

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach**

**A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L**

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumna: Uñates Basanta Ivana Giselle

DNI: 37.647.985

Legajo: VRHU18233

Córdoba 2022

## **RESUMEN**

El presente reporte de caso fue elaborado sobre la empresa familiar A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L, una organización dedicada al sector mayorista de productos alimenticios establecida en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Según el análisis de situación realizado a la empresa se le pudo diagnosticar como principal problema que la empresa Redolfi no cuenta con un profesional de recursos humanos que gestione de manera eficaz al personal de la empresa. Tampoco cuenta con un plan de comunicación interna capaz de lograr la integración de los trabajadores. Por último, se detectó la falta de capacidad de los mandos medios de liderar a los equipos de trabajo.

Como objetivo general de este reporte es: Incorporar a un profesional de Recursos Humanos para la gestión del personal de la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R, con conocimientos orientados a la comunicación interna y formación de líderes para la articulación de las áreas y procesos, alcanzando así un incremento en las ganancias de la empresa.

Como solución se le propone a la empresa contratar a un profesional de recursos humanos, que genere un personal motivado y comprometido con el alcance de los objetivos organizacionales. También se propone mejorar la comunicación de la empresa incorporando una plataforma de comunicación interna para facilitar la colaboración de equipos de trabajo. Y como última propuesta es capacitar a los gerentes y jefes de áreas en liderazgo coach para generar equipos de trabajo de alto rendimiento.

El beneficio que genera el plan de implementación propuesto es de un 14 % de aumento en las ganancias de la empresa.

*Palabras Claves:* Profesional de RRHH, plan de comunicación interna y liderazgo coach.

## **ABSTRACT**

This case report was done from the example of the familiar company A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L, a wholesaler food organization which is located in the city of James Craik, province of Córdoba.

According to a situation study (o analysis) made by the company, its main problem was that they had not got a Human Resources professional who manage efficiently its employee's issues. It had not got an internal communication plan able to integrate its workers. Finally, it was detected a lack of capacity in the leadership abilities of its middle commanders.

The general aim of this report is to incorporate a Human Resources professional, who had specific knowledge in internal communication and leadership building to articulate areas and pcesses, with the responsibility of arrengeing the issues of company's issues, which whould increase the company's incomes.

As a solution, it is proposed to contract a Human Resources professional who stimulate motivation of the company's employees, who will be more compromised with organizational goals. It is also reccomended to improve the comunication including an specific plataform of internal comuncation in order to ease the coloboration of job teams. And, as a final proposal, it is reccomended a leadership and coaching course for managers and chief of area so as they would be able to build high performance work teams.

The benefit probided by this plan of working is an increase of 14% in the company's incomes.

**Keywords:** HR professional, internal communication plan and leadership coach.

# ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>ANÁLISIS DE SITUACIÓN</i>	3
Análisis PESTEL	5
Análisis Porter	7
Análisis F.O.D.A.	8
<i>MARCO TEÓRICO</i>	10
Administración de Recursos Humanos	10
Comunicación interna	10
Comunicación interne 2.0	11
Liderazgo coach	12
<i>DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN</i>	13
<i>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</i>	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Acción 1: Contratación de profesional de recursos humanos	15
Acción 2: Mejorar la comunicación interna	16
Acción 3: Capacitar en liderazgo coach a los gerentes y jefes de áreas.	18
Marco Temporal de la implementación	19
Evaluación del impacto de la implementación	20
<i>CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES</i>	22
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	24
<i>ANEXOS</i>	
Anexo 1: Consultora Lectus soluciones en RR.HH	
Anexo 2: Perfil de contratación del profesional de recursos humanos.	
Anexo 3: Nuevo organigrama de la sucursal James Craik	
Anexo 4: Sueldo promedio de un profesional de recursos humanos	
Anexo 5: Plataforma de comunicación interna Noysi	
Anexo 6: Precios según la cantidad de usuarios	
Anexo 7: Capacitarte	
Anexo 8: Precio del curso de Liderazgo y Coaching – Introducción	
Anexo 9. Contenido y temáticas incluidas en el curso	
Anexo 10: Precios de elementos de librería	

## INTRODUCCIÓN

A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L es una empresa familiar con 50 años de experiencia, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Forma parte del sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de sus productos, así como también cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras en distintos puntos de la provincia.

