

**Universidad Empresarial Siglo 21**

Trabajo Final de Grado



**“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa A. J. & J.  
A. Redolfi S. R. L.”**

Alumno: José Alejandro Toledo

D.N.I.: 25.018.968

Legajo: VRHU10600

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutora del trabajo: Prof. Natalia Gambino

Entre Ríos, Argentina

2021

## **Agradecimientos**

Dice una frase muy conocida que detrás de todo gran hombre hay siempre una gran mujer. En realidad, Natalia tú no estás detrás, sino siempre a mi lado y casi siempre frente a mí. Quiero agradecer profundamente a la vida por ser mi compañera de camino, sin vos no hubiera podido llegar hasta acá.

A mis hijas Agustina, Valentina y Martina que son el motor de mi vida y mi razón de existir. Solo quiero dejarles el mensaje que lo que crees, creas.

A la vida por todo lo grandioso que me ha dado.

## **Resumen**

Este reporte de caso tuvo como objeto de estudio a la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., una empresa familiar con mucha experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Habiendo analizado la información referente a la organización, se realizó un diagnóstico y se detectó la falta de un área de recursos humanos, como así también de un plan de comunicación, un plan de carrera y de formación de los empleados; que impactaron negativamente en el compromiso y motivación de los colaboradores y consecuentemente en la gestión de la organización. Se propuso la incorporación de un administrativo de recursos humanos como responsable de la implementación del plan diseñado de comunicación interna y formación de líderes coach, mejorando el desempeño laboral de sus colaboradores, y aumentando las ganancias en un 11%.

*Palabras clave:* Área de recursos humanos – Comunicación interna – Comunicación digital – Liderazgo coach.

## **Abstract**

This case report had as object of study the organization A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., a family business with a lot of experience in the commercialization and distribution of food products and cigarettes with an epicenter in the town of James Craik, Province of Córdoba. Having analyzed the information regarding on the organization, a diagnosis was made and the lack of a human resources area was detected, as well as a communication plan, a career plan and employee training; all that had a negative impact on the commitment and motivation of the collaborators and consequently on the management of the organization. The incorporation of a human resources administrator was proposed as responsible for the implementation of the designed plan for internal communication and training of coach leaders, improving the work performance of its collaborators, and thus increasing profits by 11%.

*Keywords:* Human resources area - Internal communication - Digital communication - Leadership coach.

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de situación .....	8
<i>Estrategia</i> .....	8
<i>Misión</i> .....	8
<i>Visión</i> .....	8
<i>Valores</i> .....	9
<i>Análisis PESTEL</i> .....	10
<i>Factor Político</i> .....	10
<i>Factor Económico</i> .....	11
<i>Factor Socio-Cultural</i> .....	11
<i>Factor Tecnológico</i> .....	12
<i>Factor Ecológico</i> .....	12
<i>Factor Legal</i> .....	12
<i>Análisis Porter de las cinco fuerzas</i> .....	13
<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	13
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	13
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutivos</i> .....	13
<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	13
<i>Poder de negociación de los consumidores</i> .....	14
<i>Matriz FODA</i> .....	14
<i>Fortalezas</i> .....	14
<i>Oportunidades</i> .....	14
<i>Debilidades</i> .....	14
<i>Amenazas</i> .....	14

Marco Teórico .....	17
<i>Área de Recursos Humanos</i> .....	17
<i>Comunicación interna</i> .....	17
<i>Comunicación digital</i> .....	18
<i>Liderazgo coach</i> .....	18
Diagnóstico y Discusión .....	20
Plan de implementación .....	22
<i>Objetivo general</i> .....	22
<i>Objetivos específicos</i> .....	22
<i>Alcances</i> .....	22
<i>Contratación de una persona para el área de recursos humanos</i> .....	23
<i>Implementación de un plan de comunicación interna</i> .....	23
<i>Realización de capacitación en liderazgo coach</i> .....	25
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	26
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	26
Conclusión .....	29
<i>Recomendaciones</i> .....	29
Bibliografía .....	31
Anexos .....	33
<i>Perfil de contratación</i> .....	Anexo 1
<i>Descripción de puesto</i> .....	Anexo 2
<i>Información y contenido del programa</i> .....	Anexo 3

## **Introducción**

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior de la República Argentina, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

La empresa nace el 1 de septiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi decidieron comprar un negocio de cigarrería, bazar y librería. Miguel se hizo cargo de la librería, y Alonso viajaba a otras localidades a vender tabaco y golosinas.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, deciden tomar rumbos diferentes. Miguel continuó con la librería y el bazar, y Alonso decide desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actual presidente de la empresa.

En el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N° 9, y en el año 1987 les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En el año 1995 continuó con su proceso de expansión, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

En la actualidad, la empresa comercializa productos de grandes empresas, como 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, Pavón Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

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

Tiene aproximadamente 6.000 clientes, una cantidad de empleados de 130 personas, una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, y una flota de 73 vehículos.

Analizando la situación de la empresa, se detectan problemas en la ausencia de un área de Recursos Humanos. Falta de un plan de reclutamiento, no tienen un proceso de selección de empleados, y tampoco poseen un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. No poseen un plan de carrera y de formación, los ascensos se dan por antigüedad, el criterio es la confianza y no las competencias requeridas para el puesto, lo que ha generado que en algunos empleados se haya tenido que dar marcha atrás en la promoción a un nuevo puesto debido a que no contaban con la formación necesaria. Se observa también la falta de un plan de comunicación, lo que genera que la información no fluya de una manera ágil y el conocimiento dentro de la empresa.

Como antecedente, hay autores que hacen alusión a los problemas presentes en la empresa. A continuación, paso a detallar algunos de ellos:

Ignacio Nicolás Calviño Pueyrredón (2020) en su trabajo final de grado, un diseño de un proyecto de aplicación, “Plan de comunicación interna y formación de líderes coach, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”, llega a la siguiente conclusión:

La comunicación organizacional debe crear un clima en el cual el empleado sienta que su bienestar y sus objetivos van acompañados a los de la organización. Pero para que esto ocurra es importante la implementación de tácticas de comunicación que mantengan una estructura formal y dinámica en la institución. A su vez, es de suma importancia el rol fundamental del líder coach para dirigir, acompañar y gestionar la comunicación de manera estratégica y lograr la adaptación de la empresa al entorno que es siempre cambiante donde el mismo ayude a los empleados a comprender la filosofía de la empresa, sus políticas y objetivos, al igual que a la dirección para poder identificar las necesidades y aspiraciones que los mismos tienen (p. 16).

