

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Incorporacion de un analista de recursos humanos, gestion de un plan de comunicación digital y formacion en liderazgo coach en Redolfi S.R.L. ”

Alumno: Audisio, Jeremías Nahuel

DNI : 41.378.197

Legajo: RHU02704

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Agradecimientos

A mis papas, pilares fundamentales en el camino recorrido hasta llegar a estas instancias, sin su paciencia, y apoyo incondicional nada de esto, sería posible. Principalmente destacar a mi mamá, en cada momento siempre estaba alentando, dando apoyo y diciendo que todo saldría bien.

A todos mis hermanos por el apoyo de siempre, pero mención aparte para Florencia, mi melliza, con la que comparto gran parte de mi vida. Sin su apoyo, su entusiasmo y su “Dale, Jeremías”, este momento, no sería posible.

A todos y cada uno de mis amigos, también me gustaría dedicarle este espacio, ellos fueron quien a lo largo de este camino ayudaron a calmar mis ansiedades, mis inseguridades, y todo aquello que no me permitía avanzar.

A cada persona que me acompañó todo este tiempo con su palabra de aliento,

GRACIAS! ♥

Resumen

Redolfi S.R.L. empresa creada en 1959 por los hermanos Alonso y José, en James Craik, provincia de Cordoba, dedicada la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, quien fue el objeto de estudio de este trabajo en donde se encontraron problemas relacionados a la gestion del capital humano, por la falta de un área de recursos humanos, de comunicación interna debido a que la información llegaba distorsionada y por mandos medios que solo se limitan al cumplimiento de órdenes. Motivo por el cual se diseñó un plan de implementacion que tuvo como objetivo incorporar un analista de recursos humanos que gestione un plan de comunicación interna digital en Redolfi S.R.L. y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que estos sean competentes y la organización mejore sus ganancias en un 12%. Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 54%.

Palabras Claves: Recursos Humanos – Comunicación Interna – Red Social Corporativa – Liderazgo Coach

Abstract

Redolfi S.R.L. company created in 1959 by the brothers Alonso and José, in James Craik, province of Cordoba, dedicated to the marketing and distribution of mass consumption products, who was the object of study of this work where problems related to capital management were found. due to the lack of a human resources area, of internal communication due to the fact that the information arrived distorted and by middle managers who are only limited to carrying out orders. Reason for which an implementation plan was designed with the objective of incorporating a human resources analyst to manage a digital internal communication plan at Redolfi S.R.L. and train middle managers in coach leadership so that they are competent and the organization improves its profits by 12%. Obtaining as a result a return on investment of 54%.

Keywords: Human Resources – Internal Communication – Corporate Social Network – Leadership Coach

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teórico.....	16
Gestion de recursos humanos	16
Comunicación interna.....	16
. Comunicación digital	17
Liderazgo Coach	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance	20
Incorporación de analista de recursos humanos.....	20
Gestión de Red social empresarial	22
Formación de mandos Medios en Coaching.....	23
Marco de tiempo para la implementacion	24
Evaluación del impacto de la implementación.	24
Bibliografía.....	28
Anexo	31
Anexo I - Perfil de analista de recursos humanos	
Anexo II - Plan de formacion en liderazgo coach	

Introducción

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es un emprendimiento familiar. La misma fue fundada en el año 1959. Es una firma muy prestigiosa puesto que cuenta con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios; perfumería; limpieza y cigarrillos en el interior del país. El nodo central se sitúa en la ciudad James Craik, en la provincia de Córdoba.

Los socios fundadores son Alonso Jacobo y Miguel Ángel, quienes comenzaron la actividad comercial en su James Craick natal, con un local minorista dedicado al bazar, librería y cigarrería al que llamaron “Redolfi Hermanos”.

La tabacalera Massalin Particulares en 1983 les ofrece la distribución de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9. Esta alianza estratégica les permitió expandir el negocio hacia la ciudad de Rio Tercero. (Canvas Universidad Siglo 21, 2022).

Ese mismo año de crecimiento para la empresa sufren el golpe más duro que es la muerte de su fundador Jacobo, esto generó conflictos intrafamiliares por la sucesión, conflicto que recién se resolvería en el año 2006, a contramano de lo que ocurría internamente en la familia, la empresa se volvía cada día más productiva y lograba nuevas conquistas, en muy pocos años logro trascender las fronteras de Cordoba y comenzó a distribuir hasta en la ciudad de La Frontera, en Santa Fe.

El negocio se amplió en el 1999 cuando la empresa abre su primer local de atención al público, un autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, que tuvo su expansión un año más tarde debido al éxito de esta nueva unidad de negocio.

En la actualidad, Redolfi está gestionada por la tercera generación familiar. Con una dotación de 170 empleados y una flota total de 56 vehículos, distribuidos entre las 5 sucursales.

Los principales problemas que tienen Redolfi son la falta de un departamento de recursos humanos que gestione eficazmente a sus trabajadores debido a que únicamente se realiza desde el área de administración la liquidación de haberes, los procesos de selección no están profesionalizados y esto lleva a errores en las personas que contratan, normalmente son personas de las cercanías, quienes cuando ingresan no tienen un programa de inducción que permita hacerlos conocer cuales son las tareas que tienen que llevar adelante, aprendiendo únicamente de sus compañeros además de tener escasa formación durante su estadía en la empresa.

Otro de los problemas que se advierten es que las unidades de negocio no tienen ningún canal que les permita crear una cultura compartida, todas se manejan de forma autónoma y la información fluye únicamente desde la dirección.

El liderazgo de Redolfi es de muy baja calidad debido a que los mandos medios no tienen las competencias que el puesto requiere y esto genera problemas en los equipos debido a que las ordenes son confusas y en ciertas ocasiones no se respeta la jerarquía.

Algunos autores abordaron esta problemática que servirán como antecedentes de este reporte de caso.