La empresa está dirigida por José Redolfi y cuenta con un plantel compuesto por 132 empleados que se rige bajo el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio. La estructura organizacional es funcional, donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades. Cabe destacar que tienen una buena relación con sus empleados, teniendo como cultura empresarial de mantener al personal que está trabajando con ellos y teniendo como criterio la confianza.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, actualmente cuenta con 6000 clientes aproximadamente. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota de 73 vehículos. A pesar de la situación económica que está pasando el país y como afecta esto al sector, la empresa, con respecto al nivel de endeudamiento no tiene inconvenientes, ya que el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazo de cobranza no superior a los 21 días. El buen manejo de las finanzas de la empresa le permite gozar de una excelente relación con sus proveedores.

La estrategia que estableció, es 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. Una manera de diferenciarse de las demás empresas es brindar servicios de tiempos de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

La empresa presentó un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización, que es la construcción de un nuevo centro de distribución, con el objetivo del crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo.

La organización no cuenta con un área de Recursos Humanos, solo desde la administración se liquida los sueldos. La falta de formalidades en los procesos de la gestión de recursos humanos está causando problemas en la organización y desmotivación al personal. A través de los años ha crecido la empresa y con este nuevo plan de inversión seguirá haciéndolo. Por eso, la finalidad de este reporte es poder asesorar a la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L

en la importancia de incorporar el área de Recursos Humanos, con el objetivo de gestionar eficientemente al personal y también de formalizar los canales de comunicación interna de la organización con la formación de líderes coaching.

Jiménez Gil Ariel. (2014). En su trabajo final titulado “Planes de comunicación interna más destacados en programas de change management de capgemini consulting argentina”, Universidad Argentina de la Empresa Facultad de Comunicación, Buenos Aires. Dice que: “La comunicación, mediante un adecuado uso de la información y espacios de participación, busca reducir este riesgo, otorgando a los colaboradores herramientas necesarias para afrontar los cambios y que aporten su ímpetu o ideas para lograr los objetivos trazados.” (p. 4).

También expresa que:

El liderazgo como acción puede transmitir directamente los valores y aptitudes necesarias para lograr los cambios fundamentales, pero también, son fuente para la construcción de los discursos, de los mensajes que van a llegar a los colaboradores y que ayudarán a construir, de a poco, la contundencia suficiente para derribar las resistencias que se presentan. (Jiménez Gil, 2014, p. 10).

Petrocco Nicolas Alfredo (2019) en su proyecto de investigación aplicada llamado *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?*, realizado en la Universidad Siglo 21, nos comenta que:

Hoy día, quien se desempeña como líder reconoce la importancia de desarrollar tanto habilidades intrapersonales como interpersonales. El líder de hoy empodera a su gente, tiene la capacidad de aprender, aprehender y desaprender. Identifica talentos y los desarrolla. El líder coach, un líder que inspira, utilizando diferentes herramientas, ve a cada persona de su equipo como una persona completa, con potencialidades y a través de competencias conversacionales busca resultados extraordinarios en su equipo con la concepción que la suma de las partes es más que el cien por ciento. (Petrocco, 2019, p. 5).

Por último, la relevancia del estudio de este caso es poder aportarle a la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L asesoramiento sobre la importancia de la comunicación organizacional, lo cual sería un punto clave para su mejor funcionamiento ya que la empresa se encuentra desarrollando un plan estratégico de expansión y organización interna. Teniendo como objetivo que la empresa pueda compartir y mantener un flujo de información con los empleados en este nuevo proceso de crecimiento, disminuyendo la incertidumbre sobre cómo va marchando la empresa y qué pasa internamente, con el propósito de que los empleados se sientan parte de la organización, y sean partícipes en este proceso de cambio.

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

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

La empresa actualmente tiene un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, donde se centra las compras de proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior de la provincia situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Visión: “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, p. 9)

Misión: “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, pp. 9-10)

Valores:

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

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Canvas, Universidad siglo 21, 2022, p. 10)

Respecto a la estructura de la empresa, cuenta con dos organigramas: uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik (donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración). Por otro lado, posee consultoría terciarizada tanto para los asesores legales, contaduría, higiene y seguridad.

Actualmente no cuenta con un área de Recursos Humanos, para el manejo de los 132 empleados, desde la administración se liquidan los sueldos.

En el 2005 se hizo una encuesta de clima laboral, sin embargo, no tiene registro de los resultados.

