

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Seminario final de Recursos Humanos.

**“Propuesta de mejora en Comunicación Interna y Liderazgo Coach
en los mandos medios y Creacion de un Departamento de Recursos
Humanos en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”**

Alumno: Suarez Brizuela Tadeo

DNI: 40526419

Legajo: VRHU18361

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Santiago del Estero, 2022.

Profesora: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecerles a las personas más importantes de mi vida, mis dos pilares que me apoyan y me cuidan siempre. Ellos son mis padres Cecilia y Hugo.

En segundo lugar quiero agradecerles a mis dos abuelas Stella y María Esperanza, que me criaran junto a mi madre, ya que mi padre se encuentra en el cielo desde que tengo 5 años.

En tercer lugar quiero agradecerles a mis hermanos por todas esas esas peleas, amor, desafíos y demás episodios, que forman parte vital de mi vida. Sepan que sin ustedes, no habría podido superar mis horas más oscuras.

En cuarto lugar quiero agradecer a Ricardo por darme las herramientas para manejar mi mente y superar de los momentos oscuros de mi vida.

En quinto lugar quiero agradecer a Álvaro por convertirse en el compañero incondicional de mi madre durante toda mi vida.

En sexto lugar quiero agradecer a Mario Pastor por las horas de risas, amistad e historias de vida y experiencia transmitida.

Y finalmente quiero agradecer a M. O por acompañarme, amarme y darme la mayor felicidad de mi vida, perdón por no poder ser mejor y haberte fallado.

Resumen

En el presente reporte de casos se desarrolló una planificación estratégica aplicada sobre la empresa Redolfi S.R.L una compañía con 50 años de trayectoria en el mercado local, ubicada en la localidad de Jaimes Craik, provincia de Córdoba en la que se observó una falencia en cuanto a Comunicación Interna y Liderazgo Coaching. El trabajo busca plantear la mejora de Comunicación Interna y Formación de los Líderes en Coaching a través de la creación de un Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de mejorar el clima interno, disminuir el tiempo ocioso del personal mejorando las ventas de la empresa en vistas a 2023. Una vez realizado el análisis del entorno, industria, empresa. Se determina que la propuesta es rentable en el plazo estipulado y la empresa cuenta con la capacidad de realizar el proyecto.

Palabras Clave: Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Comunicación Interna, Formación de Líderes en Coaching, Departamento de Recursos Humanos(RRHH).

Abstract

The present case study will expand upon the development of a strategic project applied to Refolfi S R L, a company with 50 years of experience in local market sales, located in Jaimes Craik, Córdoba, Argentina. This study seeks to improve upon the Internal Communications and Leadership Coaching Formation, through the creation of a Human Resources Department, with the objective of improving the workplace overall atmosphere and diminishing personnel's idle time; in this way improving projected 2023 sales by the company. Once finished the environment, industry and business analysis, it'll be determined that the company counts with the capabilities to enact the measures suggested in the project and that the proposal is profitable on the long term.

Keywords: Strategic Human Resources Planning, Internal Communications, Leadership Coaching Formation, Human Resources Department.

Índice

Resumen y Abstract.....	
Introducción.....	1
Análisis de la Situación.....	4
Análisis Pestel.....	4
Análisis Porter.....	9
Análisis Foda.....	10
Análisis de Recursos Humanos.....	12
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación.....	19
Objetivos Generales.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Acciones.....	20
Medición de la propuesta.....	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	29
Anexos.....	31
Anexo 1.....	31
Anexo 2.....	32
Anexo 3.....	33
Anexo 4.....	36
Anexo 5.....	38
Anexo 6.....	40
Anexo 7.....	42

Introducción

En el presente trabajo se propone la realización de un reporte de caso, dentro del marco disciplinario de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos; correspondiente en el Caso A. J. & J. A Redolfi S.R.L. En él, se realizara una propuesta de mejora a la comunicación interna y formación de líderes en coaching, que abordara la empresa, originaria de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios junto a la venta de cigarrillos, posee una cadena de negocios mayoristas y minoristas ubicados en distintos puntos de Córdoba, permanentemente busca abrir nuevos horizontes para aportar valor. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10. Actualmente la misma cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río cuarto; además de distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Para realizar una óptima distribución de servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para la supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general, mediante las fan page que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. Actualmente se está realizando la creación de un centro de distribución, realizado mediante una inversión de \$3.000.000 aproximadamente, que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar

estratégico en la ruta. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, cubriendo así casi la totalidad de la provincia de Córdoba y llegando al Sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, en el 2000 al 2010 tuvo una serie de años en los que cada año iban creciendo exponencialmente. El margen de marcación o *mark up* 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 problemática que se observa en la empresa es amplia, pero principalmente encontramos deficiencias en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos; propio de la falta de un Departamento de Recursos Humanos, además la empresa posee una estructura tradicional de comunicación interna, en la que el mensaje es descendente y en forma de órdenes generando distorsiones en los mensajes. Encontrando una falta de liderazgo en la organización.

A continuación, se propone describir los Antecedentes Nacionales e Internacionales analizando el marco de Comunicación Interna y Liderazgo coaching “La comunicación interna se convierte, para los gerentes, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. Es por ello que los administradores de empresas deben dominar los conceptos relacionados con la comunicación interna.” Harold P. Oyarvide (2017), (p. 296-309)

Sobre el concepto de liderazgo “Liderazgo. Un líder es capaz de conseguir que otras personas lleven a cabo lo que él quiere que hagan. Los administradores deben influir

sobre los miembros de la organización para que adopten los comportamientos necesarios para la implantación de estrategias.” Wayne Mondy (2010) (p.106).

“La comunicación desde todos los ámbitos de estudio a nivel organización, comercial e interpersonal integran un sinnúmero de instrumentos, estrategias y acciones de gran importancia en el mundo empresarial, y al manejarla adecuadamente se convierte en un factor de éxito en las organizaciones del siglo XXI.” Rivera, Rojas, Ramírez & Álvarez (2005)

La relación entre los antecedentes es que nos encontramos en el seno de una empresa con falencias comunicacionales y de liderazgo, por ende debemos tener en cuenta estos conceptos a la hora de analizar a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ya que la misma ya ha presentado inconvenientes en el pasado.

El caso es atractivo e innovador porque nos encontramos en una empresa con más de 50 años de trayectoria que a pesar de no tener una planificación estratégica de los RH y encontrándose con falencias comunicacionales ha logrado subsistir, prosperar y crecer. Esto nos habla de una capacidad de adaptarse a los cambios y una gran flexibilidad en el entorno; Además la existencia de una misión y visión clara acompañada de un deseo de trascender por parte de los distintos miembros de la familia. Encontrando algunos puntos en la comunicación interna ya cubiertos, como la existencia de la Misión, Visión y objetivos pero otros no como la falta de un clima laboral idóneo, falta de figuras de líderes.

Análisis de la situación

A.J & J.A REDOLFI al contar con más de 50 años de trayectoria en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, es una empresa que se muestra establecida y consolidada en la Provincia de Córdoba y el interior del país. Teniendo además la empresa una Misión, Visión y Valores bien definidos cuenta con un modelo cultural establecido y definido.