En relación con la gestión de los recursos humanos, Dorneles, Silvia (2020), realiza un manuscrito científico titulado “Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares” en la provincia de Córdoba, tratándose de una investigación cualitativa exploratoria con un enfoque cualitativo en donde muestra que:

En las empresas familiares, la selección y el desarrollo de recursos humanos se presenta como uno de los temas más difíciles de gestionar, puesto que es usual que sus protagonistas prioricen los vínculos de carácter emocional y personal, relegando a un segundo plano las aptitudes profesionales y laborales requeridas por el trabajo. Esta situación se exagera cuanto más pequeños son los centros urbanos donde se emplaza la empresa, dado que se agrega la dificultad que representa la escasez de profesionales para la gestión empresarial. Hecho que se lleva a una máxima, donde los empresarios de pymes familiares siquiera saben de la existencia y propósito de algunas profesiones, sobre todo de aquellas más jóvenes, como es el caso de la licenciatura en gestión de recursos humanos. (pág. 5).

Con respecto a la comunicación interna Condor Héctor (2018) en la revista científica Scielo de Argentina, en Buenos Aires, realizó una investigación de cohorte cualitativa utilizando como método revisión bibliográfica titulado “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público” en el que indica que la comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. El comprender a la comunicación como un sistema transversal a la institución hace posible

incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. La comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización. La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores.

Por su parte Por su parte, Sánchez Borgui, María (2016) en su tesis, un trabajo cualitativo, realizado en las farmacias líder de la provincia de Córdoba, indica que el fin último de la Comunicación interna es la participación e integración de cada uno de los integrantes de la organización. Los colaboradores deben tener acceso a lo que en realidad está pasando en la empresa, sin dejar ningún espacio destinado al rumor, a la duda o incertidumbre. Se los debe tomar como participantes activos, y no como simples oyentes a los cuales se les transmite la información necesaria para ejecutar sus tareas diarias.

En lo referido al liderazgo coach Devoto Maria Sol (2020), en la tesis realizada sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi de la provincia de Cordoba, tratandose de un reporte de caso expone que una de las atribuciones de los líderes coach, es que proporciona mejoras continuas en el aprendizaje organizacional, garantizando el ambiente propicio para la realización de las diversas actividades de la empresa, contando con herramitas tales como el feedback.

La relevancia que tiene para Redolfi la mejora de gestion de sus recursos humanos, la planificacion de un plan de comunicación y la formacion de lideres coach es poder brindarle a sus trabajadores la posibilidad de profesionalizar a sus recursos quitando las incertidumbres o dudas que estos puedan tener, conciderandolos verdaderos socios estrategicos y contando con mandos medios que puedan ser desarrolladores de competencias de sus equipos, para que esten preparados para los cambios que la organización necesite llevar adelante, elininando las resistencias que puedan aparecer, enseñandoles que deber ser proactivos.

Análisis de Situación

Redolfi es una empresa del rubro de la distribución y la comercialización de productos de supermercado que tiene 4 sucursales y depósitos desde donde abastecen a más de 6.000 clientes ubicados en la provincia de Córdoba, Santa Fe y San Luis.

La visión que tiene la compañía es Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas Universidad Siglo 21, 2022).

Su misión es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Canvas Universidad Siglo 21, 2022).

Los valores que esperan alcanzar son Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo, confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria y orientación al cliente (Canvas Universidad Siglo 21, 2022).

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

El margen de marcación que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este

volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

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

El primer análisis que se realizara será el que permite conocer el macroentorno de la compañía teniendo en cuenta como afectan a la industria los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Dentro de los factores políticos se puede mencionar los conflictos que tiene dividido al oficialismo y la crisis institucional con la justicia que le quita presibilidad al País debido a que no llegan inversiones privadas que generen empleos genuinos y generen una mejora en la economía Argentina que esta quebrada hace algunos años debido a las malas administraciones que estuvieron gobernando, sumado a la falta de acuerdos políticos con la oposición que tiene una idea de país con una orientación a las necesidades del mercado y mientras se retrasan las medidas de fondo que se necesitan para salir de la recesión y crecer.

Estas son:

- Creación de un fondo de estabilización monetaria. Todas ellas, también, implican reformar la Constitución material, pero sin necesidad de tocar la Constitución formal. No agotan el menú, pero son las que podrían llegar a despertar menor polarización social y, más importante que eso, ser aceptadas por los distintos sectores que van a formar parte de la futura coalición de gobierno. Y son las siguientes: .
- Reglamentación de las iniciativas ciudadanas de referéndum. Todas ellas, también, implican reformar la Constitución material, pero sin necesidad de tocar la Constitución formal. No agotan el menú, pero son las que podrían llegar a despertar menor polarización social y, más importante que eso, ser aceptadas por los distintos sectores que van a formar parte de la futura coalición de gobierno. Y son las siguientes:
- División de la provincia de Buenos Aires, Todas ellas, también, implican reformar la Constitución material, pero sin necesidad de tocar la Constitución formal. No agotan el

menú, pero son las que podrían llegar a despertar menor polarización social y, más importante que eso, ser aceptadas por los distintos sectores que van a formar parte de la futura coalición de gobierno. (Linares, Sebastian , 2022, <https://urlshortner.org/rvzjl>).

Factores Económicos

Si bien los indicadores economicos de Argentina no tienen buenos resultados debido a tener niveles de pobreza en donde casi el 40% de la población no puede cubrir sus necesidades básicas y con un 10% en la indigencia, la industria de quienes comercializan alimentos tiene desde el 2020 una recuperación en los niveles de ingreso.

La Encuesta de Supermercados y la Encuesta de Autoservicios Mayoristas tienen como principal objetivo medir la evolución de las ventas a los consumidores finales a través de ambos canales de comercialización y proveer información estadística continua para el análisis de coyuntura.

Según indicaron desde el Insitituto: “En enero de 2022, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 149.652.763 miles de pesos, lo que representa el 96,9% de las ventas totales y muestra un aumento del 58,3% respecto a enero de 2021. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por el canal online sumaron 4.819.480 miles de pesos, lo que representa el 3,1% de las ventas totales y tuvo una variación de 38,4% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas de los supermercados que se efectúan en el salón de ventas son aquellas compras realizadas por parte de los consumidores en forma presencial en el salón comercial. Por otro lado, las compras que se realizan por canales online son aquellas ventas concretadas a través de internet y telefónicamente. (La Noticia Web, 2022, <https://urlshortner.org/sBbah>).