Por su parte, Nicolás Alfredo Petrocco (2019), en su proyecto de investigación descriptiva realizado en Argentina, provincia de Córdoba, ¿Para qué líderes coach en las organizaciones?, dice lo siguiente sobre el coaching:

El coaching es una herramienta fundamental y eficaz para mejorar el desempeño entre ejecutivos y empleados, y entre equipos que deben coordinarse para producir un resultado efectivo en conjunto. El Coach es un facilitador, un agente de cambio, que identifica y detecta las limitaciones que están dificultando la coordinación general de la gestión, como así también el trabajo en equipo. Es consciente que el poder está en las relaciones y en cómo nos relacionamos.

La escucha del coach es posibilidad, es espejar o poner a disposición del coachee nuevas perspectivas para transformarse y crear nuevos futuros. El coaching desafía el sentido imperante actual, rompe las barreras de la predicción de lo que será, para trabajar en la creación de lo que podría llegar a ser, es decir, visualiza el futuro rompiendo con el pasado, y sabiendo que en la creación no hay límites. Es decir, enseña a los líderes a ser creadores de su propia realidad en vez de vivir en función de las circunstancias y de los obstáculos que le impiden realizar sus resultados (p. 17).

La relevancia de este caso se fundamenta en aplicar herramientas, estrategias y políticas de comunicación interna y desarrollo profesional que permitan a la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. motivar a todos sus colaboradores y darles la preparación necesaria para ocupar los puestos de trabajo, lo que generará un buen clima laboral y propiciará una mayor productividad, calidad, integración y mejores resultados entre todos los integrantes de la organización.



## **Análisis de situación**

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que a través del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Los principales competidores son los mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

### *Estrategia*

Marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. (Stevani, 2019, p. 46).

### *Misión*

Atender las necesidades de sus 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 sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Stevani, 2019, p. 45).

### *Visión*

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierta 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. (Stevani, 2019, p. 45).

### *Valores*

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo prometido, honrando la palabra empeñada. Sintiéndose participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándose con sentido de justicia,

equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., s.f.).

A continuación, se utilizarán las siguientes herramientas de diagnóstico:

### *Análisis PESTEL*

*Factor Político.* La Argentina tiene graves problemas, agravados aún más por la llegada de la pandemia. Pero amén de esto último, no podemos dejar de culpar en gran parte a la situación política horrible afectada por el amiguismo, la criminalidad, el proteccionismo y la inestabilidad monetaria.

Sumemos a esto último la inflación y el cierre de muchas empresas, fuentes esenciales de empleo. Esto ha llevado a elevadas tasas de desempleo, y aproximadamente la mitad de la población económicamente activa trabaja en la economía informal.

Argentina también sigue ahuyentando el capital. Muchas empresas se han ido últimamente del país. Ejemplo: Latam Líneas Áreas, Norwegian, Qatar Airways, Emirates, Air New Zeland, delivery Glovo, Uber Eats, Axalta.

Otras empresas vendieron sus operaciones. Ejemplo: Pierre Fabré, Nike, Gerresheimer, Walmart vendió a grupo De Narvaez.

Otras están buscando comprador. Ejemplo: Fallabella. (Infobae, 2020).

Abordar esta problemática exigiría medidas verdaderamente radicales que el pueblo no toleraría por mucho tiempo. Se sabe que hay poca posibilidad de que tales políticas se realicen. El presidente Alberto Fernández, está siguiendo el mismo camino que otros gobiernos peronistas.

Para detener el creciente desempleo, la administración de Fernández está obligando a las empresas y los negocios a retener a sus empleados, ignorando la lógica económica. Una de las primeras medidas de la administración, una orden ejecutiva especial, declara que los argentinos despedidos de su trabajo en los próximos 180 días recibirán el doble de la indemnización normal.

El impacto es más que obvio. Las empresas serán reacias a contratar nuevos empleados debido a causa de la carga mayor.

Argentina merece mucho más que una reversión a las políticas populistas fracasadas del pasado, realizados por políticos peronistas de la izquierda y de la derecha. Lamentablemente, no parece probable ningún cambio. (Acton Institute, 2020).

*Factor Económico.* Hoy, la economía argentina es deficitaria y cuenta con un aumento muy alarmante de la inflación, una elevada presión impositiva, caída del empleo y altas tasas de interés. La moneda cada vez tiene menos fuerza y respaldo. Todo esto hace que sea muy difícil invertir en el país y lograr que las empresas sean más competitivas.

*Factor Socio-cultural.* La pandemia actual, a causa del coronavirus, obligó a modificar rápidamente varios hábitos de la población. Las restricciones a la circulación que han sido necesarias como principal medida de precaución han provocado cancelaciones masivas de eventos, modificaciones de rutinas de trabajo, sociabilización y el consumo. Hoy la gente ha pasado de las compras presenciales a las virtuales. La situación económica ha

generado que las familias tengan un menor poder adquisitivo y deban apuntar al consumo de productos más económicos y de menor calidad.

*Factor Tecnológico.* La tecnología ha desempeñado un papel sumamente importante en estos tiempos de pandemia. Los dispositivos electrónicos han ayudado a mantener informada a la gente, poder hacer compras online, dar continuidad a las tareas laborales, y mantenerse en contacto con el resto de las personas.

El gran reto de las empresas, hoy por hoy, es brindar productos y servicios bajo las nuevas condiciones, si desean sobrevivir. Es decir, modificar sus propuestas de valor y que estas sean adaptadas al contexto actual, personalizadas, rápidas e inteligentes en donde la tecnología sea un aliado imprescindible.

La digitalización, hoy se ha vuelto un requisito indispensable para la sobrevivencia de las empresas. Estas deben desarrollar capacidades digitales para continuar operando ininterrumpidamente en el contexto de las restricciones de la pandemia y luego poder maximizar oportunidades de crecimiento en la poscrisis. Las nuevas tecnologías que ayudan en este escenario post-COVID-19 son las de e-commerce, Big Data, de inteligencia artificial (IA), ciberseguridad, tecnologías en la nube y de teletrabajo.

*Factor Ecológico.* El factor ecológico pasa a ser hoy un tema de suma importancia para las nuevas generaciones. Los jóvenes buscan trabajar en empresas que se comprometan con el cuidado del entorno y del medioambiente.

No se registra demasiada información en cuanto a esto en la empresa, por lo que deberá comenzar a trabajar en generar conciencia ambiental y crear políticas de cuidado del medioambiente.

