar con una buena división del trabajo y poder establecer la línea jerárquica de la compañía.
- Diseñar, analizar y describir los puestos de trabajo para que cada trabajador conozca sus funciones y forma de evaluar el desempeño.
- Generar el manual de inducción y la capacitación anual de Redolfi.
- Ser el administrador de las comunicaciones que se emiten dentro de la compañía y el diseño del manual de empleado, además de presidir las reuniones bimestrales de confianza.

El tiempo de reclutamiento y selección del analista de recursos humanos es de un mes desde que se contrata la consultora hasta que se efectiviza la incorporación a llevarse adelante en el mes de agosto.

En relación con los costos son los siguientes para la incorporación del perfil teniendo en cuenta el semestre de la implementación:

Tabla 1- Costos de contratación de jefe de Recursos Humanos

Concepto	Valor Mensual	Valor Semestral
Honorarios de la consultora 1 salario del ejecutivo a incorporar	\$ 130.000	\$ 130.000
Sueldo mensual	\$ 130.000	\$ 780.000
SAC a pagarse en diciembre	\$ 65.000	\$ 65.000
Contribuciones patronales 26,4%	\$ 22.400	\$ 223.080
Total		\$ 1.198.080

Fuente Grasdoor (2022)

La evaluación del analista de recursos humanos y su efectividad se realizará teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño y la satisfacción de los trabajadores con respecto al desarrollo de los procesos que realice dentro de la compañía.

Plan de comunicación

La segunda etapa del proyecto que se diseña para Redolfi es la incorporación de un plan de comunicación que mejore el profesionalismo de las áreas centrado en dos ejes principales uno el diseño de un manual de procesos que sea accesible para todos los empleados de la firma y el segundo será la incorporación de reuniones de confianza en donde las personas puedan hacer escuchar su voz.

El manual de los empleados tendrá información valiosa que todos los trabajadores necesitan conocer como ser la historia de la compañía, la misión, visión y valores, las

descripciones de cada uno de los puestos, el organigrama las políticas y procedimientos de cada una de las áreas y la información que los empleados necesiten conocer, motivo por el cual este elemento permite comenzar a democratizar la información que se emite dentro de la empresa (ver anexo II).

Esta herramienta de comunicación interna se cargará en el drive de la compañía para que todos los colaboradores puedan ingresar cuando haya algún tipo de dudas sobre cómo realizar algún tipo de tarea.

El responsable del diseño será el analista de recursos humanos contratado y deberá estar operativo en el mes de septiembre siendo el objetivo que todos conozcan a la organización y las normas que se deben cumplir, permitiendo la eliminación de procesos duplicados y rumores que puedan surgir por la falta de organización de Redolfi.

Para su desarrollo se destinada un presupuesto de \$ 120.000 y se evaluara teniendo en cuenta la mejora en la producción de la compañía que se estima en un 25% más.

El segundo eje apunta a mejorar la satisfacción del empleado luego de que estos tienen conciencia de cómo funciona la empresa y desde una mirada activa que estimule las relaciones humanas y la mejora de las distintas unidades de negocio.

Las reuniones de confianza tendrán una periodicidad semestral serán llevadas adelante por el analista de recursos humanos quien elegirá de cada una de las unidades de negocio y sectores a un trabajador que será el responsable de llevar las inquietudes del grupo.

Comenzaran en el mes de octubre y el desarrollo de la reunión tendrá el siguiente desarrollo:

- Video del director de la compañía quien dirija unas palabras a los presentes y exponga resultados
- Cada trabajador expondrá los principales problemas que tiene la sucursal / depósito y cuáles son sus necesidades para el relevamiento de procesos de mejora.
- Luego de esto se realizará una dinámica con la finalidad de poder fortalecer los vínculos humanos.

Finalizada la reunión el analista de recursos humanos diseñara la memoria de la reunión en donde estarán los puntos más importantes y deberá ser una planilla que firmen los asistentes dando conformidad a los temas tratados, dejando lista de pendientes a resolver que serán parte de la orden del día en la reunión siguiente dando las respectivas respuestas.