No tienen un proceso de selección de empleados se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

En cuando a la promoción interna se hace por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto genera problemas, dado que algunos empleados no tienen la preparación necesaria.

Posee descripciones de la mayoría de los puestos, pero las mismas no se encuentran actualizadas. A su vez, se observa que no cuenta con un plan de capacitación o planeación de carrera profesional.

Respecto a los clientes, en general son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

No cuentan con una clasificación de los clientes por el volumen ni por el comportamiento de compra. Actualmente captan clientes por medio de redes sociales, por medio del “boca en boca” o la promoción que realizan los vendedores y supervisores

No cuentan con una estrategia de publicidad y comunicación. La imagen de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se ha posicionado con la larga trayectoria en el mercado, aun así, en el año 2016 realizaron un rediseño de la imagen institucional.

### *Análisis PESTEL*

Con esta herramienta mediremos el impacto de los factores del macro entorno en la organización. (Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legal).

- Factor político: Hace dos años atrás aproximadamente se decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio a causa de la pandemia covid-19. Esto generó un impacto negativo socioeconómico a todos los ciudadanos del país argentino. A pesar que en la actualidad se está normalizando la actividad social, las decisiones políticas y monetarias no están favoreciendo a la actividad económica. (AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO - Decreto 297/2020, 2020)

También el próximo año (2023) están las elecciones presidenciales, esto genera un alto nivel de incertidumbre económico para la empresa, ya que no se sabe que políticas socioeconómicas aplicara la nueva gestión.

El gobierno lanzó un programa llamado Precios Cuidados, basado en un acuerdo con empresas, que ofrece productos de los supermercados con precios convenientes en todo el país. Los productos afectados por este programa son de consumo familiar, por ejemplo: alimentos, bebidas, perfumería, librería, higiene, limpieza, entre otros. No en todos los comercios hay Precios Cuidados, solo en los supermercados minoristas, autoservicios y supermercados mayoristas que firmaron acuerdos con el Gobierno. (Ley Simple: Precios Cuidados, n.d.)

- Factor económico: En Argentina, la crisis económica es permanente y dramática. Los alimentos, el combustible, el transporte, en realidad todo se encarece cada vez más. Los precios de los productos se cambian semanalmente, e incluso a diario. El Gobierno argentino del presidente Alberto Fernández trata de tomar medidas contra eso, recientemente se realizó un cambio en la cúpula del Ministerio de Economía. (Käufer, 2022).

Según el último informe presentado por el INDEC el índice de inflación de lo que lleva el presente año es del 71%. (Instituto Nacional De Estadística Y Censos De La República Argentina, 2022). Desde las empresas más pequeñas hasta las más grandes se ven afectadas por la inflación, los costos para la adquisición de la mercadería aumentan constantemente y los ciudadanos no pueden mantener su nivel de gastos y reducen el consumo en los bienes y servicios menos necesarios.

- Factor social: En los últimos años está la tendencia de alimentación saludable, con este cambio de hábitos el consumidor es más selectivo al momento de decidir que va a servir en la mesa. (Alimentación Saludable: Al 73% De Los Argentinos Le Preocupa Su Dieta, 2017).

A causa de la pandemia aumento el consumo del alcohol y el tabaco. (La Pandemia Aumentó El Consumo De Sustancias, Tanto De Las Consideradas ‘Legales’ Como De Las Ilegales - SAC, 2022)

- Factor tecnológico: El uso de la tecnología se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos.

Las empresas al invertir en tecnologías le permiten ser mucho más competitivos, estar al nivel de sus competidores e incluso superarlos. La tecnología en la empresa permite a los ejecutivos aprovechar y estar al tanto de las oportunidades en el mercado nacional e internacional, que cada vez resultan más desafiantes. Lo que conlleva a las posibilidades de expansión y apertura de nuevas oportunidades de negocio. La inversión en infraestructura tecnológica también contribuye a mejorar la forma en que es percibida la empresa tanto por parte de los clientes como por otras empresas en la industria. (Castro, 2021).

- Factor ecológico: Ley provincial N° 10208 de política ambiental de la Provincia de Córdoba, para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia de Córdoba. (Política Ambiental De La Provincia De Córdoba LEY 10.208, 27 De Junio De 2014 (Política Ambiental) - Legislación Argentina 2021, n.d.)