*Factor Legal.* La Ordenanza 1564/07 sancionada en el año 2003, impulsó al crecimiento productivo y al desarrollo social generando fuentes de trabajo, y la empresa aprovechó los beneficios fiscales ofrecidos. La misma instaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera del ejido urbano antes del 2012, y para quienes lo hicieran antes 2009, la municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Actualmente en la Argentina, en relación con la pandemia, se han dictado numerosos Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU), como el Aislamiento Preventivo Social y

Obligatorio, y el Distanciamiento Preventivo Social y Obligatorio, afectando la libre circulación y la concurrencia de personas de riesgo a los lugares de trabajo.

Esto ha generado que algunas actividades fueran consideradas esenciales y hayan sido eximidas de la prohibición de circular, tal es el caso de las actividades relacionadas con la comercialización de productos alimenticios, de higiene personal y limpieza.

### *Análisis Porter de las cinco fuerzas*

*Rivalidad entre competidores.* El mercado en el que se encuentra la empresa es altamente competitivo. Los competidores se clasifican en dos grandes grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. A. J. & J. A. Redolfi comercializa marcas muy reconocidas y bien posicionadas en el mercado y con muy buenos precios, esas son sus grandes ventajas. De todos modos, deben estar atentos a los cambios constantes del mercado y así actuar proactivamente.

*Amenaza de entrada de nuevos competidores.* La actual situación económica social del país, producto en gran parte de la pandemia, ha provocado una fuerte demanda del consumo de productos alimenticios y de limpieza, generando que muchas empresas de otros rubros opten por cambiar de actividad hacia la comercialización de estos productos, lo que ocasiona un gran riesgo de ingreso de potenciales competidores.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* La amenaza se puede dar si el cliente decide optar por comprar otros productos más baratos o de mejor calidad. Ante esto, la empresa cuenta con la exclusividad de una gran cantidad de productos de marca importantes muy bien posicionadas, pero no tanto de segundas marcas, por lo que deberá poner principal atención en generar nuevos vínculos comerciales con los productores que elaboran estos últimos productos.

*Poder de negociación de los proveedores.* El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, debido a los contratos de exclusividad que tiene la empresa A. J. & J. A. Redolfi para la comercialización de productos importantes de grandes empresas dentro de la provincia de Córdoba.

*Poder de negociación de los consumidores.* Los consumidores son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios de transportar la mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

#### *Matriz FODA*

##### *Fortalezas:*

- Constante crecimiento.
- Precios competitivos.
- Mucha experiencia en el mercado.
- Diversidad de productos.

##### *Oportunidades:*

- Captar nuevos clientes.
- Ampliar el negocio a otras ciudades.
- Comercializar otras marcas.

##### *Debilidades:*

- No cuenta con un área de Recursos Humanos.
- No tiene un proceso de selección de los empleados.
- No hay procesos de inducción para los distintos cargos y puestos.
- No cuenta con un plan de comunicación interna.

##### *Amenazas:*

- Situación económica, social y política.
- Menor rentabilidad por aumento de los costos.
- Alta competencia.

Haciendo un análisis de las fortalezas que tiene la empresa A. J. & J. A. Redolfi, se puede decir que es una empresa en constante crecimiento, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Tiene una larga trayectoria en el mercado debido a sus 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, artículos de limpieza y otros. Posee una gran diversidad de productos y precios muy competitivos debido a que tiene un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos, lo que también lleva a que tenga un gran reconocimiento en el mercado por parte de sus clientes y proveedores.

Al ser una empresa familiar, identificada por el paso de las generaciones, los empleados se encuentran identificados con la empresa. Sus políticas de preservar el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad, y de dar prioridad a la incorporación de habitantes de la localidad de donde están radicadas las unidades de negocio, hacen que la gente tenga un gran sentido de pertenencia hacia la empresa.

En cuanto a las oportunidades, tiene como objetivo captar nuevos clientes, ampliar el negocio a otras ciudades y comercializar otras marcas, lo que le permitirá en un futuro poder generar mayores ingresos y ser más competitivos.

Como debilidades, se puede observar que la empresa no tiene un área de Recursos Humanos que gestione todo lo referente a las personas, puestos de trabajos, clima laboral, reclutamiento, comunicación, plan de capacitación y de carrera, y procesos de inducción para los distintos cargos y puestos, que les permita ser más efectivos.

Evidenciando una falta de gestión adecuada de la comunicación, falta de políticas internas en relación al personal y sus funciones laborales.

Contar con un área de Recursos Humanos es crucial para el éxito de la empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. Será el área el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación, para así



cumplir las expectativas de todo el personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de esta.

Recursos Humanos deberá aplicar herramientas de gestión para tratar de que todos los empleados se involucren, se integren, y sean responsables del éxito de la empresa. Deberá detectar los niveles de satisfacción de los empleados para con la organización, y si existe algún motivo de descontento para actuar en consecuencia.

La empresa tampoco tiene un plan de comunicación interna que haga que los canales formales de comunicación funcionen correctamente.

La gestión de la comunicación es necesaria para construir una identidad desde dentro que sea fuerte y se pueda proyectar hacia fuera una buena imagen de la empresa.

También sirve para gestionar mejor el talento, identificando el potencial de cada empleado y fortaleciéndolo. Contribuye a la mejora del clima laboral, pues la transparencia es clave para frenar la llamada comunicación de pasillo o rumor.

Por último, las principales amenazas están situadas en la situación económica, social y política actual del país, como así también en la menor rentabilidad debido al aumento constante de la inflación y la baja y controlada remarcación que sufre el sector. También podemos nombrar a la alta competencia actual, producto del crecimiento de las grandes cadenas de supermercados mayoristas, que han incrementado sus ventas tanto presencial como virtual, cuestión última que la empresa A. J. & J. A. Redolfi todavía no ha podido desarrollar.

En síntesis, A. J. & J. A. Redolfi está en constante crecimiento, lo que puede reflejarse con la inversión de capital al nuevo centro de distribución, que ya se encuentra en su etapa final, y al estar ubicado en un lugar estratégico de la ruta, asegurará más capacidad de almacenamiento y control de los productos que comercializa, como así también una distribución mucho más efectiva.

Esto le permitirá mantener a un nivel altamente competitivo en cuanto a los precios y variedad de los productos.