Factores Sociales

Con la pandemia se dispararon las compras mediante el uso del comercio electrónico, tendencia que se sigue sosteniendo en el tiempo debido a que las personas consideran importante tener más tiempo para disfrutar de sus seres queridos y del tiempo libre, cambiando de esta forma los hábitos de consumo de acuerdo con la últimas estimaciones de la cámara argentina del comercio electrónico durante 2021 se incorporaron al canal 684.459 nuevos compradores Entre los rubros que más facturaron durante 2021 se encuentra Alimentos y Bebidas, en el segundo lugar con un incremento de 51% en comparación con el año anterior y alcanzó los 226.088 millones de pesos. El ranking de facturación está liderado por Equipos de

audio, imagen, consolas, TI y telefonía: con 247.085 millones y crecimiento de 61%. Y lo completan Artículos para el hogar \$197.251 millones y crecimiento de 66%), Pasajes y Turismo, (177.041 millones con un incremento de 293%) y Electrodomésticos (112.102 millones y crecimiento de 66%). (Lippo, Florencia , 2022, <https://urlshortner.org/CIbsf>).

Factores Tecnológicos

Los almacenes y depósitos se han convertido en un impactante motor económico. Desde gigantescos centros de distribución hasta pequeños locales. Un depósito inteligente se basa en cuatro tecnologías:

- Automatización.
- Sistemas digitales de gestión de depósitos.
- Sistemas de identificación por radiofrecuencia.
- Tecnologías disruptivas como big data, block chain y otras.

Sin embargo no hay depósitos inteligentes sin personal inteligente. Para que un depósito automatizado y dotado de tecnologías disruptivas sea realmente inteligente, se necesita:

- Liderazgo.
- Fuerza laboral tecnológicamente capacitada.
- Facilidad de acceso a los datos sobre los cuales basar la planificación y el análisis.

Las distintas tecnologías disponibles que conectadas permiten que el depósito sea más eficiente a lo largo de todo el proceso son:

- Gemelo digital. Predice actividades de mantenimiento. En tanto, permite ensayar el modelo de carga y descarga antes de que las mercancías lleguen al depósito.
- Programación avanzada. Coordinación de equipos y herramientas para los distintos procesos.
- Inteligencia artificial. Mejora en los procesos y minimización de fallas y mermas.
- Aprendizaje automático. Para mejorar el proceso y obtener diagnósticos más precisos.

- IoT y sensores. Proporcionan trazabilidad de movimientos de activos. Así, alimentan datos de componentes y sistemas en tiempo real.
- Etiquetas digitales. Garantizan que las piezas estén ubicadas en los lugares correctos. Utilizan la tecnología RFID en lugar de los códigos de barras. Permite conocer la ubicación de todo el stock.
- Robótica. Precisión en el mantenimiento sin interacción humana. Automatización de tareas administrativas rutinarias (Martinez, Manuela, 2022, <https://urlshortner.org/FHTHX>).

Factores Ecológicos

La ecología es una de las principales preocupaciones habiendo tomado mayor relevancia en los últimos años debido a los efectos que tiene el calentamiento global y el cambio climático que tiene fuertes consecuencias en las sociedades debido a que con mayor frecuencia se sufren sequías, tormentas, huracanes y tifones mas violentos que indican que el mundo esta cambiando en la industria del supermercado ya se dejaron de usar las bolsas plásticas que tardan años en degradarse y los plásticos de un solo uso como los sorbetes, pasando al papel que es un material que es reciclable.

Cuanto más se reutiliza cualquier producto, menor es el impacto ambiental que este genera. Cuando los consumidores no pueden evitar los plásticos desechables, deben mitigar su impacto ambiental reutilizándolos cuando sea posible en lugar de desecharlos inmediatamente. Por ejemplo, las bolsas de plástico de un solo uso, botellas, vasos, vajillas y envases de alimentos se pueden reutilizar o redestinar. Las alternativas de un solo uso hechas de otros materiales no son necesariamente mejores, lo que significa que también deben reutilizarse cuando sea posible. Por ejemplo, una bolsa de compras de papel debería ser utilizada de cuatro a ocho veces para tener un impacto ambiental menor al de una bolsa de plástico de un solo uso. (Organizacion de las Naciones Unidas, 2021, <https://urlshortner.org/IUXLL>).

Factores Legales

Dentro de los factores legales se pueden mencionar que esta regida por la ley 11.719 de 1933 que regula las actividades comerciales, siendo el ente de regulacion la Secretaria de Comercio Interior y los emplados mediante el convenio colectivo de trabajo 130/75 del sindicato de empleados de comercio a cargo de Armando Cavalieri.

El próximo análisis a realizar será el de los 5 análisis de Porter que permite conocer el microentorno en el que está inmersa la empresa.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que esta tiene con algunos de ellos la licencia para ser distribuidores exclusivos lo que le da un muy buen posicionamiento para conseguir mejores precios.

Poder de negociación de los clientes

Estos son los que tienen el dinero motivo por el cual también tienen el poder de decidir donde comprar por lo tanto es alto el poder de negociación de todos modos Redolfi tiene precios muy competitivos.