- Factores legales: Ley nacional N° 20.744 de contrato de trabajo. Establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado. (Ley 20744/1974, n.d.)

Ley Nacional N° 19587/72 y Decreto 351/79 Higiene y Seguridad Laboral. Establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en la República Argentina. (Ley 19587/1972, n.d.) (Decreto 351/1979, n.d.)

Ley nacional N° 24.557 Riesgos del trabajo. Establece como prevenir los riesgos del trabajo. Contingencias y situaciones cubiertas. Prestaciones dinerarias, entre otros.

### *Análisis Porter*

Esta herramienta nos sirve para analizar la competencia que existe en el sector industrial y así poder definir una estrategia de negocio efectiva. A continuación, analizaremos a la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L, que pertenece al sector mayorista de productos alimenticios.

Poder de negociación de los clientes: en el mercado hay un gran número de empresas, lo cual facilita a los clientes elegir y comprar en donde ellos deseen. En este caso el poder de negociación de los clientes es alto.

Rivalidad entre los competidores: En este caso al haber un gran número de competidores en el mercado será más difícil tener el poder. Se tendrán que adaptar al mercado e intentar diferenciarse y tratar descubrir todas las necesidades del cliente. Lo que lleva a una rivalidad alta.

Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores: la posibilidad de que nuevos competidores ingresen a la industria es baja, ya que tendrán que realizar una gran inversión para poder entrar al mercado y convertirse en competidores.

Poder de negociación de los proveedores: esta industria necesita contar con mucha cantidad de mercadería, mientras más les compres a los proveedores más poder de negociación tendrás porque se verán obligados a darte buenos precios. Al proveedor no le conviene perder un cliente que compre grandes cantidades de mercadería. El poder de negociación en este caso es medio.

Productos Sustitutos: Al haber tanta variedad de productos en el mercado en la cual pueden ser sustituidos fácilmente por otros, la empresa debe estar en alerta y tratar de innovar para captar la atención a los clientes. La amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos es Alto.

Al realizar este análisis, como conclusión podemos decir que la empresa Redolfi tiene que estar atento a lo que sucede en el mercado y establecer estrategias solidas ya que la rivalidad entre los competidores es alta. Tiene que buscar la manera de poder captar la atención de los clientes diferenciándose de la competencia. En cuanto a los proveedores se puede negociar con los precios por el gran volumen de productos que se compra, pero también hay que tener en cuenta que ellos proveen productos exclusivos de primera marca que la empresa necesita para brindarles a sus clientes. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores es baja, ya que se ha

creado una barrera de entrada muy fuerte, que es que las nuevas empresas tendrán que realizar una gran inversión y cumplir ciertas condiciones para entrar en el mercado y convertirse en competidores. Es importante trabajar en las estrategias porque si se generan pocas barreras de entradas, la competencia aumentará constantemente y la amenaza será mayor.

Por lo tanto, la estrategia tomada por la empresa Rodolfi es efectiva ya que busca marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Una manera de diferenciarse de las demás empresas es brindar servicios de tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

### *Análisis F.O.D.A.*

Es una herramienta que se utiliza para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-50 años de experiencia en el sector.</li> <li>-Ubicación estratégica de centro de distribución.</li> <li>-Dispone de una variedad de productos.</li> <li>-Cultura de Empresa Familiar</li> <li>-Posee una flota propia de vehículos.</li> <li>-Comercializa productos de grandes empresas.</li> <li>-Buen manejo de las finanzas.</li> <li>-Buena relación con los Proveedores.</li> <li>-Tiene precios competitivos en el mercado.</li> <li>-Cuenta con sucursales ubicadas en las principales ciudades de la provincia.</li> <li>-Se orientan en la satisfacción del cliente, brindan financiación y asesoramiento comercial.</li> <li>-Rotación de personal baja.</li> <li>-Buena comunicación informal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuenta con área de Recursos Humanos</li> <li>-Descripciones de puestos desactualizados.</li> <li>-No cuentan con procesos de reclutamiento y selección de personal</li> <li>-No hay proceso de inducción.</li> <li>-No se hacen evoluciones de desempeños.</li> <li>-No se capacita al personal.</li> <li>-No tiene procesos formales de comunicación interna</li> <li>-No tienen registros de información.</li> <li>-No cuenta con un sistema para el control de mercadería entradas</li> <li>-Misión y Visión muy largas (difícil de transmitir)</li> <li>-No tiene análisis de siniestralidad.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer un área de Recursos Humanos.</li> <li>-Implementación de nuevas tecnologías.</li> <li>-Nuevo centro de distribución.</li> <li>-Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos con el nuevo centro de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto nivel de inflación.</li> <li>-Elecciones presidenciales 2023.</li> <li>-Gran cantidad de competidores</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Luego de finalizar los análisis de contextos, se puede observar que la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L a lo largo de los años ha crecido mucho y que en la actualidad debe desarrollar nuevas estrategias para seguir siendo competente en el mercado.