## **Marco Teórico**

En este apartado se abordarán conceptos que ayudarán a resolver la problemática del trabajo a desarrollar, tales como: área de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

### *Área de Recursos Humanos*

Según Chiavenato (2017), el área de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales. Los procesos básicos en la gestión de las personas son cinco (subsistemas): Provisión (quienes trabajarán en la organización), Organización (Qué harán las personas en la organización), Retención (cómo conservar a las personas que trabajan en la organización), Desarrollo (cómo preparar y desarrollar a las personas) y Evaluación (cómo saber lo que son y lo que hacen las personas). Todos los procesos están íntimamente interrelacionados e independientes. Todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás. Gestionar y administrar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

### *Comunicación interna*

Para Torres (2012), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por una 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 mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Según Muñiz (2017), la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones para motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno

empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

El público interno, los trabajadores o los empleados son un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización. En gran medida, se convierten en uno de los ejes fundamentales y probablemente, de la mano con el público externo o clientes; el componente más básico y fundamental. Por lo tanto, la gestión de la comunicación interna representa una fortaleza para la funcionalidad empresarial y que por tal motivo no debe quedar rezagada del quehacer de la institución.

Resulta de mucha importancia gestionar la comunicación interna para alcanzar el éxito organizacional.

### *Comunicación digital*

Para Eva Sánchez, la comunicación digital es el intercambio de información y conocimientos haciendo uso de las herramientas digitales, las que permiten a las empresas un flujo constante de información y realimentación, tanto en los canales internos como externos.

(Eva Sánchez, 2021).

Cristina Aced menciona que internet y las nuevas tecnologías son un nuevo escenario a tener en cuenta a la hora de gestionar la comunicación. Los medios sociales (blogs y redes sociales) pueden ser muy útiles para que las organizaciones se comuniquen con sus públicos. La forma de comunicarse es distinta: en internet todo es más rápido, se premia la brevedad, la comunicación es directa, desaparecen los intermediarios, el internauta puede ponerse en contacto directamente con la empresa.

Los blogs no sustituyen a los medios de comunicación tradicionales, sino que los complementan.

(Cristina Aced, 2013).

### *Liderazgo coach*

Rafael Echeverría define a el coach como alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. (Echeverria, 2017).

Según Oscar Anzorena, el concepto de líder-coach presupone ejercer el liderazgo con el compromiso de estar al servicio del desarrollo de las personas con las que trabaja y convive. Desarrollo que comprende el incremento de sus competencias laborales y de sus cualidades humanas.

La acción de desarrollar no presupone únicamente capacitar, instruir o enseñar algo, sino también servir de guía o inspiración para que los integrantes de su equipo puedan desplegar su potencial y den lo mejor de sí mismo. Esto implica apoyarlos para que asuman nuevos desafíos, acompañar su desarrollo personal, promover su carrera laboral y ayudarlos a superar sus niveles de desempeño.

Quienes entienden que conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en el desarrollo de éstas y aportar a su superación personal y profesional, comprenden que la esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio.

Líder no es quien tiene más seguidores, sino quien se compromete en desarrollar otros líderes. Este es uno de los aspectos centrales que define el concepto de líder-coach. (Anzorena, 2018).

Con todo lo antes mencionado, se destaca la importancia de tener un área de recursos humanos que pueda administrar el capital humano y gestionar la comunicación interna, la cual es una de las principales actividades que le dan sentido a la organización, pero para generar una buena comunicación es necesario contar con líderes que la fomenten en todos los niveles de la organización, gestionen el potencia de esta y transmitan la motivación a los empleados para descubrir oportunidades a favor del negocio. De aquí radica también la importancia de capacitar a los mandos medios implementando el liderazgo coach con el objetivo de generar buenos líderes que puedan crecer y perdurar en el tiempo.

## **Diagnóstico y Discusión**

Del análisis interno y externo realizado a la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se puede observar que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en donde se encuentra localizada, pero no cuenta con un área de Recursos Humanos, que resulta de vital importancia para gestionar y administrar el capital humano, que es el motor de la organización.

La incorporación de una persona al departamento de Recursos Humanos es crucial para el éxito de la organización y significa un recurso muy importante para mejorar y mantener a los empleados motivados.

Resulta también necesario abordar la problemática de la comunicación interna, aplicando un plan de capacitación que potencie y fortalezca las relaciones interpersonales entre la dirección y los empleados de la organización, permitiendo mejorar el clima laboral.

También es vital integrar la comunicación con las nuevas tecnologías, para que sea más rápida y directa.

Implementar una estrategia de comunicación integrada, que incluya tanto los medios online como los medios offline, en función de los objetivos de comunicación de la organización y de los colaboradores.

Se observa que los mandos medios no poseen las competencias necesarias de liderazgo requeridas para gestionar los equipos de trabajo. Ante esto, se propone la implementación de una modalidad de liderazgo coach por medio de un plan de capacitaciones a todos los niveles de conducción, consistentes en un entrenamiento diferente: desde adentro, sincero, positivo, para que las personas que integran la organización puedan: Aprender a Aprender.

Así entonces estos líderes actuarán como formadores de nuevos líderes, capaces de proveer nuevas maneras de acompañar y motivar a los integrantes de su equipo de trabajo, sacando lo mejor de cada uno.

Implementado todas estas propuestas, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. obtendría significantes mejoras en su desempeño laboral, logrando un importante beneficio económico

y consecuente incremento de sus ganancias a través de sus ventas, aumentando un 11% en referencia a ejercicios anteriores.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Contratar una persona para el área de recursos humanos, que será el encargado de implementar el plan diseñado de comunicación interna y formación de líderes coach en la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, para aumentar las ganancias en un 11%.

### *Objetivos específicos*

- Contratar un colaborador para el área de recursos humanos con el fin de gestionar y administrar el capital humano.
- Implementar herramientas eficaces de comunicación, tales como intranet, buzón de sugerencia, circulares y carteleras, para mejorar la comunicación interna de la organización.
- Capacitar a los mandos medios en las competencias necesarias sobre liderazgo coach, para proveerlos de nuevas maneras de acompañar y motivar al resto de los colaboradores de la organización.

### *Alcances*

› Límite geográfico: El presente reporte de caso aplica a la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, República Argentina.

› Límite temporal: El plazo para la realización de esta propuesta tiene una duración de siete meses, comenzando en julio de 2021 y terminando en enero de 2022.

La propuesta es realizada por el Técnico Universitario en Gestión de Recursos Humanos José Alejandro Toledo.