Amenaza de ingresos de competidores

El mercado de la distribución y la comercialización mayorista está cubierto por pequeñas empresas locales y por aquellas marcas nacionales motivo por el cual no existe amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

Esta es una amenaza real debido al cambio de los hábitos de consumo, ya que la sociedad dejó de consumir primeras marcas para poder consumir productos alternativos, que son principalmente las marcas propias de los grandes hipermercados de presencia nacional.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se da en dos segmentos por un lado aquellos dedicados a la comercialización con mercados de grandes superficies que son:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Y en el otro segmento estan aquellos que tienen preventistas y entregas a domicilio:

- En Río tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.
- Rosental y Micropack. son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

El ultimo análisis a realizar sera el permite conocer como es la relacion interna dentro de la compañía que analiza principalmente la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Análisis Foda

Fortalezas

- Operan en el rubro de la distribución y comercialización desde 1959.
- Cubren las necesidades de toda la provincia de Cordoba
- Entregas en menos de 48 horas desde que se realiza el pedido
- Ofrecen asesoramiento a sus clientes sobre tendencias en el supermercadismo
- Cuentan con un programa de responsabilidad social corporativa

Debilidades

- Falta de gestion de sus recursos humanos
- Mandos medios que son elegidos por antigüedad y confianza
- Unidades de negocio desconectadas
- Falta de canales de comunicación que mejoren la satisfacción del trabajador
- Carencia de políticas de reclutamiento y selección

Oportunidades

- Crear una línea de productos mas económica
- Instalar supermercados fuera de las fronteras de Cordoba
- Mejorar sus depósitos incorporando tecnología
- Gestionar su pagina web para compras virtuales

Amenazas

- Aumento de la inflación
- Pobreza e indigencia del país
- Cambios en las políticas económicas, creación de nuevos impuestos.
- Aumento de combustibles

De acuerdo con lo analizado se puede determinar que Redolfi es una compañía que cuenta con muchas ventajas competitivas pero que aun le falta gestionarse como una empresa del siglo 21 en donde las personas deciden en la actualidad tener mas tiempo para poder disfrutar de nuevas experiencias y ya no van a comprar a los mercados de grandes superficie prefieren hacerlo por la web, esto es lo que indica la cámara argentina de comercio electrónico en donde crece este rubro sin techo aparente aun, y la compañía estudiada no cuenta con la incorporación de esta tecnología, al igual que con una línea de productos propios que le permita salir a competir con las grandes marcas con presencia nacional.

Desde la vision profesional de los recursos humanos lo primero que se puede indicar es la falta de un departamento que gestione a sus empleados lo que repercute negativamente al no tener políticas que guíen los pasos de quienes prestan su servicio a la organización.

Las descripciones de puestos estan desactualizadas debido a que no tienen en cuenta los estándares de desempeño de los colaboradores y no estan claros los objetivos de cada una de las posiciones.

Redolfi no cuenta con programas de capacitación que mejore las competencias sino mas bien apuntan al correcto funcionamiento en la parte operativa.

La compañía no realiza evaluaciones de desempeño por lo tanto carece del conocimiento sobre el rendimiento del ocupante de un cargo, siendo imposible el poder crear acciones que mejoren la satisfacción del cliente externo.

Hace un tiempo de desarrollo una encuesta de clima laboral de la cual se desconoce su resultado debido a que nunca fueron procesados siendo un gasto de tiempos y recursos que puede afectar a la motivación de los empleados por sentir que sus opiniones no son tenidas en cuenta.

La seguridad e higiene no es uno de los fuertes de la compañía debido a que solo realizan inspecciones anuales, en donde les hacen correcciones importantes pero que no son

tenidas en cuenta por los directores y eso lleva a que existan inconsistencias graves en los depósitos.

Los mandos medios son elegidos por la confianza que depositan los dueños de Redolfi y eso genera inconsistencias en los equipos de trabajo debido a que muchos de ellos no están preparados para desarrollarlos.

La comunicación es vertical descendente y la forma en que se comunica es a través de los responsables de cada local comercial o depósito existiendo interferencias entre la que se emite y la que reciben los trabajadores.

Marco Teórico

Se aborda a continuación la mirada de diversos autores sobre los conceptos centrales del presente trabajo entre ellos la concepción de la gestión de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

Gestión de recursos humanos

Chiavenato, I (2009) define a la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Según Alles, M. (2006) una de las funciones de RRHH es participar en la planificación general de la compañía. Deberá, por un lado, planificar los costos de su área, que para la compañía puede ser considerada como un centro de costos, pero, además y muy importante, puede aportar, participar y colaborar en la planificación general.

Sin embargo, Hatum (2011) sostiene que: las empresas en las que el área de recursos humanos sirve simplemente como departamento de personal tendrán dificultades para crear cualquier proceso, actividad o cultura de gestión del talento. Un departamento de recursos humanos, en cambio, es capaz de diseñar estrategias y actividades de gestión del talento en ciertas áreas o para un grupo de élite de gestión, mientras que un socio de negocios y de talento, es decir, un departamento de recursos humanos capaz de alinear la estrategia de gestión del talento de la empresa con su estrategia general podrá diseñar, desarrollar e implementar una estrategia de gestión del talento a nivel organizacional.

Comunicación interna

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 (Capriotti, 2009)

Para Cruz, J. (2016) la comunicación juega un papel importante de acuerdo con las actitudes de cada persona, porque un empleado bien informado tendrá una buena actitud en cambio el empleado menos informado, su actitud no será la adecuada de manera que las herramientas de información ayudan a comunicar de manera escrita u oral.

Para Cacarro, J. (2015), La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso planeado con objetivos organizaciones ofreciendo elementos claves para la comprensión en todo el entorno interno como externo brindándole valor a las organizaciones. Es un enfoque tradicional, se concibe como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, además implica propósitos, personas, sentimientos, actitudes, relaciones y habilidades dándose dentro de una organización mediante un ambiente cambiante.

. Comunicación digital

La comunicación 2.0 es una nueva forma de comunicación; una evolución de la web. Permite que los usuarios dejen de ser receptores pasivos, para convertirse en usuarios activos. Esta nueva forma de comunicación, la Web 2.0, permite un dinamismo de los sitios, convirtiendo a los sujetos en activos, capaces de interactuar y colaborar entre sí, creando, editando y compartiendo entre ellos diversos contenidos. Las redes sociales, los blogs, los sitios de videos, las wikis, son algunas de las aplicaciones que convierten en activos a los usuarios web. Esta nueva forma de comunicación permite a las empresas relacionarse con sus públicos objetivos, quienes se convierten en los protagonistas, dejando de ser receptores pasivos de mensajes para convertirse en parte activa de ellos. La comunicación 2.0 apunta a una clara bidireccionalidad, facilitando la interacción entre los usuarios y desarrollando espacios en donde puedan buscar, compartir y recibir información. (Nafria, 2008).}