Los costos asociados a este segundo eje será el costo en servicio de desayuno para los asistentes de \$ 15.000 pesos mensuales (Infusiones, medialunas y tostados) lo que da un total en 6 meses, 3 reuniones de \$45.000

Capacitación en liderazgo coach

La última etapa de implementación será la formación de quienes ejercen el poder de Redolfi para transformarlos en líderes coach a realizarse mediante la escuela de internacional de coaching quien ofrece un curso de formación de 8 jornadas durante noviembre y diciembre de 3 horas semanales a realizarse los martes de 9:00hs. A 12:00hs de forma sincrónica mediante la aplicación zoom.

El objetivo que persigue este proceso de formación es poder lograr que los jefes se transformen en personas creativas e innovadoras mediante la aplicación de técnicas tales como la automotivación, el desarrollo de subordinados y el manejo de las emociones pudiendo realizar luego de curso negociaciones efectivas, feedback constructivos, equipos de alto rendimiento.

El programa completo está en el Anexo II y el costo de plan de formación es de \$ 6.300 por asistente en el caso de Redolfi serán los directores, jefes de sucursales y depósitos y en analista de recursos humanos siendo un total de 11 trabajadores dando un total de \$ 69.300.

La evaluación será teniendo en cuenta el resultado que obtengan los asistentes en el examen final y la aprobación de este.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Meses	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Semanas	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Contratación de analista de RR.HH.	■				
Manual del empleado		■			
Reuniones de confianza			■		
Capacitación en liderazgo coach				■	

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

La evaluación del impacto de la implementación se realizará mediante la aplicación del retorno de inversión que mide la rentabilidad de un proyecto.

En el caso de Redolfi las ganancias netas del año 2018 era por un importe total de \$ 6.195.536,19 que será de guía para el cálculo del beneficio a obtener debiendo ser actualizado de acuerdo con la inflación del país publicada por INDEC (2022) quedando de la siguiente manera:

Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,66

Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,87

Inflación 2021 – 50,9% - \$ 19.569.629,27

Inflación acumulada a mayo de 2022 – 23,1% - \$ 24.090.213,63

Beneficio por obtener 12% - \$ 2.890.825,63

El costo del proyecto es el siguiente:

- ✓ Contratación de analista de RR.HH. : \$ 1.198.080
- ✓ Manual del empleado \$ 120.000
- ✓ Reuniones - \$45.000
- ✓ Capacitación en liderazgo coach - \$ 69.300
- ✓ Honorarios por diseño de propuesta - \$ 100.000
- ✓ Costo total: \$ 1.532.380

Cálculo del retorno de inversión

$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$

$(\$ 2.890.825,63 - \$ 1.532.380) / \$ 1.532.380 \times 100 = 88 \%$

El retorno de inversión se calcula en un 88 % lo que significa que por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$ 88.

Conclusión

La principal conclusión de este trabajo realizado en Redolfi es determinar que los problemas detectados en el análisis se pudieron resolver gracias a la incorporación de un analista de recursos humanos que protocolice los procesos de gestión del área y un plan de comunicación que propicie la bidireccionalidad no solo transmitiendo información de forma descendente sino también, escuchando lo que el trabajador tiene para aportar logrando la mejora continua de todos los procedimientos de la compañía haciéndola más rentable y estando los equipos alineados con la estrategia organizacional.

El aporte que propone el plan de implementación es poder comenzar a entender que las personas son el centro de las empresas y que si son gestionadas se pueden lograr mejores resultados. Teniendo políticas claras en materia de gestión de talentos lleva a que los errores se minimicen y quienes ocupen un cargo tengan certezas sobre cómo y de qué manera deben realizar sus tareas, con estándares de desempeños claro que propician la mejora de las competencias y que junto con el mando medio formado en liderazgo coach lleva a que un equipo sea proactivo conociendo las debilidades y fortalezas de cada subordinado.

Desde la visión profesional se puede indicar como conclusión que en la actualidad la gestión integral del capital humano le da una ventaja competitiva no solo a Redolfi, sino al resto de las compañías, sobre sus competidores debido a que colocar a sus trabajadores como motor de crecimiento y dotarlos de canales de comunicación no solo para distribuir la información sino también para escucharlos lo que repercute en tener personas más motivadas que se esfuercen por no solo cumplir sino superar los objetivos encomendados.