El margen de marcación o *mark up* 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.

ANALISIS PESTEL ORGANIZACIONAL

Análisis Político

Dentro de las políticas económicas que aplicó el Estado para tratar de revertir la escalada en el nivel general de precios, fue la prórroga del programa “Precios cuidados” y “Precios esenciales”. El mismo establece que los supermercados minoristas y mayoristas deben ofrecer al público una serie de productos, que forman parte de la canasta básica, a precios pre establecidos y durante un periodo de 6 meses. (Secretaría de Comercio Interior, 2020). A días de uno de los intentos de atentado más significativo de la historia argentina, con las políticas económicas por el fuego, el cambio de 2 ministros de economía en meses, y en una situación actual de guerra entre Rusia y Ucrania. La situación en la Argentina en el año 2022 se ve inestable, cambiante y

retroactiva. Con unas reglas del juego políticas para nada claras en cuanto a la carga impositiva y con un aumento constante de impuestos, existiendo restricciones a la compra del dólar, entre otros. El impacto de las medidas es alto en cuanto a los problemas que puede generar la constante subida de precios y aumentos de la carga impositiva y la duración está siendo mayor a 6 meses; se encuentra una amenaza para la continuidad de las empresas que no puedan adaptarse.

Tal como lo expresa en su tesis para la Universidad Siglo 21, Zamora P. (2020), es importante mencionar que la norma exceptúa a las empresas proveedoras de alimentos para poder circular; es decir que A.J. & J.A Redolfi S.R.L. aún en la fase más estricta de limitaciones a la circulación y comercialización de mercadería, podrá continuar operando.

Una medida recientemente tomada es la de la tarjeta alimentaria, con esta tarjeta los beneficiarios podrían comprar alimentos en todos los supermercados y puntos de ventas de aprovisionamientos adheridos al programa. Al día de la fecha se han registrado un total de 1.100.000 beneficiarios. Esta política sin duda beneficia a la industria de distribuidoras y mayoristas debido a que este dinero es destinado directamente a la industria. (Ricardo Pristupluk, La Nación, 31 mar 2020)

Siendo Redolfi S.R.L una empresa de ventas mayoristas para distribución de bienes fundamentalmente, hay una serie de decisiones y sucesos que implicarán grandes cambios en el corto plazo dentro del sector. Entre ellos una política de actualización constante de precios, búsqueda de reducción de gastos, etc.

Análisis Económico

Con la llegada de Sergio Massa al Ministerio de Economía, pareciera que ahora puede hacerse lo que no se pudo durante 2 años y medio con Martín Guzmán, aumentar las tarifas. Lejos quedó atrás el tope de 9% de aumento que había impuesto Cristina Fernández de Kirchner. Las subas promedio de energía eléctrica y gas para el segmento más alto serán de 56% y 88%, respectivamente (segmento de artículo extraído de revista Infobae) Encontrándose el país de Argentina con una inflación acumulada de 55% en el mes de septiembre del año 2022 y con una proyección de 76,9% para fin de año. Con una tasa de interés de casi el 70% y una tasa de inflación de 76% interanual (Datos extraídos de Ministerio de Economía) con un gran riesgo en el sector.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71,0%. (Datos extraídos de la INDEC)

Las ventas a precios corrientes para junio de 2021 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de \$116.328,0 millones. Lo que representa un incremento de 48,7% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante junio de 2021, sumaron un total de \$23.687,1 millones, lo que representa un incremento de 1,0% respecto a junio de 2020. (Datos extraídos de la INDEC)

Análisis Social

Encontrándose la sociedad Argentina en ambiente tenso a nivel mundial producido por la guerra entre Rusia y Ucrania, en una situación de post Pandemia del Covid 19, que dejó a la Argentina con más de 129.769 muertos (Datos extraídos del Ministerio de

Salud Argentina) con un total de 40.955.242 vacunadas con 1 dosis y de 37.793.863 vacunadas con 2 dosis, la sociedad se encuentra en un momento de sensibilidad en la que debe buscar satisfacerse al consumidor brindando valor y endurecer los protocolos para evitar transmisión de COVID 19.

Dentro de las problemáticas sociales que tiene la Argentina, una que más la afecta es el nivel de desempleo de su población. La tasa de desempleo En el segundo trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 47,9%; la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 44,6%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 6,9%.(Datos extraídos de la INDEC)

Análisis Tecnológico

La tecnología juega un rol fundamental en los avances de las distintas empresas, ya que el en el cuarto trimestre de 2021, se registró que “el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet; las nuevas tendencias hacen que la gente realice compras por este medio. Se registra que el comercio electrónico en Argentina creció durante el primer semestre de 2022 un 73% respecto al primer semestre del 2021, con una facturación de \$1.090.480 millones de pesos (Un billón noventa mil cuatrocientos ochenta millones de pesos). En el primer semestre de 2022 se vendieron 133.8 millones de productos a través de 91.2 millones de órdenes de compra. Un 14% más que el primer semestre del año pasado

reafirmando que los canales de venta online continúan en crecimiento. El 64% de las empresas, consideran que la actividad del comercio electrónico será aún mejor en el segundo semestre de 2022. (Datos extraídos de la INDEC)

Con todos estos datos en mente la empresa Redolfi SRL debe estar en constante actualización, realizando mejoras regulares de sus procesos de ventas Ecommerce; ya que las nuevas tendencias indican que las ventas están mutando. Las ventas online están teniendo un crecimiento exponencial; si bien la empresa ya cuenta con un sistema de ventas online, siempre se pueden realizar mejoras en cuanto al formato de venta, buscando la mayor facilidad brindando el mayor confort y facilidad para los clientes.

Análisis Ecológico

Atravesamos un momento de desafíos en cuanto a la sostenibilidad ambiental. La República Argentina, ubicada en el Sur de Sudamérica, contiene dentro de sus 3 millones de kilómetros cuadrados un conjunto de recursos naturales y una variedad de climas que incluyen el rango desde tropical hasta frío. La población total llegaba a unos 37 millones de personas en el año 2000. El país está fuertemente urbanizado (sólo un 10% de la población total vive en áreas rurales). Manlio, Coviello (2004).

Las nuevas tendencias de consumo hacen necesario que las empresas comiencen a pensar en la implementación de políticas verdes; El Plan Desarrollo Productivo Verde nace del compromiso de nuestro país con la agenda global de lucha contra el cambio climático. Incluye un conjunto de iniciativas para implementar en los sistemas productivos con un nuevo paradigma sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable. Articula al Estado, el sector privado y la sociedad civil para construir la estructura productiva verde que exige el presente con la mirada puesta en el futuro.

La empresa Redolfi SRL se encuentra con la oportunidad de comenzar a implementar políticas verdes y con la amenaza de fuertes movilizaciones de concientización por parte de manifestantes si no las implementan en su agenda.