La intranet social: Hoy en día es difícil imaginar una aplicación que no disponga de una capa social que la dote de ese valor añadido que dan las relaciones y conexiones con otras personas. Esto es lo que ha ocurrido con las intranets corporativas, que primero a partir de 2008, con el concepto de intranet 2.0, y de 2010 después, con la consolidación del concepto de intranet social, han ido integrando tecnología de software social en sus plataformas. Y este fenómeno es el que ha conducido a las organizaciones a adoptar de forma creciente sofisticadas herramientas como espacios de colaboración, wikis, microblogging, etc. (Carrillo Pozas, 2014, pág. 88)

Liderazgo Coach

Para Flaherty, J. (1999) el líder coach es aquel que aplicando la técnica del coaching es un consigue alcanzar los objetivos de la organización, a la vez que lograr satisfacer las necesidades y motivaciones personales de los individuos. Es un proceso que permite el aprendizaje y el desarrollo del individuo, para su bien y el de la organización.

Eaton, J. (2001) propone que el líder coach es quien cierra la brecha entre el nivel de desempeño actual de una persona y el deseado. Como Coach, un mánager ayuda a sus subordinados a desarrollarse al asesorar el desempeño, discutiendo la situación actual, definiendo objetivos alcanzables, explorando nuevas oportunidades y guiándolos en sus planes de acción.

El contrato que se genera entre el coach y el coacheado tiene como objetivo asegurar que coach y coacheado tomen noción de lo que está pasando entre ellos y que fijen las pautas que van a guiar su relación. Se fijan las reglas del juego. Se establece un acuerdo sobre el contrato entre Coach y Coacheado para garantizar el proceso de aprendizaje y mejora continua (Saporito, 1996).

De acuerdo con lo planteado se puede concluir que la gestión de recursos humanos consiste en poder gestionar de forma integral al capital humano diseñando e implementando actividades para que se sientan parte de la empresa, siendo necesario que la comunicación interna es un elemento esencial para la transformación de la realidad y apelando a la digitalización para hacer a los trabajadores protagonistas en la construcción de una cultura compartida que junto con el líder coach se garantiza un proceso de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores.

Diagnóstico y Discusión

En consonancia con lo abordado se puede indicar que Redolfi tiene como problemas centrales la falta de gestión de su capital humano, que lleva a fallas en el sentido de pertenencia y superposición de tareas, la ausencia de un plan de comunicación que impide que los mensajes lleguen a todos los trabajadores de la compañía y la falta de mandos medios formados en el liderazgo coach que lleve a los equipos al alto rendimiento.

Es importante que se trabaje con celeridad los problemas detectados debido a que la gestión de recursos humanos genera en la organización un desconcierto para los empleados que no saben cuáles son sus funciones y no logran identificarse con la misión y la visión debido a que no se sienten valorados, también es necesario contar con canales digitales de comunicación que permitan generar el sentimiento de comunidad y de unificación de todas las unidades de negocio y experimentar la integración de todo su personal mediante el uso de las herramientas 2.0, siendo posible solo si quienes tienen el poder deciden cambiar su mirada con respecto a lo que significa ser verdaderos líderes de equipos que acompañan a que cada empleado pueda alcanzar la máxima productividad.

La relevancia que tiene la profesionalización de los recursos humanos es poder tener reglas claras mediante la aplicación de planes, procesos y políticas que mejoren la calidad de vida de cada persona y genere un beneficio en la dirección quien podrá gestionar a la compañía de una manera más asertiva buscando crecer y expandir el negocio, dejando en manos de profesionales procesos tales como la selección, la inducción, la capacitación y dándole devoluciones de desempeño a sus colaboradores. Logrando que los mandos medios puedan aportar mediante la formación en el coaching comunicaciones asertivas y equipos sinérgicos donde la práctica de la escucha activa sea algo habitual y no extraordinario. Dándoles voz aquellos que no la tienen y garantizando la bidireccionalidad en la transmisión de la información.

Vale la pena que Redolfi pueda incorporar a un profesional de recursos humanos, generar un plan de comunicación digital y formar a los mandos medios en el liderazgo coach, para obtener una organización que entiende que las personas son quienes convierten al negocio rentable por eso es necesario darles autonomía y escuchar lo que tienen para aportar y de esta forma obtener un 12% sobre sus ganancias netas.

Plan de implementación

Objetivo general.

Incorporar un analista de recursos humanos que gestione un plan de comunicación interna digital en Redolfi S.R.L. y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que estos sean competentes y la organización mejore sus ganancias en un 12%.

Objetivos específicos.

- A. Contratar un analista de recursos humanos que profesionalice el capital humano y la comunicación interna de la compañía.
- B. Gestionar una red social interna Yammer que integre a todas las unidades de negocio de la empresa y genere sinergia entre los equipos interdisciplinaria.
- C. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para transformar los equipos de trabajo.

Alcance

Ámbito geográfico: La implementación se realiza para la empresa Redolfi que comprende la casa central, hipermercados y depósitos que esta distribuidos en la provincia de Cordoba, República Argentina.

Ámbito Temporal: Se estima como plazo para la implementación 6 meses, iniciando en el mes de julio y finalizando en diciembre de 2022.

Incorporación de analista de recursos humanos

La primera etapa del plan diseñado para Redolfi es la incorporación de un analista de recursos humanos que gestione eficientemente al capital humano para comenzar con la transformación necesaria que la ponga en la vanguardia de lo que significa tener un plantel profesional que desarrolle sus tareas de acuerdo con los objetivos planteados con normas claras y políticas que guíen al comportamiento del trabajador.

Se espera que este nuevo analista pueda administrar la comunicación de la organización, además de generar políticas de reclutamiento, selección para contar con los mejores perfiles disponibles del mercado en la organización, análisis y descripciones de puestos con la finalidad de estandarizar las posiciones y eliminar la polifuncionalidad teniendo expertos en cada una de

las áreas y contar con un organigrama actualizado en donde esté bien realizada la división del trabajo.