Desde mi mirada profesional, la falta de un departamento de recursos humanos hace que predomine la informalidad en los procesos dentro de la organización.

Respecto al análisis y descripción de puestos que tienen es obsoleto, y es de gran importancia mantenerlo actualizado para que cada persona sepa cuál es su tarea, obligación y responsabilidad dentro de la organización. También es importante para la selección de personal ya que en el momento de querer incorporar una nueva persona debe ser compatible con las descripciones y especificaciones que el puesto tenga.

Tampoco tiene un proceso de inducción, lo que ocasiona inconvenientes al momento de incorporar a una nueva persona, ya que no sabe que debe hacer y aprenden mientras trabajan. Al poder contar con un proceso de inducción se le facilitaría al nuevo empleado el aprendizaje de las funciones a desempeñar, mejorando su rendimiento y adaptándose con mayor facilidad.

El criterio que tiene la empresa para la promoción interna es la confianza, lo cual ha generado problemas dentro de la organización, como la desmotivación. Para este proceso no solo se debe considerar la confianza, sino que también la formación o las aptitudes profesionales que tengan los candidatos.

Se pudo observar también que la organización no cuenta con registros de información de los recursos humanos, lo cual es importante contar con la información por que le permite al gerente tomar decisiones eficaces.

En cuanto a la comunicación interna de la empresa predomina la informalidad, lo cual genera dificultades para tener el control de la empresa y también puede generar conflictos entre el personal por el mal manejo de la información.

## MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan los siguientes conceptos: administración de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

### *Administración de Recursos Humanos*

Para los autores (Dessler & Varela, 2011) la administración de recursos humanos se refiere a:

Las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.2)

Continuando con la definición de Administración de Recursos Humanos Chiavenato, I. (2007) en su libro Administración de recursos humanos, lo define de la siguiente manera:

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. (p.118)

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos según (Chiavenato, 2007) son tres. El primero es crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización. El segundo es crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas para el logro de los objetivos individuales, y por último el tercer objetivo es lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas

### *Comunicación interna*

Según la definición del autor Andrade, H. (2015), en su libro *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*, comenta que la comunicación interna es:

Es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados,

integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.17)

También los autores Gan & Berbel, (2012) define que:

La comunicación interna, cuando se impulsa a través de planes de comunicación diseñados e implementados para mejorarla, representa uno de los programas de desarrollo de mayor interés para el conjunto de los profesionales de la empresa y es ,sin duda, el programa más transversal de todos, ya que la comunicación se da en todas las actividades de la organización, con lo cual se constituye en la esencia del resto de los programas de desarrollo y gestión de personas: formación, acciones de dirección y liderazgo, programas de mejoras y de calidad. (p.140)

Representa, igualmente, la vía de transmisión de la cultura organizacional, la base para identificarla y la gestión del conocimiento disponible, y sin duda la clave –cuando la comunicación es idónea: suficiente, a tiempo, fiable... entre otros requisitos necesarios- para la buena marcha de cualquier empresa, institución u organización. (p.140)

### *Comunicación interna 2.0*

La comunicación interna para el autor Formanchuk, A. (2010) en su libro “Comunicación interna 2.0”, significa reducir la asimetría entre emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que solo están habilitados para leerlos y aceptarlos. (p.12)

Se supone que el 2.0 es una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no solo este centrado en potenciar y multiplicar la capacidad de difusión, sino que se enfoque en maximizar la interacción. (p. 14)

También nos define que una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios también se flexibilizan y dinamizan, donde el centro y la periferia es contingente, situacional o directamente evaporado bajo un modelo de red de interacciones. (p.16)

### *Liderazgo coach*

Anzorena, O. (2019). En su libro *Líder-Coach*, menciona que: “Ejercer la función de conducción desde el liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional.”, y continúa diciendo:

Significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder. Para esto, quien lidera debe incorporar las competencias de un coach, en el sentido de que debe poseer las habilidades y destrezas que le posibiliten acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabaja.