Análisis Legal

La empresa es una S.R.L Y se rige mediante La ley nacional N°19.550 otorga la norma para regir a las sociedades de responsabilidad limitada (SRL). Se rige por las normas sobre higiene y seguridad laboral de la ley nacional N°19.587 que regula el accionar de la empresa para garantizar un entorno seguro y saludable. En el aspecto laboral se rige por la ley nacional N°20.744 denominada Ley de Contrato de Trabajo y demás disposiciones legales que regulan la actividad comercial de la empresa. Ordenanza N°1564/07, exige a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano. Para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009, la Municipalidad de James Craik otorgara beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Y el convenio en el que los empleados están adheridos es Convención colectiva de Trabajo N° 130/75 de Empleados de Comercio.

5 FUERZAS DE PORTER

-Amenaza de entrada de nuevos competidores: La amenaza de entrada a nuevos competidores existe, pero no es alta ya que en la zona ya existen competidores mayoristas como (Rosental y Micropack) y pequeños competidores como (Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Dutto y Vensall Hnos. Vensall Hnos., Parodi y Zaher.)

-Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad es alta, ya que existe un exceso de oferta y si bien los clientes no tienen la posibilidad de buscar sus insumos, de

no encontrar alguna ventaja en sus proveedores actuales tienen la libertad de cambiar fácilmente de empresa.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: la venta de productos de consumo masivos es una industria donde se encuentran una gran cantidad de productos sustitutos, actualmente existen muchas empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos que satisfacen idénticas necesidades. La lucha de estas empresas por posicionarse entre los consumidores hace que se encuentre una variada oferta de productos y precios.

Poder de negociación del proveedor: Suele suceder que algunas empresas son líderes en la industria o son la única distribuidora autorizada para vender un producto, lo que les permite fijar un precio mínimo de venta. Lo contrario sucede con algunas empresas, que poseen gran cantidad de competidores, en su afán de posicionar sus productos en el mercado otorgan grandes descuentos.

Poder de negociación del cliente: Dentro de la industria de las empresas mayorista lo que suele suceder es que se realicen presupuestos, sobre los 13 productos que requiere el cliente, otorgando leves mejoras en los precios según sea la cantidad y la condición de pago. Por lo que son las empresas las suelen imponer el precio que desean cobrar por cierto producto, lo que genera que los clientes busquen optimizar racionalmente el uso de su dinero comparando entre los distintos competidores las mejores opciones de precio y calidad en los productos de interés.

FODA: El siguiente análisis es sobre cuestiones internas de la empresa, usándose la matriz de análisis FODA para el mismo.

FORTALEZAS

Deseo de permanecer en el tiempo y trascender con una trayectoria de más de 50 años en la industria; Misión, Visión y Valores bien definidos;-Economía de Escala y diferenciación del producto;-Sentimiento de pertenencia por parte de todos los miembros; Proyección de continuidad en las siguientes generaciones;-Servicio personalizado de asesoramiento a comercios, competencia en precios; La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar; Sistema Online de captación de clientes.

OPORTUNIDADES

Inversiones de capital, para un centro de distribución que les permitirá ampliarse en el Mercado; Oportunidad de creación de una estrategia de Publicidad y marketing venta online a todo el país con una estrategia expansiva; Su ubicación estratégica favorece a las ventas; Oportunidad de Creación de Departamento de RH para que el manejo del talento Humano sea planificado estratégicamente y la empresa pueda profesionalizarse en cuanto a Reclutamiento, Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación de los talentos actuales y futuros de la Organización. Además de funcionar como Organismo de Staff;-Oportunidad de Profesionalización del Organigrama y definición de la Cadena de mandos.

DEBILIDADES

Falta de algunos Dptos. Claves para un buen funcionamiento de la empresa (Dpto. de RH; Dpto. de Seguridad e Higiene; Dpto. de Marketing); Otra debilidad a tener en cuenta es la relación entre los hijos de Alonso Jacobo se complica luego de la sucesión; Planeamiento estratégico informal para describir, analizar y realizar sus planes; Falta de proceso de inducción, reclutamiento y selección y capacitación para los distintos cargos y puestos; Baja rotación; esto genera poca flexibilidad a la hora de reemplazos ante situaciones de necesidad; Posibilidad de tener quiebres de stock si la gestión de pedidos se realiza incorrectamente, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda; El incendio sucedido en uno de los Locales; No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad; La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo.

AMENAZAS

La pandemia COVID 19; La existencia de grandes competidores (Rosental y Micropack) y pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales (Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Dutto y Vensall Hnos. Vensall Hnos., Parodi y Zaher.); La subida constante de impuestos, aumento de tarifas, aumento del precio del combustible; La pérdida del poder adquisitivo de las personas debido a la desvalorización de la moneda nacional.

Fuente: elaboración propia obtenida del caso de la plataforma Canvas.

Teniendo en cuenta los distintos análisis, se observa que el país se encuentra en una situación inestable, con unas reglas del juego para nada claras, una carga impositiva altísima en todos los procesos productivos, también nos encontramos en un momento en que el consumo de la gente ha cambiado y buscan mayor comodidad a la hora de realizar sus compras, todo funciona vía internet. Teniendo también en cuenta la trayectoria de la empresa, con noción de su competencia, relación con proveedores, amenaza de productos sustitutos y demás ventajas de desventajas en el mercado, se observa en la empresa una etapa de crecimiento, ya que la misma se encuentra realizando las etapas finales de un nuevo salón comercial que tendrá una posición idónea a sus necesidades actuales.

Análisis de Recursos Humanos

La principal ventaja en la empresa, es la trayectoria de la empresa, la historia y la cultura organizacional que logra debido a su Visión y Valores, ya establecidos el deseo de permanecer generando un sentimiento de pertenencia.

En el siguiente apartado se describirán las falencias que se observan en la empresa orientándose exclusivamente en la mirada de Gestión de Recursos Humanos:

-Falla en el protocolo de Seguridad e Higiene, evidenciada en el incendio producido en uno de los locales, producto de no tener un sistema de control ergonómico sobre los procedimientos de los empleados y los parámetros establecidos.

-Inexistencia de un Dpto. de Recursos Humanos teniendo a su cargo más de 123 empleados, implica que la empresa no posee un proceso de selección de los empleados profesionalizado; esto genera que los nuevos miembros pueden no ser idóneos para los puestos designados.

-Otro problema a mencionar es que no existe un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona, que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

- Estructura Comunicacional tradicionalista descendente, en la que los altos mandos envían órdenes a toda la organización, pudiéndose generar distorsión del mensaje como principal inconveniente.

Se observa que existe deficiencia en algunas de las Áreas más importantes ya que al no contar con un Dpto. de Recursos Humanos; se encuentra un proceso de Selección deficiente y esto genera la posibilidad de que los candidatos que ocupan cada puesto no sean los idóneos para los mismos. También se observa una falta de descripción de algunos puestos, así como la inexistencia de evaluaciones de desempeño. Además encontramos una falta en el plan de carrera y capacitaciones que impiden que las personas con mayor antigüedad puedan desempeñarse correctamente a la hora de recibir ascensos.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se presentan los conceptos en función a la literatura académica en relación al Trabajo final de Grado: Comunicación Interna, Liderazgo Coaching, Departamento de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de personal.