Las funciones principales que se pueden mencionar son:

- Generar mediante actividades el sentido de pertenencia, buscando que las personas estén motivadas e identificadas con los valores de la organización.
- Tener una gestión eficiente que lleve a que el trabajador esté informado de lo que sucede en la organización.

Esta posición deberá ser cubierta por un licenciado en Recursos Humanos o carreras afines con al menos 3 años de experiencia gestionando grandes dotaciones y protocolizando procesos de gestión. Las competencias que deberá tener son trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo y formación de equipos de alto rendimiento (perfil del puesto en Anexo I).

Como la compañía aun no tiene la posibilidad de realizar un proceso de selección efectivo este se tercerizará en la consultora Adecco que tiene una sucursal en Córdoba Capital y que se llevara adelante durante el mes de agosto para poder conseguir el perfil deseado por Redolfi.

Los costos asociados a la incorporación del personal son el de la consultora que cobra un salario más IVA del ejecutivo a incorporar, el salario, SAC y contribuciones patronales semestrales debido al alcance temporal de la implementación quedando de la siguiente manera:

Tabla 1 – Costos incorporación de analista de recursos humanos

Costos	Mensual	Semestral
Salario	\$ 112.348	\$ 674.088
SAC	\$ 9.362,33	\$ 56.174
Costos de Consultora		\$ 135.941.08
Contribuciones Patronales 26%		\$ 192.789,16
Pre-ocupacional y Psicotécnico	\$ 15.000	\$ 15.000
Total	\$ 151.900	\$ 1.073.992,24

Tabla 1- Elaboración propia- fuente Glasdoor (2022).

Para la evaluación del analista de recursos humanos se tomará en cuenta la mejora en la satisfacción del personal y la aplicación de las políticas del área en cuanto a mejores resultados en el avance del negocio.

Gestión de Red social empresarial

La gestión de la comunicación es algo sumamente en las empresas del siglo 21 debido a que las personas buscan organizaciones en donde esta no sea algo totalmente reservada a la jerarquía sino mas bien que esta pueda ser compartida y todos se sientan parte del mismo proyecto, para lograrlo es necesario generar comunidades en torno a la marca para satisfacer este problema con las que se enfrentan las compañías es cuando surgen las redes sociales que ayudan a generar sentido de pertenencia y trabajo colaborativo entre los miembros de una organización.

Para poder aplicarla a Redolfi se contrataran los servicios de Yammer que es uno de los servicios sociales que ofrece Microsoft, con una interfaz muy similar a la de redes conocidas por todos los usuarios pero con la posibilidad de personalizarla para la empresa que contrate sus servicios, la demora que tiene ponerla operativa es de 2 meses motivo por el cual comenzara en el mes de septiembre con el diseño y en octubre se llevaran adelante las capacitaciones para que se entienda el uso y la creación de cuentas de usuarios para luego salir a producción.

La administración estara a cargo del analista de recursos humanos quien deberá alimentar la red con información institucional, objetivos, planes de beneficio que tiene la compañía, recuerdo de políticas, notas de interés, sociales, entre otros buscando que los trabajadores se hagan eco de cada posteo que se realicen en la red ya sea compartiéndolo, comentándolo o sumándose a las propuestas que haga el encargado de gestionarla.

Se elige a Yammer por que tienen las siguientes ventajas:

1. Evita la saturación de información y hace fluir la información en tiempo real para agilizar las respuestas.
2. Permite la categorización de los contenidos y creación de grupos de trabajo.
3. Gestiona el conocimiento estableciendo un canal donde los empleados pueden compartir sus aportes profesionales que alimenta a la mejora del conocimiento global de la empresa.
4. Contribuye a la cohesión de los equipos de trabajo especialmente en aquellos que estan deslocalizados.

5. Aumenta en gran medida la implicación de los empleados con la empresa, encontrando el canal idóneo para mostrar sus ideas e inquietudes generando nuevas formas de innovar y ampliar la visión creativa de los trabajadores.
6. Crea un canal corporativo al servicio de la organización, donde poder comunicar a todos sus miembros la información y noticias referentes a la comunicación interna garantizándose una forma segura de que llegue a sus receptores.

El costo de la utilización de Yammer es de \$ 805,20 por usuario registrado en el caso de Redolfi son 132 trabajadores motivo por el cual el costo mensual es de \$ 106.286,4 y durante el primer semestre un total de \$ 637.718,4.

Se evaluará mediante la cantidad de interacciones que realicen los empleados de Redolfi esperando que al menos el 40% de la compañía lo haga en el transcurso de un mes.

Formación de mandos Medios en Coaching

La última etapa de la implementación apunta a mejorar la competencia de los mandos medios que no fueron elegidos por su capacidad de gestión sino más bien por confianza depositada por los directores teniendo una forma de ejercer el poder orientado al cumplimiento de los procesos independiente del sentir del trabajador motivo por el cual será necesario actualizarlos mediante la aplicación del coaching para que puedan fomentar el trabajo en equipo y utilizar el feedback para potenciar a sus subordinados.

Los beneficios que tiene contar un líder coach son poder definir eficientemente los objetivos del sector para que estos estén alineados con los de la compañía, hacer que los subordinados sean más creativos, pudiendo adaptarse a situaciones adversas y funcionales a los cambios que se precipitan en el mercado además de mejorar las relaciones interpersonales horizontales y ascendentes.

Redolfi con esta capacitación logrará tener mandos medios empoderados y con menos estrés debido a que estos aprenderán a gestionar el tiempo.

Para hacer efectivo este programa de formación se contratarán los servicios de Educaedu que tiene sede en la capital provincial que se acercarán a la compañía durante 12 jornadas entre los meses de noviembre y enero los jueves de 10:00hs. A 13:00hs al dictado de cada uno de los módulos de este proceso formativo.

El objetivo que tiene el curso es poder reconocer las competencias que cada trabajador tiene y poder potenciarlas, reconocer cuáles son las habilidades para el liderazgo

reconocimiento los procesos de diseño, planificación y acciones necesarias para cumplir con los objetivos establecidos.

Esta consultora una metodología mixta en donde se expone teóricamente cada uno de los puntos del programa, pero también se realizan dinámicas grupales y de roll play para fijar el conocimiento en la materia de los asistentes.