Como modo de cierre se puede decir que la comunicación interna es un pilar fundamental para una empresa, ya que a través de ella se transmite toda la información necesaria para su funcionamiento. Tiene que ser fluida, clara y directa así los trabajadores conocen mejor a la empresa y sus objetivos. También la comunicación interna es la vía de transmisión de la cultura organizacional y con una buena gestión se podrá definir la identidad de la empresa, brindar motivación a los empleados, fomenta el feedback, generar sentimientos de pertenencia, entre otros beneficios más. Una manera de establecer una comunicación interna organizacional eficiente, es contar con líderes dispuestos a comunicar activamente y escuchar a sus colaboradores y así generar equipos de trabajo de alto rendimiento para la organización.

Para un buena gestión del personal de una empresa es importante contar con un departamento de recursos humanos ya que a través de un profesional se podrá establecer un plan de comunicación interna y también generar un personal con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

## DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

De acuerdo a lo analizado en la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L se detectaron las siguientes problemáticas que afectan a su funcionamiento. Uno de estos problemas es que no cuenta con un departamento de recursos humanos que se gestione mediante procesos adecuados al personal de la empresa. Teniendo como consecuencia, personal no capacitado para el puesto, problemas de adaptación para los nuevos empleados, desmotivación por falta de plan de carrera y problemas de comunicación. Otra problemática es que presenta grandes deficiencias en su comunicación interna, la falta de una comunicación formal por parte de la empresa hacia sus colaboradores impide que se sientan identificados con los objetivos organizacionales.

Es relevante solucionar los problemas planteados debido a que es esencial que la empresa Redolfi cuente con un departamento de recursos que desarrolle políticas que cubran las necesidades de las personas, las orienten y motiven para que se conviertan en socios y de este modo será más fácil conseguir los objetivos organizacionales propuestos. La gestión del personal es un factor clave para el funcionamiento de la empresa, y si no se soluciona el problema planteado va a generar un impacto negativo, como desmotivación, falta de compromiso, personal no capacitado para el puesto, incertidumbre en el desempeño de las tareas y mal clima laboral.

Por otra parte, es importante también que la empresa pueda resolver el problema de la comunicación interna, más en este momento que se encuentra en un proceso de expansión y organización interna. A través de la gestión formal de la comunicación va a poder alinear a los empleados con la estrategia corporativa y así los equipos de trabajo son más efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos. La comunicación interna nos ayuda a crear una cultura organizacional positiva, es decir, que sea consiente y promueva las actitudes, valores y objetivos que caracteriza a la organización y a sus colaboradores. Si la empresa no trabaja sobre la gestión formal de comunicación interna derivara los siguientes conflictos: desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia, falta de colaboración y compromiso, dificultades en la circulación de la información, deterioro del clima laboral y problemas de adaptación a cambios.

Visto el diagnóstico realizado vale la pena incorporar un departamento de recursos humanos que, con la utilización de sus procesos de integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, pueda contribuir al éxito de la empresa. También este departamento sirve como asesoría a través de políticas, para la solución de problemas específicos del personal, y así cada jefe de línea pueda tomar decisiones.

También vale la pena trabajar sobre la comunicación interna de la empresa más en este momento que se encuentra en tiempos de cambios, así pueden comunicar a sus empleados las estrategias que toma la empresa y mejorar en ellos el nivel de compromiso, confianza y motivación. Esto ayudaría a la empresa a obtener éxito frente a sus competidores.

Como conclusión se le propone a la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R. incorporar un profesional de recursos humanos para la gestión de sus 132 empleados y para las futuras personas que se van a incorporar. Invertir en un plan de comunicación interna digital para que los empleados se sientan parte de las decisiones de la empresa. Y por último realizar una capacitación de liderazgo coach a los gerentes y jefes de áreas de la empresa con el fin de obtener empleados motivados y comprometidos con la empresa. La intención de esta propuesta es de generar un aumento en las ganancias de la empresa.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### *Objetivo general*

Incorporar a un profesional de Recursos Humanos para la gestión del personal de la empresa A. J. & J. A. REDOLFI S.R, con conocimientos orientados a la comunicación interna y formación de líderes para la articulación de las áreas y procesos, alcanzando así un incremento en las ganancias de la empresa.