Comunicación interna “La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” Villafañe (1993) (p. 238).

Liderazgo “Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. A) Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo. B) Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo. C) Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión. D) Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades

y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.” Martha Alles (2002).

Departamento de Recursos Humanos: La importancia de que contar con un departamento de talentos o de gestión de recursos humanos es fundamental ya que “La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” Chiavenato Idalberto (2011) (P, 96). Es sumamente importante contar con esta área dentro de la organización ya que garantiza los derechos fundamentales de los colaboradores. Es su función involucrar a los mismos, cuidar sus talentos y el contexto en el que se desempeñan.

Reclutamiento: El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Chiavenato Idalberto (2011)

Selección de Personal: De acuerdo con lo dicho por I. Chiavenato (2011) el proceso de selección busca entre todos los candidatos aquellos más adecuados para ocupar los puestos disponibles con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa. La correcta selección pretende solucionar dos importantes

aspectos: la correcta adecuación del personal al trabajo y la máxima eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Como lo dice el autor, la selección es un proceso de comparación de dos variables: los criterios de la organización, en los cuales encontramos los requisitos del puesto a ocupar o bien las competencias individuales necesarias para la organización, y el perfil de los candidatos.

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales. La selección cuidadosa de personal, también es importante por las implicaciones legales inherentes si se hace en forma incompetente. Para decirlo en pocas palabras, es necesario que usted evalúe de manera sistemática la efectividad de sus procedimientos de selección para cerciorarse de que no está adoptando una actitud injusta o discriminatoria. (Gary Dessler, 2009).

Proceso de inducción: La cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficaz. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Según lo que expresa Dessler G. (2009), el proceso de inducción es en el cual a los nuevos empleados se le proporciona información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en la organización, en otras palabras, las normas que rigen en la empresa.

Diagnóstico y discusión

Volviendo a observar la problemática abordada, la empresa Redolfi SRL posee un proceso de Comunicación Interna Tradicional descendente acompañado de una toma de decisiones centralizada en los propietarios; esto posee ciertas ventajas: mantiene una disciplina organizativa y jerárquica, que asegura una mayor eficiencia, porque las instrucciones y la información provienen de los mandos altos. También este tipo de comunicación acusa ciertas desventajas entre ellas una posible distorsión del mensaje, si este recorre diferentes niveles de organización. Además observamos falencias cuando los empleados se encuentran con las llamadas órdenes cruzadas, ya que estos no siempre saben cómo desempeñarse, detectando así la falta de líderes e incumplimiento de la cadena de mando. También se observa una falla grave en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que implica que no todas las personas son idóneas para sus puestos. Esto denota la falta de un área de Recursos Humanos capacitada.

Se considera que la realización del Plan Creación de un Dto. De RRHH acompañado de una mejora en la comunicación Interna es necesaria, así también la formación de líderes en coaching, ya que la empresa se encuentra en un punto vital de ampliación y deben tener un plan acorde para Comunicar y Liderar a todos los miembros. Esta inversión es algo que implicara algunos costes económicos, como también implicara costes de tiempo de capacitación a los miembros Jerárquicos, que a su vez invertirán tiempo en transmitir y comunicar las nuevas directivas. Se estima que este plan Mejora de la Comunicación Interna y formación de Liderazgo y de Creación del Área de RRHH generara una mejora en cuanto al servicio brindado hacia los clientes; esto a su vez

generara una mejora en la conformidad con la atención, que generara una buena imagen de la organización que supondrá un aumento estimado de las ventas totales en un 15%.

Finalmente se propone una discusión de por qué es necesario implementar el plan de mejora de Comunicación Interna y Formación de Líderes. Si bien a la empresa le ha funcionado hasta ahora su forma de manejarse, se estima que de esta manera está negándose a su potencial, ya que la comunicación interna eficiente y el liderazgo son vitales en el funcionamiento de las organizaciones, como vimos anteriormente en el marco teórico.

A través de un Departamento de Recursos Humanos que profesionalice las áreas de todos los puestos, acompañado al plan de Comunicación permitirá evitar confusiones, obtener retroalimentación, que todos los miembros sepan que deben hacer, observar la conversación y trabajar en mejorarla evitando las confusiones que suceden cuando no hay un plan de comunicación establecido. Además, una vez brindada la Formación en Líderes en los mandos medios, y que estos a su vez transmitan esa capacitación a sus subordinados, se generara un deseo de pertenecer en la empresa por parte de todos los miembros de la organización. El porcentaje de mejora que se propone es del 15% extraído del ROI realizado.

Por todos estos motivos basándonos en la mirada de Administración de Recursos Humanos, se estima que es conveniente la realización del Plan Mejora de la comunicación Interna y formación de Líderes coach en los mandos medios, así como la creación de un Departamento de Recursos Humanos que se encargara de dar seguimiento al plan de acción propuesto e ir aplicando cambios de ser estos necesarios.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General: Implementar un plan de mejora en la Comunicación Interna y formación de líderes en coaching, a través de la creación de un Departamento de Recursos Humanos, en la empresa Redolfi SRL, buscando una mejora en las ganancias, de un 15%.

Objetivos Específicos: Son los Propósitos particulares y alcanzables para el logro del OG.

1- Implementación de plan de mejora de la Comunicación Interna junto a un programa de capacitación en Coaching y Liderazgo en todos los mandos medios, a través de una reunión inicial en la que se informara a los miembros del nuevo plan.

2- Ejecución del plan de Comunicación interna junto a una formación en liderazgo coaching, en los mandos medios y altos de la empresa. A su vez los mismos formaran a todos los miembros de sus respectivas áreas, dejando así a todo el personal capacitado de una manera más económica.

3- Creación de un departamento de RRHH. Luego de crear el organismo, se propondrá la contratación de una consultora para encargarse de la descripción del puesto de Gerente de Recursos Humanos. El departamento será formado por 3 miembros, añadiendo el departamento al organigrama organizacional. (El nuevo organigrama y la descripción del puesto de Gerente de Recursos humanos serán presentadas en los anexos)

4- Fortalecer el clima interno mejorando las relaciones interpersonales a través de incentivos no económicos.

Acciones

- *Etapa 1:* Comunicación del plan de mejora de la Comunicación interna y Formación de Líderes en Coaching. Contratación del Gerente de Recursos Humanos (30 días).

-Se realizara una reunión de todo el personal en la que se comunicara a todos los empleados, del plan de mejora que va a producirse. Se informara sobre la ejecución del plan que comenzara el día 22 de noviembre del año 2022 en la empresa Redolfi SRL y concluirá el día 22 de mayo del año 2023. Esta acción será llevada a cabo ya que se estima necesaria, ante posibles cambios en la organización, la comunicación efectiva e humana de cómo, dónde, cuándo y por qué se va a realizar, es necesaria. Para que los cambios sean tomados de manera positiva por la mayoría del personal.