El plan de estudio consta de 4 módulos (Anexo II) en donde se ahondarán en coaching y liderazgo, formación de equipos de alto rendimiento, la comunicación como clave en el liderazgo y la inteligencia emocional.

Los costos del proceso son de \$ 4.500 por asistente son 10 quienes participaran motivo por el cual el total es de \$ 45.000.

La evaluación de la formación de los mandos medios la realizará el instituto contratado y será cuantitativa con una evaluación sobre los conceptos tomados en el curso y cualitativa de la aplicación de cada una de las funciones en sus puestos de trabajo.

Marco de tiempo para la implementacion

Tabla 2- Diagrama de Gant

Actividad/ Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incorporación analista de RR.HH:	■																							
Red social empresarial					■																			
Formación de liderazgo coach													■											

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación.

Para evaluar el impacto de la implementacion se debe calcular el retorno de inversión del proyecto que esta compuesto por dos variables una de ellas es el costo del proyecto y la otra es el beneficio a obtener para este ultimo se tomara el ultimo balance presentado por Redolfi que data de 2018 por un valor de ganancias netas de \$ 6.195.536,11 que serán actualizados teniendo en cuenta los índices de inflación informados por el INDEC (2022)

Tabla 3 – Indexación de ganancias de Redolfi

Ganancia neta por obtener de acuerdo con la inflación	Valores
---	---------

Ejercicio contable 2018	\$ 6.195.536,11
Inflación 2019 53,8%	\$ 9.528.734,53
Inflación 2020 36,1%	\$ 12.968.697,69
Inflación 2021 50,9 %	\$ 19.561.764,81
Inflación a mayo de 2022 23,1%	\$ 24.080.532,48
Ganancias esperadas por la aplicación del proyecto 12%	\$ 2.889.663,89

Elaboración Propia

Los costos de la propuesta son los siguientes:

Tabla 4 – Costos del proyecto

Propuesta	Costo
Incorporación de analista de recursos humanos	\$ 1.073.992,24
Incorporación de Yammer	\$ 637.718,4
formación de Lideres coach	\$45.000
Honorarios por el diseño del plan de acción 5 % de las ganancias esperadas	\$ 120.402
Costo total del plan de implementación	\$ 1.877.112,90

Elaboración propia

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 2.889.663,89 - \$ 1.877.112,90)}{\$ 1.877.112,90} \times 100$$

Se puede concluir que la empresa obtendrá un retorno de inversión de 54 % lo que equivale a que cada 100 pesos la empresa gane \$54.

Conclusion

De acuerdo con lo abordado en este reporte de caso realizado en Redolfi S.R.L. empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo se puede concluir que los problemas analizados inicialmente en materia de gestion del talento humano, comunicación interna y falta de un estilo de liderazgo que mejore la satisfacción del cliente interno pudieron ser solucionados mediante la aplicación de un plan de acción que contribuye a que la organización mejore sus procesos y tenga en cuenta las necesidades de sus empleados, además de darles voz a todos para construir colectivamente la identidad empresarial.

La contratación de un analista de recursos humanos significa para Redolfi el comienzo de una nueva era en donde las personas tendrán un norte que seguir mediante la implementacion de políticas de personal y procesos que llevarán a dejar la polifuncionalidad para que haya un experto en cada una de las áreas. Con el plan de comunicación digital se eliminan las barreras existentes para la transmisión de los mensajes y la participación del colaborador, porque estos serán los protagonistas y comenzarán a participar creando una gran comunidad en la red social que los iguale. Y con la formación de los jefes en lideres coach se logrará equipos más sinérgicos, comprometidos e identificados con los valores empresariales.

Motivo por el cual el principal aporte que este trabajo le imprime a Redolfi es poder indicarles cual es el camino para poder gestionar en el siglo 21 en donde las personas son importantes para lograr los objetivos empresariales y sobre todas las cosas entender que quienes conforman una organización son socios estratégicos y no simplemente empleados a los cuales hay que castigar o premiar si cumplen o no con lo mandado.

Desde la vision profesional se puede cerrar este apartado sumando la idea de que es necesario que se gestione al capital humano de una empresa, la comunicación y el estilo de liderazgo porque son elementos esenciales para lograr no solo que se obtengan los resultados esperados sino también para mejorar la imagen que el trabajador tiene de la compañía y de esta forma ser un semillero de talento humano.

Recomendaciones

Se recomienda en función al plan presentado que se protocolicen todos los procesos del área de recursos humanos como son el proceso de inducción y evaluacion de desempeño, ademas de incorporar algún profesional mas para tener una gestion integral de toda la organización.

También se deberá monitorear el funcionamiento y la participación de la red social para que no decaiga con el tiempo y extender el curso de liderazgo coach para los empleados mas destacados.

En cuanto a temas no abordados se recomienda:

- ✓ Crear el área de Marketing para poder tener mayor difusión de las actividades de la organización en materia de R.S.E.
- ✓ Rediseñar los puestos de trabajo con la finalidad de obtener los estándares de desempeño de sus empleados para crear las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Sera necesario que Redolfi readecue su pagina web para tener un local de ventas por e-commerce.
- ✓ Generar alianzas estratégicas con segundas marcas para lograr mayor rentabilidad del negocio.
- ✓ Diseñar planes de prevención en sus depósitos para que estos sean seguros para todos los trabajadores.