Recomendaciones

Se recomienda con relación al plan de implementación continuar desarrollando el área de capital humano incorporando al menos dos analistas más para tener un profesional cada 80 empleados que es lo recomendable para que pueda funcionar mejor la gestión del personal.

También se deberá pensar en la digitalización de la comunicación mediante la instalación de carteleras digitales que permitan actualizar la información de forma más rápida y eficiente.

Continuar motivando la participación de los equipos de trabajo en las reuniones con los gerentes y puedan seguir mejorando los problemas existentes en los equipos de trabajo.

Con respecto a temas no abordados se recomienda generar procedimientos en los depósitos que permitan alinear la gestión de la seguridad e higiene debido a que no llevan registro de lo que sucede en los mismos.

Deberán mejorar la forma de comunicación con el cliente interno con soluciones digitales como son la incorporación de una tienda de venta digital permitiéndole aumentar los canales de ventas existentes.

Dar a conocer la marca mediante medios de comunicación masiva para que sea la más conocida de la provincia invirtiendo principalmente en campañas de marketing.

Por último, se recomienda que crear una red de franquicias que haga que la empresa se nacionalice saliendo de las fronteras de Córdoba lo que llevara a mejorar sus ingresos.

Bibliografía

- Caballanos, S. (2018). *Procesos de Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos .
- Canva . (2022). *Histora de Redolfi S.R.L*. Cordoba: UES21 .
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile : EBS Consulting Group.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Mc.Graw Hill.
- Desler, G. (1994). *Administracion de recursos humanoa*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Diaz, M. E. (2021). *Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en MAN - SER SRL*. Cordoba: UES21 .
- El Economista . (18 de Enero de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/sociedad-redes/los-argentinos-cada-vez-comen-menos-carne-consumo-cotidiano-redujo-menos-15-n40670#:~:text=Lleg%C3%B3%20a%20la%20conclusi%C3%B3n%20que,panificad os%20en%20la%20dieta%20actual>.
- Eluani, J., & Cordoba , D. (2019). *ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN DOS PyMES DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA: CASOS “D” Y “C”*. Cordoba: UNC.
- Fernandez, C. (2002). *La comunicacion en las organizaciones*. Mexico D.F.: Trillas.
- Franco, L. (19 de Abril de 2022). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/economia/argentina/la-los-5-paises-mas-inflacion-el-mundo-n5419570>
- Garcia Jimenez, J;. (1998). *La comunicacion interna*. Madrid: Diaz de Santos .
- Glasdoor. (Mayo de 2022). <https://www.glassdoor.com.ar>. Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar>: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,16.htm
- Goleman, D. (2002). *El lider resolnante*. España: Random House Mondadori.
- INDEC. (Mayo de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>

- Infobae. (22 de Marzo de 2022). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2022/03/30/en-2021-la-pobreza-llego-al-373-de-la-poblacion-y-afecto-a-174-millones-de-argentinos/>
- Mecalux. (21 de Octubre de 2021). <https://www.mecalux.com.ar/>. Obtenido de <https://www.mecalux.com.ar/>: <https://www.mecalux.com.ar/blog/logistica-inteligente>
- Molinari, P. (2020). *LAS TRANSFORMACIONES CULTURALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*. La Plata: UNLP.
- Otalora, G. (19 de Abril de 2022). <https://www.a24.com/>. Obtenido de <https://www.a24.com/>: <https://www.a24.com/pymes/botellas-papel-el-negocio-que-se-viene-n1010115>
- Rodriguez Ardura, I., & Jimenez Zarco , A. (2007). *Comunicacion e imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.
- Rodriguez, D., & Opazo, M. (2007). *Comunicaciones de la organizacion* . Santiago: Ediciones Universidad Catolica de Chile.
- Tobias , A. (19 de Abril de 2022). <https://www.imf.org>. Obtenido de <https://www.imf.org>: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/04/19/blog-gfsr-financial-stability-risks-grow-as-war-complicates-push-to-contain-inflation>
- Torres, L. (2012). *Manual de gestion de la comunicacion organizacional*. Bogota : Temis .
- Wiliams, A. (1994). *Human resources as a source of sustained competitive advantage*. Nueva York: Human Resolurse Management.