### *Contratación de una persona para el área de recursos humanos*

La organización no cuenta con un área de recursos humanos, por lo que resulta necesaria la contratación de una persona que pueda llevar adelante la gestión y administración del personal, como así también la aplicación de las políticas sobre la manera que la organización desea tratar a sus colaboradores para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, aplicando las siguientes acciones concretas:

- Contratar la consultora para realizar la búsqueda y selección del puesto de administrativo de recursos humanos.
- Incorporar a la persona seleccionada para que realice la gestión y administración de personal, como así también la implementación del plan de comunicación interna y de la capacitación en liderazgo coach.

Utilizando los siguientes recursos involucrados:

La búsqueda será tercerizada a la consultora CONA Recursos Humanos, líder en el mercado de selección y búsqueda de personal. El puesto a ocupar será el de administrativo A de recursos humanos, bajo el Convenio Colectivo de Trabajo de Comercio (CCT 130/75). El sueldo bruto mensual a pagar para esta posición en la zona de Córdoba a junio del año 2021 es de \$ 66.578,87, más un sueldo anual complementario de \$ 66.578,87, dividido en dos cuotas, pagaderas en el mes de junio y diciembre, y un 26,44% más correspondiente a contribuciones patronales.

El importe previsto a abonar a la consultora por única vez será de \$ 66.578,87, es decir un sueldo establecido para la posición a cubrir más IVA.

Ver en Anexo 1 el perfil de contratación y en Anexo 2 el diseño de la descripción de puesto.

Implementar esta propuesta llevará todo el mes de julio de 2021.

### *Implementación de un plan de comunicación interna*



Ante la necesidad de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de gestionar la comunicación interna para alcanzar el éxito organizacional y mantener informados, integrados y motivados a los colaboradores, se propone las siguientes acciones concretas:

- Crear una red informativa web con acceso exclusivo para los colaboradores de la organización (intranet), con el objetivo de asistirlos en la generación de valor para la organización, poniendo a disposición contenidos, archivos y herramientas que faciliten la colaboración y comunicación entre ellos.

- Proponer la implementación de un buzón de sugerencia para que los colaboradores tengan un medio para presentar propuestas, recomendaciones, ideas, quejas concretas y felicitaciones que consideren oportunas. Esta es una importante herramienta de escucha activa.

- Emitir circulares vía correo electrónico y carteleras ubicadas estratégicamente con el objetivo de poder comunicar simultáneamente y por igual en términos generales sobre eventos, circunstancias o hechos que deban ser tomados en consideración por los colaboradores de la organización. Es una de las mejores herramientas para comunicar noticias.

Utilizando los siguientes recursos involucrados:

- Intranet: Contratar a GOIntegro para contar con una plataforma para cubrir las necesidades de comunicación interna de la organización.

El costo de implementación de esta solución es de USD 180,00, más un costo mensual por colaborador de la licencia de USD 0,18, por 170 colaboradores serán USD 30,60, que según la cotización del dólar actual oficial (100,00), serán \$ 18.000,00 por única vez por la implementación y \$ 3.060,00 por el costo mensual de la licencia.

- Buzón de sugerencias: Comprar un buzón para cada localización, a razón de \$ 5.400,00 cada uno. Son necesarios cinco buzones para colocarlos en el centro de distribución principal y en las cuatro sucursales restantes del interior provincial.

Asignar un responsable por cada localización con el fin de recabar la información y enviarla al administrativo de recursos humanos para su posterior tratamiento.

- **Circulares:** Diseñar un formato estándar para el contenido de la información y enviar a todos los colaboradores que posean correo electrónico. Para poder llegar al resto de las personas que no tengan e-mail, comprar carteleras a razón de un costo de \$ 3.800,00 cada una. Se necesitan veinte carteleras para colocar en lugares estratégicos definidos del centro de distribución principal y las cuatro sucursales de la organización.

El administrativo de recursos humanos será el responsable de diseñar, gestionar y administrar estas herramientas.

Implementar estas propuestas llevará dos meses y medio, comenzando la última semana del mes de agosto de 2021 y terminando la primera semana de noviembre de 2021.

#### *Realización de capacitación en liderazgo coach*

Realizar un curso de coaching para todos los mandos medios de la organización, con el objetivo de mejorar las competencias necesarias de liderazgo requeridas para gestionar los equipos de trabajo, para que luego puedan ser capaces de proveer nuevas maneras de acompañar y motivar al resto de los colaboradores.

Con la aprobación del gerente general, se propone la siguiente acción concreta:

- Contratar a la Universidad de San Andrés para que realice el programa Coaching Organizacional.

Utilizando los siguientes recursos involucrados:

- Contratación del programa diseñado y desarrollado por la escuela de negocios de la Universidad de San Andrés. Con motivo de la situación actual del país debido a la pandemia por el SARS COVID-19, la modalidad del cursado será de doce encuentros virtuales sincrónicos, con una duración de tres horas y media cada uno, más tres sesiones grupales virtuales de coaching, más una sesión individual virtual de coaching y devolución de herramienta de autoconocimiento.

El costo por persona de la capacitación es de \$ 17.000,00, y la cantidad de participantes será de cuatro colaboradores.

- El administrativo de recursos humanos será el nexo entre la institución y los colaboradores, y realizará el seguimiento del curso.

Implementar esta propuesta llevará tres meses, comenzando la primera semana del mes de noviembre de 2021 y terminando la última semana de enero de 2022.

Ver en Anexo 3 la información y contenido del programa.

### *Marco de tiempo para la implementación*

Establecidos los recursos necesarios y las acciones concretas a realizar, se fija el tiempo requerido para la implementación del plan diseñado mediante el siguiente diagrama de Gantt.

Acción / Mes	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
<b>Contratación de una persona para recursos humanos</b>							
Contratar la selectora que hará la búsqueda	■						
Seleccionar un candidato	■						
Incorporar a la persona elegida		■					
<b>Implementación de un plan de comunicación interna</b>							
Diseñar y poner en marcha la intranet			■	■			
Implementar los buzones de sugerencias				■			
Procedimentar e implementar circulares y carteleras				■			
<b>Realización de capacitación en liderazgo coach</b>							
Analizar distintas propuestas					■		
Contratar la organización que la dictará						■	
Realizar el seguimiento de la capacitación						■	■

Tabla 1: Diagrama de Gantt – Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para poder realizar la evaluación del impacto económico de la implementación, es necesario saber la ganancia neta actualizada de la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

El último balance disponible es al 31 de diciembre de 2018<sup>1</sup>, y presenta una ganancia neta de \$ 10.417.452,07.

› La ganancia neta al 30 de abril de 2021 de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., actualizada por la inflación según índices IPC suministrados por el INDEC, es de \$ 24.612.272,26.