-En simultáneo se contratara a una consultora que tendrá entrevistas con el gerente general, para definir cuáles van a ser las principales funciones del Gerente de Recursos Humanos, luego formulara una descripción del puesto y realizara el proceso de reclutamiento y del Gerente. Terminando la labor de la consultora con la presentación al Gerente General de una terna de candidatos idóneos, de los cuales finalmente El seleccionara a uno de ellos a su criterio, su decisión estará orientada al perfil más apto para la organización desde su punto de vista. El costo de la contratación tendrá un valor de \$16.000 considerando que el monto por hora de una consultora promedio en argentina es de \$200 y que trabajara por 4 horas al día durante 20 días.

Para realizar el reclutamiento y selección del puesto de Gerente General de RH. Se estima una duración aproximada de 20 días de trabajo. Considerando que la contratación de la empresa consultora es fundamental, ya que Redolfi no posee un

proceso de reclutamiento y selección profesionalizado, que implica que no podrán llegar a identificar los candidatos idóneos.

- Una vez contratado el Gerente de Recursos Humanos, el mismo tendrá un sueldo mensual de \$221.000,00 (basándonos en sueldos medios de gerentes de RH en la Argentina) se encargara de Reclutar, Seleccionar e Inducir a 3 miembros para incorporar al departamento. Los nuevos puestos serán el de:

*Administrador de Reclutamiento y Selección para las futuras incorporaciones de personal que tendrá la empresa.

* Administrador de Capacitaciones que se encargara de dar seguimiento y control a él plan de comunicación interna y formación de líderes coach que se producirá.

* Supervisor de Seguridad e Higiene que se encargara de revisar y reestructurar de ser necesario los protocolos de seguridad de todas las instalaciones activas de la empresa. (Las funciones que desempeñaran serán brindadas en las descripciones de puestos propuestas los anexos.)

Se considera que una vez contratado el Gerente De Recursos Humanos, este podrá encargarse de la realización de un proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción profesionalizado. Ya que posee una experiencia previa en la realización de esta tarea, esto le permitirá a la empresa realizar contrataciones profesionalizadas de todas las nuevas vacantes que se presenten en adelante.

-El departamento de Recursos Humanos, se encontrara ubicado en el organigrama en forma Horizontal en cuanto a jerarquía con los demás departamentos, además brindara asesoría de Staff en todas las decisiones estratégicas para el Gerente General. (El nuevo organigrama planteado se propone en los apartados anexos.) Se considera necesario

reestructurar el organigrama ya que se incorporara a un nuevo departamento y la organización necesita tener clara su estructura interna.

- Etapa 2: Implementación del Plan de Comunicación Interna y Formación de los mandos medios en Coaching (5 meses)

-Se proponen reformas en la comunicación interna, las mismas serán implementadas una vez se cuente con el Gerente de Recursos Humanos, estas reformas serán:

- Reuniones semanales de cada departamento buscando aumentar el enlace de los colaboradores con los discursos de la organización; impulsar el nivel de satisfacción de los empleados; mejorar la participación de los profesionales en las reuniones estratégicas o en las acciones sociales de la compañía; y potenciar el índice de metas logradas por empleado o equipo.
- Estimular la comunicación clara y accesible: La sencillez en los diálogos es un requisito básico, para que eso pase es importante que cada uno conozca bien el perfil de quienes recibirán la información.
- Mantener la transparencia organizacional comunicándoles a los empleados de las novedades de la empresa (ya sean positivas o negativas) es una de las maneras de garantizar la confianza y el enganche del público interno.
- Buen trato entre compañeros teniendo como valor principal el compañerismo y la búsqueda de solución de los problemas ante situaciones conflictivas.
- Flexibilizar el contacto entre los departamentos, los procesos necesitan ser más sencillos y rápidos, lo que puede ser hecho, por ejemplo, con la eliminación de

barreras físicas o con la inclusión de un área de descanso común, en su defecto la utilización de un software de comunicación interna.

- Utilización de reuniones mensuales de todo el personal, en la que se busque una creación de relaciones interpersonales generando un sentimiento de pertenencia en todos los miembros.

-Durante este periodo de tiempo, el Departamento de Recursos Humanos se encargara de dar seguimiento a los progresos que se presenten en cada empleado, motivando a todos para tratar de incorporar los conocimientos de la capacitación. Esta acción se considera necesaria para no solo brindar la capacitación, sino que también a medida que la misma vaya transcurriendo se pueda dar seguimiento y apoyo de ser necesario a los miembros que estén capacitándose para obtener feed back sobre la opinión de los trabajadores que la realicen, para informar al gerente general de los progresos.

-El Departamento de Recursos humanos realizara mejoras en cuanto a Seguridad e Higiene en toda la empresa buscando una revisión de todos los protocolos y procedimientos ergonómicos de prevención. Reestructurando de ser necesaria la ubicación de algunas estanterías; revisar que toda la organización se encuentre bien señalizada; revisar que de ser necesario que los empleados utilicen los Elementos de Protección de Personal (estos son elementos de seguridad que permiten prevenir y mitigar los daños de los distintos accidentes laborales que pueden producirse dentro de la organización) de ser necesario realizar la compra de los mismos.

-Contratación de una empresa formadora que se encargue del diseño de la capacitación en Coaching y Liderazgo de todos los miembros del personal. Esto durara

un tiempo estimado de 40 horas que serán subdivididas en 2 horas semanales por empleado, esto tomara en total 20 semanas (5 meses) y tendrá un costo aproximado de \$23.000,00 por persona. Se propone realizar la capacitación fuera del horario laboral y pagando la empresa las horas extras de los empleados. Estas serán un total de 8 horas extra mensuales que equivalen a 1 día extra de trabajo al mes y tendrá un costo aproximado de \$35.360,00 considerando que el costo de 8 horas de gerentes es de \$8840,00 en los mandos medios, considerando que la empresa contara con 4 gerentes que realicen la capacitación y los mismos tienen un ingreso mensual aproximado de \$221.000. Esto nos dará un total de \$212.160,00 durante el tiempo que dure la capacitación en gasto Horas hombre. Esta acción se considera necesaria ya que la empresa no posee gente especializada para brindar una capacitación en cuanto a Coaching y Liderazgo, por lo tanto se estima necesario contratar a una empresa que tome las riendas del proceso. (Propuesta en Anexos)

- Etapa 3: Generación de Sentimiento de Pertenencia, seguimiento y control del plan propuesto. Comienza a partir de la etapa 2 del plan en adelante.

- Durante esta etapa se propone que la empresa realice almuerzos mensuales en la que se invitan a todos los miembros a participar de los mismos como forma de generar un sentimiento de pertenencia en todos los miembros. El objetivo de estos será el de brindar un espacio fuera del ámbito laboral de vinculación emocional entre todos los miembros y aumentar el sentimiento de pertenencia en la organización de todos los trabajadores. Así también como forma de motivar a los miembros y hacerlos querer ser parte de la organización. Además el área de RH dará seguimiento y control a toda la planificación e implementara cambios de ser necesarios.