Bibliografía

- Adecco Group. (Junio de 2020). <https://www.adecco.com.ar/>. Obtenido de <https://www.adecco.com.ar/servicios-empresariales/busqueda-y-seleccion/>
- Alles, M. (2006). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica .
- Ambito. (4 de Marzo de 2020). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/rem/el-su-proyeccion-inflacion-2020-40-n5086546>
- Cacarro, J. (2015). *Desafíos y Perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI*. Madrid: Razon y Palabra.
- Canvas Universidad Siglo 21. (21 de Abril de 2022). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Capriotti , P. (2009). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujia: Buenos Aires .
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet Social* . Barcelona: UOC.
- Chiaventato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Condor , H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Buenos Aires: Scielo.
- Cruz Osorio, J. (2016). *Comunicacion efectiva en las empresas*. Emprendices.
- Devoto , M. S. (2020). Ventajas de contar con líderes coach Propuesta para la Empresa AJ & JA REDOLFI SRL. En M. S. Devoto, *Ventajas de contar con líderes coach Propuesta para la Empresa AJ & JA REDOLFI SR* (pág. 6). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Donato, N. (15 de Febrero de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20del%202019%20fue%20de%2053%2C8%25%2C%20el,alto%20en%20casi%2030%20a%C3%B1os&text=Despu%C3%A9s%20de%20un%202018%20>

- Dorneles, S. (2020). Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares. En S. Dorneles, *Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares* (pág. 5). Córdoba: Univesidad Siglo 21.
- Eaton, J. (2001). *Coaching Successfully*. Essential Managers.
- Flaherty, J. (1999). *Coaching: Evoking Excellence In Others*. Boston: Heinemann.
- Glassdoor. (Junio de 2022). <https://www.glassdoor.com.ar>. Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar>: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,28.htm
- Gondrand, F. (1978). Práctica de la Comunicación interna. En F. Gondrand, *Gondrand, Francois*;. Paris .
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial .
- La Noticia Web. (22 de Marzo de 2022). <https://www.lanoticiaweb.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanoticiaweb.com.ar>: <https://www.lanoticiaweb.com.ar/226907/indec-en-enero-de-2022-las-ventas-en-supermercados-subieron-42-interanual-y-en-autoservicios-mayoristas-disminuyeron-13/>
- Linares, Sebastian . (17 de Marzo de 2022). <https://agendapublica.elpais.com>. Obtenido de <https://agendapublica.elpais.com>: <https://agendapublica.elpais.com/noticia/13854/cinco-reformas-estructurales-futuro-gobierno-argentino>
- Lippo, Florencia . (20 de Abril de 2022). <https://www.tradeyretail.com>. Obtenido de <https://www.tradeyretail.com>: https://www.tradeyretail.com/industria/online-crecimiento-sostenido_2700
- Martinez, Manuela. (17 de Marzo de 2022). <https://www.cómoimportarenargentina.com.ar>. Obtenido de <https://www.cómoimportarenargentina.com.ar>: <https://www.cómoimportarenargentina.com.ar/depositos-inteligentes/>
- Mercado Libre. (Junio de 2020). <https://articulo.mercadolibre.com.ar>. Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar>: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-790304984-urna-acrilico-sorteo-buzon-sugerencias-rifa-20-x-20-x-20-cm-_JM?quantity=1#position=7&type=item&tracking_id=5ca34188-c9ab-45f0-8103-bb46b41c77f0

Nafria, I. (2008). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.

Organizacion de las Naciones Unidas. (Diciembre de 2021). <https://www.unep.org/e>. Obtenido de <https://www.unep.org/e>: <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/como-reducir-el-impacto-de-los-plasticos-de-un-solo-uso>

Sanchez Borghi, M. F. (2016). Comunicacion Interna Farmacias Lider S.A. En M. F. Sanchez Borghi, *Comunicacion Interna Farmacias Lider S.A.* (pág. 21). Cordoba: Universidad Siglo 21 .

Saporito, T. (1996). *Business-linked executive development: Coaching senior*. Consulting Psychology.

Yammer. (Junio de 2020). <https://www.nunsys.com/>. Obtenido de <https://www.nunsys.com/>: <https://www.nunsys.com/yammer-beneficios-comunicacion/#:~:text=Los%20grandes%20beneficios%20de%20Yammer,proyectos%20sea%20mucho%20m%C3%A1s%20eficiente>.

Anexo

Anexo I – Perfil de puesto de analista de recursos humanos

Denominación: Analista de recursos humanos.

Reporta a: Gerencia General .

Sin equipo a cargo

Posición fuera de convenio con un salario de \$ 112.348

Horarios de Trabajo: de Lunes a viernes de 9 a 18 en James Craik con posibilidades de tener que recorrer sucursales de atención al cliente y depósitos.

Objetivo: gestionar el capital humano de Reolfi generando políticas y procesos que profesionalicen la compañía además de colaborar en fomentar la sinergia entre equipos mediante la comunicación interna.

Funciones:

1. Recopilación de información sobre los trabajadores, que incluye información administrativa y sobre las tareas para las cuales fueron contratados.
2. Participar en los procesos de reclutamiento de personal.
3. Gestionar y coordinar procesos de inducción a los trabajadores.
4. Diseñar el proceso de evaluación de desempeño
5. Implementar la encuesta de clima laboral anual.
6. Desarrollar con la dirección el seguimiento del plan de comunicación digital que aplique la compañía.

Competencias requeridas:

Tolerancia a la presión, liderazgo, excelente comunicación verbal y escrita, trabajo en equipo, autodirección, capacidad de planificación estratégica, desarrollo de subordinados, empatía, tolerancia al estrés y capacidad de influencia.

Requisitos

Al menos 3 años gestionando empresas con grandes dotaciones especialmente en la industria del retail con sólidos conocimientos sobre la aplicación de procedimientos, graduado en la licenciatura en gestión de recursos humanos o carreras afines será un plus haber implementado procesos en otras empresas.

Anexo II - Plan de formación en liderazgo coach

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

- La persona más difícil de dirigir es uno mismo
- Características que debe desarrollar un líder.
- El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.
- El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.
- Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.
- Formas de motivación del equipo de trabajo.

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

- La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.
- El Modelo del Iceberg.
- La motivación, el compromiso y la confianza.
- Autoevaluación de las habilidades y competencias.
- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

- Públicos, objetivos, mensajes y canales.
- Elementos de la escucha Activa.
- El contagio emocional.
- El RoI de la comunicación interna
- Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.
- Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)
- Reuniones efectivas. Características.

Modulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.

- La empatía y el Rapport.
- Equilibrio entre la vida privada y laboral.
- Definición de conflicto.
- La negociación como respuesta frente al conflicto.
- Resolución y transformación de conflicto.