Cálculo de ajuste por inflación de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L	
Ganancia neta al 31/12/2018	\$ 10.417.452,07
Inflación anual al 31/12/2019 del 53,83%	\$ 5.607.714,45
Inflación anual al 31/12/2020 del 36,15%	\$ 3.765.908,92
Inflación anual al 30/04/2021 del 46,28%	\$ 4.821.196,82

<sup>1</sup> Extraído del Estado de Resultados de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Cálculo de ajuste por inflación de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L	
Ganancia neta total actualizada por inflación al 30/04/2021	\$ 24.612.272,26

Tabla 2: Cálculo de ajuste por inflación – Fuente: INDEC (2021).

› La ganancia neta a obtener será de \$ 2.707.349,95 (11%).

› La inversión a realizar es la siguiente:

Inversión a realizar en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L	
Honorarios del Técnico José Alejandro Toledo por diseño de la propuesta	\$ 30.000,00
Contratación de una persona para el área de recursos humanos – Costo anual	\$ 1.160.949,07
Implementación de un plan de comunicación interna – Costo anual	\$ 157.720,00
Realización de capacitación en liderazgo coach – Costo anual	\$ 68.000,00
Costo anual total de las inversiones a realizar	\$ 1.416.669,07

Tabla 3: Inversión a realizar – Fuente: Elaboración propia.

Para poder saber cuánto va a ganar la organización a través de estas inversiones, usaremos la métrica ROI (Retorno Sobre la Inversión).

Este cálculo se expresa a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIO DE LA PROPUESTA} - \text{COSTO DE LA PROPUESTA}}{\text{COSTO DE LA PROPUESTA}} \times 100$$

Aplicando esta métrica a la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., el resultado es el siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\$ 2.707.349,95 - \$ 1.416.669,07}{\$ 1.416.669,07} \times 100$$

$$\text{ROI} = 91,11\%$$

Este resultado muestra que la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con la implementación de estas medidas va a obtener una ganancia del 91,11%, lo que significa que por cada \$ 100,00 que invierta va a ganar \$ 91,11, lo que muestra que realizando estas acciones la organización se beneficiará.

## Conclusión

Luego de analizar a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se puede decir que la organización está en constante crecimiento y ha logrado incrementar sus ventas a través del paso de los años en el sector mayorista de diversos productos, pero ha obviado cuidar su talento humano, lo cual es sumamente necesario para fortalecerla, sobre todo debido a que actualmente los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de las ventas, motivo por el cual debieron bajar la rentabilidad para seguir siendo competitivos.

También se ha podido determinar que la deficiente comunicación interna y la falta de competencias necesarias de los mandos medios repercuten directamente en el desempeño laboral, y ponen en riesgo su sostenimiento y crecimiento.

Para poder solucionarlo, se propone la incorporación de un administrativo para el área de recursos humanos, que permita mejorar su funcionamiento integral, gestionar la comunicación interna y aplicar un plan de capacitación a todos los mandos medios, implementando el liderazgo coach con el objetivo de generar buenos y verdaderos líderes, que puedan crecer, perdurar en el tiempo y permitan sacar lo mejor de cada uno.

Por otra parte, es de suma relevancia que todos los colaboradores mantengan una buena comunicación a través de la incorporación de nuevas tecnologías que permitirán la integración entre todas las localizaciones de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L y una participación más activa entre todos los integrantes.

Las implementaciones de las acciones sugeridas en este reporte de caso serán de suma necesidad para el crecimiento de la organización, ya que contribuirán en la generación de nuevos valores a su cultura, motivarán positivamente a sus colaboradores, la hará más competitiva y más rentable.

### *Recomendaciones*

Todas estas propuestas pueden resultar insuficientes, por lo cual será necesario incorporar más personal al área de recursos humanos, para que se encarguen de cubrir otras funciones necesarias de la organización, tales como el proceso de reclutamiento, las

relaciones laborales, el clima laboral, el programa de incentivos y la retención del talento, entre otras.

Se recomienda armar un programa integral de inducción para todos los colaboradores que ingresen a la organización, lo que permitirá que alcancen un buen desempeño con rapidez, se integren, se adapten mejor, y sientan pertenencia.

También se sugiere implementar los sistemas de evaluación de desempeño para optimizar la gestión de los recursos humanos. Esta herramienta permitirá medir el desempeño de todos los colaboradores, tanto su trabajo como sus resultados, para detectar las fuerzas, debilidades y potenciar su aprovechamiento. Servirá para detectar las necesidades de capacitación y el armado de un plan de formación acorde a cada necesidad.

Estas acciones serán vitales para que los mandos medios puedan identificar el desempeño de cada colaborador, y así armar de manera correcta un plan de carrera que permita diagramar los reemplazos y ascensos dentro de la organización.

Todos estos cambios permitirán alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la organización, y mejorarán la eficiencia y efectividad de cada uno de los colaboradores.

## Bibliografía

- Calviño Pueyrredón, I. N. (2020). *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Petrocco, N. A. (2019). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Acton Institute (25 de Febrero de 2020). Argentina está cayendo en el caos económico. Obtenido de <https://www.acton.org/global/article/2020/02/25/argentina-esta-cayendo-en-el-caos-economico>.
- Infobae (23 de Octubre de 2020). La lista completa de las multinacionales que se fueron o se quieren ir de la Argentina. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/23/la-lista-completa-de-las-multinacionales-que-se-fueron-o-se-quieren-ir-de-la-argentina/>.
- A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (s.f.). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>.
- Stevani, F. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Provincia de Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21.
- Torres, L. (2012). *Manual de Gestión de la comunicación organizacional*.
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Ediciones CEF.
- Gadal comunicaciones (19 de Abril de 2021). La comunicación digital y su importancia en las empresas. Obtenido de <https://gadalcomunicaciones.com/la-comunicacion-digital-y-su-importancia-en-las-empresas/>
- Cristina Aced (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Echeverría, R. (2017). *La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.