Anexos

Anexo I – Descripción de puesto de analista de recursos humanos

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista de recursos humanos

CATEGORÍA: Fuera de Convenio.

UBICACIÓN: James Craick, Córdoba.

REPORTA A: Director

HORARIO DE TRABAJO: de lunes a viernes de 9:00 hs. A 18:00 hs.

Objetivo del puesto: Gestionar el capital humano de Redolfi S.R.L. de acuerdo con las políticas del personal diseñadas para tal fin.

Funciones del puesto:

- Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.
- Supervisar el proceso de elaboración de la nómina de sueldos a través de la información generada por las diversas fuentes, con la finalidad de garantizar su correcta aplicación.
- Elaboración del presupuesto anual del área y la ejecución de este teniendo en cuenta los gastos de ingreso y egresos de la posición.

Objetivos a cumplir

- Mantener actualizada la plantilla laboral.
- Analizar los montos ejercidos del año inmediato anterior con la finalidad de estimar el presupuesto próximo a ejercer.

Responsabilidades:

- Diseñar el programa anual de capacitaciones y desarrollo de los trabajadores.
- Establecer políticas para cada una de las unidades de negocio.
- Controlar la incidencia por faltas y retardos del personal.
- Participar en la elaboración de reglamentos y procedimientos relacionados con el manejo de recursos humanos.
- Realizar todas aquellas actividades necesarias para el cumplimiento de sus funciones, las que le confieren los ordenamientos institucionales y las que le sean expresamente encomendadas por el jefe inmediato

Perfil del puesto:

Graduados en la Licenciatura en gestión de recursos humanos o carreras afines.

Competencias:

Orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo, visión a largo plazo, compromiso y responsabilidad comunicación estratégica.

Experiencia laboral previa: al menos 3 años manejando grandes dotaciones y administrando procesos del área.

Anexo II – Manual del empleado

Imagen 1- Portada



Elaboración propia

Imagen 2 – Contenido del Manual

En este manual encontraras todo lo que debes conocer sobre la organización

- 1- Historia, Misión, Vision y Valores.
- 2 – Sucursales y organigrama
- 3- Políticas de Recursos Humanos
- 4 – Código de ética
- 5 – Manejo de la información y canales de comunicación
- 6 – Procedimientos de cada una de las áreas

Elaboración propia

Anexo III – Capacitación en liderazgo coach

MÓDULO 1: COACHING ONTOLÓGICO

- Modelo de logro de resultados.
- Mecanismo de la Percepción. Paradigmas.
- Modelos Mentales.
- Problemas analíticos e imaginativos.
- Coherencia del ser humano.
- Principios de la Ontología del lenguaje.
- Distinciones y capacidad de acción.
- Distinción hecho/interpretación.
- El poder de la pregunta.

MÓDULO 2: APRENDIZAJE

- Aprender a aprender.
- Tipos de Aprendizaje.
- Incidencia del aprendizaje en la vida cotidiana.
- Apertura al aprendizaje: soltar lo conocido e ingresar a lo incierto.
- Tendencias que facilitan o que obstaculizan el aprendizaje.
- Protagonismo y Responsabilidad.
- Zona de Confort.
- FODA y estrategias de acción.

MÓDULO 3: CREATIVIDAD

- Más allá de la lógica.
- La trampa de la inteligencia.
- Condiciones y factores que facilitan el desarrollo de la creatividad.
- Condiciones y factores que dificultan la creatividad.
- Bloqueos emocionales, ¿Cómo superarlos?
- Formas de pensamiento creativo.
- Desordenar el conocimiento.
- Desarrollo de la actitud creativa.

MÓDULO 4: TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

- Seis sombreros para pensar.

- Mapas Mentales.
- Relaciones Forzadas.
- BRAINSTORMING (tormenta de ideas).
- SCAMPER.