Medición de la propuesta

En el siguiente apartado se propone realizar la medición de la propuesta; la misma será realizada a través de 2 herramientas de medición: Estas son un diagrama de Gantt que permitirá medir el marco temporal de la implementación. Y finalmente la herramienta ROI que propone medir y evaluar si las acciones implementadas generaran un beneficio futuro para la empresa.

Diagrama de Gantt

<i>Actividades</i>	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>	<i>Mes 6</i>
Comunicación del plan de mejora de CI y Contratación del Gerente de Recursos Humanos						
Implementación del Plan de Comunicación Interna y Formación de los mandos medios en Coaching.						
Generación de Sentimiento de Pertenencia, seguimiento y control del plan propuesto.						

Fuente: *Elaboración Propia*

Y finalmente la herramienta ROI que propone medir y evaluar si las acciones implementadas: para la realización del cálculo es necesario traer los costos y beneficios de la empresa Redolfi SRL.

Según la información suministrada para este caso (Canvas, 2021), el estado financiero al cierre del ejercicio, en los beneficios de la venta de la empresa arrojaba un valor en \$ 6.195.536,11. Considerando que la inflación en Argentina incrementa en cada año se propone actualizar este monto a los valores de la inflación desde el año 2018 hasta el año actual. La Inflación del año 2018 es de 47,65%. La del año 2019 es de 53,83%. La del año 2020 es de 36,9%. La del año 2021 es de 50,9. Y la inflación interanual de lo que va del año 2022 es de 66,1%.

Debido al factor inflacionario los valores han sido ajustados según últimos datos del INDEC, septiembre 2022, ascendiendo a \$48.285.385,63. Proponiéndose como beneficio de llevar a cabo el plan de acción un 15% de este monto que nos da un total de \$7.242.807,84

PLAN DE ACCION	COSTOS
Consultora	\$16.000,00
Lic. en Recursos Humanos	\$1.326.000,00
Técnicos auxiliares en gestión de Recursos Humanos	\$1.440.000
Programa de capacitación	\$115.000,00
Horas Hombre utilizadas	\$212.160,00
TOTAL	\$3.109.160

A continuación, detallamos la fórmula empleada:

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Costos

$$\frac{\$7.242.807,00 - \text{Costos } \$3.109.160,00}{\$3.109.160,00} \times 100 = 132,95\%$$

Costos: \$3.109.160,00

Teniendo en cuenta este cálculo el ROI, que da como resultado un valor positivo de 132,95% de retorno de inversión, justificando así la inversión realizada.

Conclusiones y Recomendaciones

Finalizando el trabajo final, concluimos que la realización del plan propuesto permitirá en la empresa una serie de mejoras cualitativas, sin tener en cuenta las cuantitativas, que ya han sido desarrolladas en la medición de la propuesta. El mismo bien aplicado generara: un aumento en la satisfacción de los trabajadores, acompañado de un sentimiento pertenencia y satisfacción de los clientes con la atención brindada, es decir, se observara un notable cambio en cuanto a aspectos cualitativos de la organización entre los miembros del personal.

La problemática que se observaba en la empresa principalmente existían deficiencias en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos; con la generación de un Departamento, luego de un tiempo de que el mismo esté en funcionamiento aportara una mejora en cuanto a la planificación de equipos de trabajo, generación de clima interno, mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal, logrando así eficiencia en cuanto a las planificación estratégica de los Recursos Humanos.

Además la empresa poseía una estructura tradicional de comunicación interna, en la que el mensaje era descendente y en forma de órdenes generando distorsiones en los mensajes. Luego de la aplicación del plan de comunicación interna, el sistema mutara y será ascendente y descendente en la que todos los miembros tendrán su opinión sobre el proceso productivo, aportando así su punto de vista y permitiéndoles mejorar el proceso de ser factibles sus ideas. Siendo la decisión final del Gerente General, pero esto permitirá disminuir la centralización de órdenes.

También se observaba una falta de liderazgo en la organización, que se estima será disminuida en gran medida gracias a la formación de Líderes en Coaching que

permitirá, que a su vez todo el personal adquiere la filosofía interna que la formación brinda, acompañada de un aumento en la motivación de los miembros y de una disminución de las horas ociosas.

Recomendaciones: Si bien el plan de mejora propuesto cubre las principales falencias analizadas, no contempla todos los posibles cambios que el entorno brinda.

Siendo así las posibilidades de nuevas falencias o nuevas debilidades organizacionales, se recomienda realizar periódicamente evaluaciones de desempeño en todo el personal, para tener así métricas de los desempeños individuales de cada trabajador. Acompañándolas con encuestas periódicas de clima interno laboral para obtener información sobre cómo viene afectando a la organización en plan a lo largo de los años.

Es importante también que el Departamento de Recursos Humanos trabaje en observar todos estos posibles e inciertos cambios que pueden avecinarse, permitiendo así que se puedan hacer las correcciones o ajustes necesarios una vez presentado el nuevo problema.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2017). Grit: perseverancia y pasión por los objetivos a largo plazo. En Lograr los objetivos de desarrollo sostenible (pp. 1-14). Springer.

Manlio, Coviello (2004) Sistema de Información Económica Energética de la Organización Latinoamericana de Energía, OLADE 2004.

Martha Alles (2002) Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión por competencias: El Diccionario, Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

MONDY, R. WAYNE, México, (2010) Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición: Administración de recursos humanos.

Radabán Pérez, 2009: <https://bit.ly/2RZ8vMH>

Revista Científica Dominio de las Ciencias, ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 296-309 “La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas.”

Rivera, A.; L. Rojas, F. Ramírez y T.A. de F. “La comunicación como herramienta de Gestión organizacional”. 2005.

Secretaria de Comercio Interior, M. d. (2020). Boletín Oficial de la República Argentina "Precios Cuidados". Obtenido de Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaria de

Comercio

Interior:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224655/20200120>

Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas.

Auditorias de la Comunicación Organizacional”

<https://siglo21.instructure.com/courses/5409/pages/publicacion-auditorias-de-comunicacion-organizacional-desde-una-perspectiva-estadounidense>

Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas Junio de 2021

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_2116D2E1E132.pdf

(<https://www.infobae.com/opinion/2022/08/27/aumento-de-tarifas-cuanto-se-lleva-el-estado-a-traves-deliva>)

Índice de precios al consumidor, Julio del 2022.

(https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf)

Informes técnicos / Vol. 6, n° 176 Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim228FD416F03D.pdf

Producción del desarrollo productivo Verde.