Anzorena, O. (2018). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

## Anexos

### Anexo 1: Perfil de contratación

<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>	
<b>Características de la Organización</b>	
<b>Nombre Organización /Interlocutor</b>	A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. / Técnico José Alejandro Toledo.
<b>Actividad / Sector Producto / Servicio</b>	Comercio.
<b>Alcance (Nacional, Multinacional)</b>	Nacional.
<b>Dotación total de la organización</b>	170.
<b>Entorno (características de la Organización, Instalaciones)</b>	Es una organización familiar fundada en 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. Actualmente el presidente es uno de los hijos de Alonso, José Redolfi.  Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, Córdoba, y cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.
<b>Denominación Puesto</b>	Administrativo de Recursos Humanos.
<b>Características del Puesto a Cubrir</b>	
<b>Misión</b>	Liderar un proceso estratégico cuyo fin es proveer a la organización de los mejores recursos humanos y desarrollarlos para alcanzar los mejores resultados, en apego a la normatividad.
<b>Categoría Laboral</b>	Administrativo A / Convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.
<b>A quien reporta / Posición en Organigrama</b>	Gerencia General.
<b>Posición Nueva o reemplazo</b>	Nueva.
<b>Personal a cargo</b>	Ninguno.
<b>Descripción Funciones / Tareas</b>	Planificar, organizar y gestionar las actividades del capital humano de la organización, con el fin de fomentar el compromiso, crecimiento y capacitación de las personas que conforman la organización, para que de esta forma las

	<p>personas puedan desarrollar sus competencias y entregar valor agregado a sus funciones diarias. Gestionar todos los procesos administrativos referentes a los colaboradores. Diseñar los análisis y descripciones de puestos. Gestionar los procesos de reclutamiento, selección de personal e inducción. Mantener la comunicación con todos los colaboradores y seguimiento del clima laboral. Coordinar los programas de capacitación, desarrollo de talento y planes de carrera. Realizar los procesos de evaluaciones de desempeño.</p>
<b>Herramientas / Soportes a utilizar</b>	Notebook / Móvil / Software de gestión.
<b>Tipo de Clientes</b>	Internos.
<b>Horarios de trabajo</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 12:30 hs. y de 15:30 a 19:30 hs.
<b>Ubicación (Localidad)</b>	James Craik, Córdoba.
<b>Características del Candidato</b>	
<b>REQUISITOS</b>	Edad: 25 / 40 años.
	Sexo: Indistinto.
	Presencia: Prolijo.
	Zona de Residencia: James Craik, Córdoba.
	Transporte: A cargo de la organización.
	Formación / Conocimientos específicos y generales/Idiomas: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos o carreras afines. Inglés básico.
	Experiencia Laboral: En organizaciones afín, comercialización y distribución de alimentos / cigarrillos / productos de limpieza en funciones similares mínima de 2 años.
	Fecha de incorporación: Julio de 2021.
Características de Personalidad y Comportamiento: Buen manejo de las relaciones interpersonales, habilidades comunicacionales, trabajo en equipo, resolución de conflictos, responsabilidad, iniciativa, compromiso y orientación a los resultados.	
<b>Paquete de Compensaciones</b>	
	Salario bruto mensual: \$ 66.578,87.

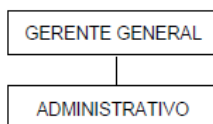
	Condiciones contractuales: Exclusividad 100%. Período a prueba. Con evaluación de desempeño.
	Plan Medico: Prepaga OPDEA Plan 03 (Más otros beneficios complementarios de salud).
	Equipo de trabajo: Se otorga computadora y móvil.
	Otros Beneficios: Beca por estudio. Adicional por título terciario/universitario.

*Anexo 2: Descripción de puesto*

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: **Administrativo**  
 Dpto. o Sección: Recursos Humanos  
 Categoría Salarial: A  
 Es Supervisado por: *Gerente General*  
 Supervisa a: *No tiene personal a cargo*

Posición del Puesto en el Organigrama



**DATOS DE CONTROL**

Analista de Puestos: *Técnico José Alejandro Toledo*  
 Fecha de Análisis de Puestos:  
 Fecha anterior ADP: N/A

**CONTEXTO DEL PUESTO**

**Horarios:**

Horario habitual: *De 8:00 a 12:30 hs. y de 15:30 a 19:30 hs.* Fijo:  Rotativo:   
 Jornada: *Continuada*  
 Prolongación de Jornada: *No requiere*

**Condiciones Ambientales:**

- *Ventilación: Natural.*
- *Iluminación: Muy buena (según estudio realizado por servicio de Higiene y Seguridad).*
- *Ruidos: No posee exposición a ruidos molestos.*

**Riesgos:**

- *No se encuentra expuesto a riesgos.*

**Esfuerzo Físico y/o Mental:**

- *Requiere agilidad mental y memoria para el manejo de la gestión del personal.*

**CONTENIDO DEL PUESTO****RESUMEN DEL PUESTO**

*Es el responsable de planificar, organizar y gestionar las actividades del capital humano de la organización, con el fin de fomentar el compromiso, crecimiento y capacitación de las personas que conforman la organización, para que de esta forma las personas puedan desarrollar sus competencias y entregar valor agregado a sus funciones diarias.*

**FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

- √ *Gestionar todos los procesos administrativos referentes a los colaboradores.*
- √ *Diseñar los análisis y descripciones de puestos.*
- √ *Gestionar los procesos de reclutamiento, selección de personal e inducción.*
- √ *Mantener la comunicación con todos los colaboradores y seguimiento del clima laboral.*
- √ *Coordinar los programas de capacitación, desarrollo de talento y planes de carrera.*
- √ *Realizar los procesos de evaluaciones de desempeño.*

**ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:****Cualitativos:**

- ◆ *Debe brindar asesoría a todos los mandos medios y gerenciales.*
- ◆ *Debe realizar una gestión eficiente.*

**Cuantitativos:**

- ◆ *Debe informar mensualmente los indicadores de gestión al Gerente General.*

**RESPONSABILIDADES:****Por decisiones:**

*No tiene responsabilidades. Cumple rol de asesoría / función de staff.*

**Por el trabajo de otros:**

*No tiene colaboradores a cargo.*

**Por información de tipo confidencial:**

*Es responsable por manejo de información de los colaboradores y de la organización.*

**Por la Seguridad de las personas:**

*La responsabilidad que le compete sobre la seguridad de los colaboradores es a través del control en el cumplimiento de las normas fijadas por el Servicio de Higiene y Seguridad.*

<b>RELACIONES SOCIALES</b>
----------------------------

**Relaciones Internas**

Con quién	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Con el Gerente General</i></li> <li>◆ <i>Con los empleados</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Elevar informes de gestión.</i></li> <li>◆ <i>Para optimizar y potenciar las aptitudes personales y del grupo.</i></li> </ul>

**Relaciones Externas**

Con quién	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>No posee</i></li> </ul>	