(<https://www.argentina.gob.ar/produccion/desarrollo-productivo-verde#:~:text=El%20Plan%20Desarrollo%20Productivo%20Verde,sostenible%2C%20inclusivo%20y%20ambientalmente%20responsable.>)

ANEXOS

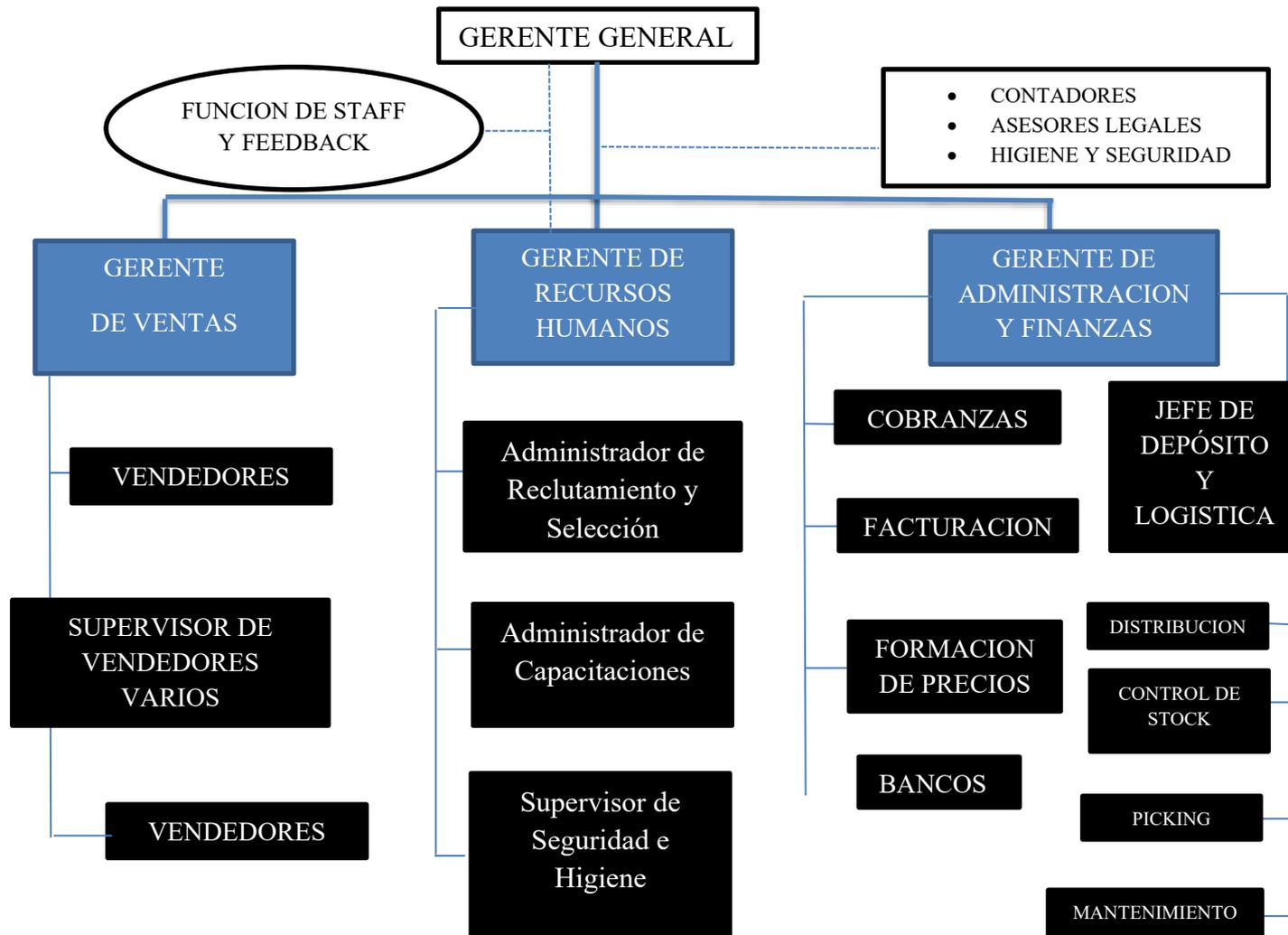
Anexo 1. Cuatro ejes para la producción verde. Análisis Ecológico (Pestel)



Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/desarrollo-productivo-verde>

Anexo 2. Reestructuración del organigrama organizacional de A.J & J.A.

Redolfi S.R.L.



Anexo 3 Contenido del Programa de Capacitación en Coaching, Liderazgo.

El Programa de Coaching Profesional desarrolla los seis entrenamientos para la vida. Los seis entrenamientos se proponen como los dominios ineludibles para el desarrollo del potencial humano.

IDENTIDAD

En el mundo social proyectamos identidades creando sentido y valor para otros seres humanos.

En este dominio exploramos y entrenamos la producción de identidad. Por un lado, nuestra identidad se expresa como la posibilidad que somos para otros, una oferta de valor. En segundo lugar, se construye como una narrativa. Por último, se construye siempre dentro de una tradición histórica.

RELACIONES

Nos vinculamos con otros seres humanos construyendo confianza en redes de colaboración y acción.

En este dominio exploramos y entrenamos en una perspectiva que asocia la acción con el lenguaje y las conversaciones. Distinguiremos las conversaciones para el cultivo de posibilidades, la coordinación de acciones y la creación de relaciones de confianza y cuidado mutuo.

RESILIENCIA

Todo desafío humano requiere desarrollar la capacidad de capitalizar las experiencias de la vida para crecer.

En este dominio exploramos y entrenamos dimensiones de la resiliencia como la capacidad de volvernos maestros en ser aprendices permanentes, la capacidad de navegar las tormentas emocionales y la capacidad de desarrollar claridad de propósito e integridad personal.

AUTOCONOCIMIENTO

En el camino de nuestro desarrollo y nuestra plenitud debemos conocernos para trascender las trampas del ego. En este dominio exploramos y entrenamos la capacidad de ver nuestro rasgo de carácter (ego) como una forma de ser compulsiva forjada en el pasado, que se expresa en nuestras formas limitantes de hacer, sentir y pensar que dificultan nuestro crecimiento personal.

CONCIENCIA

El camino hacia la plenitud implica un consistente entrenamiento de nuestra mente y nuestro corazón.

En este dominio exploramos y entrenamos diversas prácticas contemplativas provenientes de distintas tradiciones de sabiduría, para desarrollar un cuerpo presente, una mente libre y un corazón compasivo como base para desarrollar nuestras capacidades humanas más elevadas.

COACHING

Podemos adquirir la capacidad de ser “agentes de movilización de aprendizaje” a nuestro alrededor.

En este dominio exploramos y entrenamos en principios, habilidades y procesos para la práctica de un coaching integral. O sea, un enfoque que se hace cargo de los cinco dominios anteriores. De esta manera las habilidades de coaching nos vuelven agentes de cambio en nuestros espacios de acción.

Destinatarios: Dirigido a personas con responsabilidad de liderazgo en la empresa Redolfi SRL, comprometidos con el desarrollo de su liderazgo y capacidad para movilizar cambios en sus campos de acción. A su vez los mismos transmitirán a todos los miembros todo lo aprendido.

Anexo 4 Descripción de puesto de Gerente de Recursos Humanos

Descripción del Puesto de Gerente de Departamento de Recursos Humanos Redolfi SRL se encargara de gestionar todo el departamento, el mismo se encontrara ubicado en el organigrama de manera lateral a los demás departamentos de la empresa y responderá únicamente a la gerencia general proporcionándole feed back y funcionando como organismo de Staff, es decir, de asesoría para todas las decisiones estratégicas de Recursos Humanos.

Requisitos

- Experiencia laboral demostrable como gerente de RR. HH. u otro ejecutivo de RR. HH.
- Orientado hacia las personas e impulsado por los resultados.
- Conocimiento de los sistemas y las bases de datos de Recursos Humanos.
- Capacidad para elaborar estrategias junto con dotes de liderazgo.
- Excelentes habilidades de escucha activa, negociación y presentación.
- Competencia para establecer y gestionar de manera efectiva relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa.
- Amplios conocimientos de legislación laboral y las mejores prácticas de RR. HH.
- Grado en Recursos Humanos o un campo relacionado.

Responsabilidades

- Tender puentes en las relaciones entre la dirección y los empleados ocupándose de las demandas, reivindicaciones y otros problemas.
- Gestionar el proceso de reclutamiento y selección.

- Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Desarrollar y controlar estrategias de RR. HH. generales, sistemas, tácticas y procedimientos en toda la organización
- Fomentar un entorno de trabajo positivo
- Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto.
- Mantener planes de pago y programas de beneficios e incentivos.
- Valorar las necesidades de formación para aplicar y controlar programas de formación.
- Informar a la dirección y ofrecer apoyo en las decisiones a través de métricas de RR. HH.
- Garantizar el cumplimiento legal a lo largo de la gestión de los Recursos Humanos.
- Dar seguimiento y control al plan de implementación que será llevada a cabo en la empresa.
- Formación del departamento de Recursos Humanos de la empresa a través del reclutamiento y selección de: Administrador de Reclutamiento y Selección; Administrador de Capacitaciones y Supervisor de Seguridad e Higiene.

Anexo 5 Descripción de puesto de Gerente de Recursos Humanos Administrador de Reclutamiento y Selección

Descripción del puesto: El administrador de Reclutamiento y selección se encargará de supervisar todos los puestos y de definir de ser necesario la aplicación de nuevos miembros en la organización y de realizar posteriormente el trabajo de reclutamiento y selección cuando la organización lo necesite. El administrador responderá al Gerente de Recursos Humanos y tendrá igual jerarquía con el resto de miembros del departamento.

Requisitos

- Experiencia laboral demostrable como Auxiliar de RR. HH. u otro cargo en el área.
- Orientado hacia las personas e impulsado por los resultados.
- Conocimiento de los sistemas y las bases de datos de Recursos Humanos.
- Capacidad para elaborar estrategias junto con dotes de liderazgo.
- Excelentes habilidades de escucha activa, negociación y presentación.
- Competencia para establecer y gestionar de manera efectiva relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa.
- Amplios conocimientos de legislación laboral y las mejores prácticas de RR. HH.

Tecnicatura en Recursos Humanos o un campo relacionado.

Responsabilidades

- Tender puentes en las relaciones el Gerente de RRHH y los nuevos miembros de la organización.
- Gestionar en conjunto con el gerente, el proceso de reclutamiento y selección.

- Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Fomentar un entorno de trabajo positivo
- Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto.
- Informar al Gerente de RRHH y ofrecer apoyo en las decisiones a través de métricas de RR. HH.
- Dar seguimiento y control al plan de implementación que será llevada a cabo en la empresa.

Anexo 6 Descripción de puesto de Administrador de Capacitaciones

Descripción del puesto: El administrador de Capacitaciones se encargara de la supervisar todo el proceso de la capacitación que se brindara para los mandos medios, informándole los progresos y avances observados al Gerente de RRHH, además se encargara de definir la necesidad de capacitación de los distintos miembros de ser estas necesarias y proponer las capacitaciones a el gerente de Recursos Humanos.

Requisitos

- Experiencia laboral demostrable como Capacitador de Personal u otro cargo en el área.
- Orientado hacia las personas e impulsado por los resultados.
- Conocimiento de los sistemas y las bases de datos de Recursos Humanos.
- Capacidad para elaborar estrategias de capacitación junto con dotes de liderazgo.
- Excelentes habilidades de escucha activa, negociación y presentación.
- Competencia para establecer y gestionar de manera efectiva relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa.
- Amplios conocimientos de legislación laboral y las mejores prácticas de RR. HH.
- Tecnicatura en Recursos Humanos o un campo relacionado.
- Haber realizado una capacitación en coaching, liderazgo y comunicación interna.

Responsabilidades

- Tender puentes en las relaciones el Gerente de RRHH y los miembros de la organización que estén realizando la capacitación.

- Gestionar en conjunto con el gerente del departamento, en el proceso de identificación de necesidad de capacitación a través de observación y análisis de los distintos puestos e informarle todo lo observado al Gerente de Recursos Humanos
- Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Fomentar un entorno de trabajo positivo
- Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto.
- Informar al Gerente de RRHH y ofrecer apoyo.
- Dar seguimiento y control al plan de implementación que será llevada a cabo en la empresa.
- Realizar observación de la comunicación interna entre los miembros y de ser necesario proponer mejoras.

Anexo 7 Descripción de puesto de Supervisor de Seguridad e Higiene

Descripción del puesto: El Supervisor de Seguridad e Higiene se encargara de la realización constante de auditoria de todos los procedimientos ergonómicos de Seguridad e Higiene; de ser necesario realizara cambios en cuanto a señalización, obtención de presupuesto para la compra de Elementos de Protección de Personal y de control de que todos los procedimientos de Seguridad sean realizados siempre por todo el personal. Además se encargara de revisar el plan de Accidentes asegurándose de que todo el personal se encuentre preparado para saber que tiene que hacer en caso de sucesos imprevistos y, de ser necesario brindara una capacitación de corta duración a todo el personal en protocolos de Seguridad e Higiene. Además estará constantemente observando al personal asegurándose que los mismos cumplan las reglas de Seguridad e Higiene propuestas.

Requisitos

- Experiencia laboral demostrable como Supervisor de Seguridad e Higiene u otro cargo en similar en el área.
- Orientado hacia la prevención de Accidentes Laborales.
- Conocimiento de los sistemas y protocolos de Seguridad e Higiene.
- Capacidad para elaborar estrategias de capacitación junto con dotes de liderazgo.
- Excelentes habilidades de escucha activa, negociación y presentación.
- Competencia para establecer y gestionar de manera efectiva relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa.
- Amplios conocimientos de Seguridad e Higiene Industrial y las mejores prácticas de la materia.
- Tecnicatura en Seguridad e Higiene o un campo relacionado.

Responsabilidades

- Gestionar, en el proceso de identificación de necesidad de realización de cambios en Procedimientos Ergonómicos de prevención de accidentes laborales a través de observación y análisis de los distintos puestos e implementación de cambios de ser necesario informándole todo lo observado al Gerente de Recursos Humanos.
- Observación activa de procedimientos asegurándose que los miembros utilizan los EPP y no corren riesgos innecesarios en la realización de sus actividades.
- Fomentar un entorno de trabajo positivo.
- Informar al Gerente de RRHH y realizar propuestas de mejora de ser necesarias.
- Dar seguimiento y control al plan de implementación que será llevada a cabo en la empresa.