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

**Edad mínima:** 25 años      **Edad máxima:** 40 años      **Sexo:** Indistinto

**Lugar de Residencia:** Dentro del ejido municipal      **Estado Civil:** Indistinto

**Disponibilidad para viajes:** No requiere

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	√	√	√
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA**

Planilla de Cálculos       Procesador de Textos       Base de Datos   
 Herramientas Gráficas       Correo Electrónico       Internet

Otros:

**Nivel Requerido:**

Básico       Intermedio       Avanzado

**FORMACIÓN TÉCNICA****IDIOMAS**

Inglés       Portugués       Otros

**Nivel Requerido:**

Básico       Intermedio       Avanzado

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

*Es fundamental que el ocupante posea experiencia dado que no se exige instrucción formal*


6 meses       1 año       No menos de 2 años       Más de 5 años


**OTROS REQUERIMIENTOS:**

*El ocupante de este puesto requiere buen manejo de las relaciones interpersonales, habilidades comunicacionales, trabajo en equipo, resolución de conflictos, responsabilidad, iniciativa, compromiso y orientación a los resultados.*



Anexo 3: Información y contenido del programa




**Universidad de San Andrés**  
 EDUCACIÓN EJECUTIVA

**100% ONLINE**

# COACHING ORGANIZACIONAL

**> Inspirando a otros a dar lo mejor de sí mismos para ser más efectivos.**

**El programa de Coaching Organizacional permitirá a los participantes desarrollar capacidades para ser más efectivos en su gestión como líderes - coach.**

Hoy resulta vital para las organizaciones en permanente transformación desarrollar líderes capaces de responder a los desafíos de un entorno volátil, y de promover esas habilidades en sus colaboradores.

Este programa les brindará las habilidades necesarias para formular las preguntas correctas, alentar la exploración, generar confianza, favorecer la comprensión y ofrecer alternativas de gestión efectivas a sus colaboradores.

**“** En el actual contexto de transformación de negocios, si sos capaz de aprender rápido, tenés una ventaja competitiva. Te desafiamos, como líder, a intervenir en el aprendizaje de otros, desafiar modelos mentales y generar contextos donde la búsqueda de alternativas y las preguntas adecuadas abran espacios para un pensar y un hacer diferentes. Vení a aprender a desarrollar conversaciones generativas, a escuchar tus emociones y decidir con conciencia y coordinar y colaborar con otros para nuevas posibilidades de acción.”

**Vito Sgobba**  
 COORDINADOR ACADÉMICO

**AL FINALIZAR EL PROGRAMA PODRÁS:**

- > Mantener conversaciones de coaching, generar confianza, desafiar límites propios y ajenos, desafiar el pensamiento y las suposiciones y escuchar para comprender.
- > Crear un plan de autodesarrollo impulsado por resultados y un poderoso proceso de evaluación entre pares.
- > Administrar la relación de coaching y comprender cómo las preferencias personales y las formas de pensar afectan las relaciones y los resultados.
- > Adaptar su estilo de gestión e interacciones a las distintas personalidades, estilos de aprendizaje, y contextos en transformación.



**DESTINADO A**

Gerentes de primer nivel y ejecutivos seniors que desarrollan, entranan y lideran a otros.

**12 encuentros sincrónicos**

- + 3 sesiones grupales de coaching
- + 1 sesión individual de coaching
- + Devolución de herramientas de autoconocimiento

DIAGNÓSTICO PERSONALIZADO   CLÍNICAS DE COACHING   PLAN DE AUTODESARROLLO

**RESERVÁ TU LUGAR**    **+54 (11) 47 25 70 11**    **educacionejecutiva@udesa.edu.ar**

### CONTENIDOS DEL PROGRAMA

- **Dimensiones de la Efectividad:** Coaching organizacional como herramienta de gestión para el aprendizaje.
- **La plataforma humana:** el ser que actúa, sus valores e intereses.
- **Modelos mentales que guían la efectividad:** Integridad, Humildad y Protagonismo.
- **Estructura de una conversación de Coaching:** sus etapas.
- **Comunicaciones críticas:** Escuchar, Indagar y Exponer. Feedback. Aikido verbal. Disolviendo temas indiscutibles y rutinas defensivas.
- **Procesos humanos:** el hacer y sus herramientas. Manejo de desacuerdos e inferencias. Coordinación impecable. Compromisos efectivos. Conexión y confianza. El ritmo personal en el encuentro con el otro.
- **Construyendo la cultura deseada:** Inteligencia y competencia emocional.
- **Clinicas de Coaching:** práctica de conversaciones de Coaching. Comprensión, Contrato, y Resolución.

### COORDINACIÓN ACADÉMICA



**Vito Sgobba**

MBA, IAE. Coach organizacional, Leading Learning Communities. Coach ontológico, Newfield Network. ACC, ICF.

### EQUIPO DE COACHES



**Florencia Costigliolo**

Lic. en Administración de Empresas. Coach Organizacional, UdeSA



**Marcela Magenta**

Magister en Estudios Organizacionales. Lic. en Recursos Humanos. Coach Organizacional, UdeSA.



**María Josefina Maluf**

Lic. en Administración de Empresas, UBA. Coach organizacional, UdeSA.



**Santiago Fernandez Valenti**

Ingeniero Industrial, UBA. Coach Organizacional, UdeSA.

La Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés diseña y desarrolla soluciones de Educación Ejecutiva para las principales empresas e instituciones de la Argentina y de Latinoamérica.

La Universidad de San Andrés es miembro de UNICON (University Consortium for Executive Education), la entidad más importante del mundo en Educación Ejecutiva. Dentro de sus miembros se encuentran Harvard, MIT, IMD, INSEAD, Stanford, LBS, ESADE, IE, Columbia, Fundación Dom Cabral, ITAM, TEC Monterrey, Adolfo Ibáñez, Universidad de Los Andes, entre otras.



Ranking América Economía 2020

**Top #10 mejores escuelas de negocios Latam | #1 PODER DE RED EN ARGENTINA**



📍 **Campus Victoria:** Vito Dumas 284 (B1644BID), Victoria, Prov. de Bs. As.

📍 **Sede Riobamba:** Riobamba 1276 (C1116ABJ), CABA

📍 **Sede Sulpacha (Cultural Inglesa):** Sulpacha 1333 (C1011ACC), CABA

📍 **Sede Perú (EGSA):** Perú 352 (C1067AAH), CABA

☎ +54 (11) 47 25 70 11

✉ educacionejecutiva@udesa.edu.ar

🌐 [www.udesa.edu.ar](#)