### *Objetivos específicos*

1. Contratar a un profesional de recursos humanos a través de una consultora, para una buena gestión del personal de la empresa.
2. Mejorar la comunicación interna de la empresa mediante la implementación de la plataforma Noysi, para la integración de los equipos de trabajo.
3. Capacitar en liderazgo coach a los gerentes y jefes de áreas a través de la capacitación brindada por la plataforma Capacitarte.

### *Alcance:*

El siguiente plan de implementación se llevará a cabo en el centro de distribución principal de A.J & J.A Redolfi, ubicado en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance de contenido: Capacitar a los gerentes y jefes de áreas en formación de liderazgo coach.

Límite Temporal: Se estima para la presente propuesta, un tiempo máximo de diseño e implementación de 6 meses, comenzado el día 01 noviembre del 2022 y finalizando el día 30 de abril del 2023.

### *Acción 1: Contratación de profesional de recursos humanos*

Es necesario incorporar a un profesional de recursos humanos para gestionar de manera eficaz al personal de la empresa y así contar con empleados motivados, capacitados y participativos con los objetivos organizacionales. Las funciones principales que va a desempeñar son las siguientes: reclutamiento y selección de personal, inducción, análisis y descripción de puestos, capacitación, evaluación de desempeño y comunicación organizacional.

Para el reclutamiento y la selección del profesional se van a requerir de los servicios de la consultora Lectus soluciones en RR.HH (ver anexo 1), teniendo como referencia el perfil de

contratación brindado (ver anexo 2). Este proceso de búsqueda se realizará en un plazo de dos meses, comenzando el día 01 de noviembre hasta el 31 de diciembre del presente años.

Una vez incorporado a la planta del personal y acomodado en su lugar de trabajo, que es en el área administrativa de la sucursal James Craik. (anexo 3), se le realizará un proceso de inducción para su rápida adaptación, este proceso se realizará en conjunto con el gerente general, donde se le presentará al nuevo integrante la imagen general de la empresa, las políticas y procedimientos de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que desempeñará. El tiempo establecido para este proceso es de 1 mes, comenzando el día 01 de enero y finalizando el 31 de enero del año 2023.

Ya finalizado el proceso de adaptación, el nuevo profesional de recursos humanos de la empresa Redolfi, colaborara en la implementación del plan de comunicación interna y la formación de líderes coach a los gerentes y jefes de áreas.

Los recursos que se utilizaran para la incorporación del profesional de recursos humanos son los siguientes:

- Consultora Lectus soluciones en RR.HH.
- Sueldo mensual de un profesional de recursos humanos. (ver anexo 4)
- Estudios preocupacionales básicos.
- SAC: equivale a un sueldo anual.
- Contribuciones patronales establecido por la Ley de Trabajo.

**Tabla 1**

*Recursos económicos involucrados*

<b>Detalles</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Consultora <i>Lectus soluciones en RR.HH.</i> 1 sueldo + IVA (21%).	\$ 139.279,47	\$ 139.279,47
Preocupacional básico	\$ 3.250	\$ 3.250
Sueldo	\$ 115.107,00	\$ 1.381.284,00
SAC		\$ 115.107,00
Contribuciones patronales (24%)	\$ 31.781,04	\$ 331.508,16
<b>Totales</b>	<b>\$ 296.550,41</b>	<b>\$ 1.970.428,63</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

*Acción 2: Mejorar la comunicación interna*

El fin de esta acción es hacer partícipes a todos los trabajadores en los objetivos establecidos por la empresa. Para el buen funcionamiento de toda la organización es importante que cada colaborador se sienta relevante dentro de la empresa y que se comuniquen. Para

lograrlo, se debe establecer canales de comunicación y gracias al avance de la tecnología hoy podemos contar con muchas herramientas innovadoras.

En esta oportunidad se va a proponer la instalación de una plataforma de comunicación interna llamada Noysi (anexo 5) que está diseñada para facilitar la colaboración de equipos de trabajo. Es una herramienta de comunicación muy completa que incorpora tecnologías sociales como: chats en tiempo real y mensajería instantánea. También integra con servicios que la empresa demanda como: videollamadas, screensharing, broadcast, gestión de tareas, almacenamiento ilimitado en la nube, servicios de búsquedas, herramientas de colaboración y comunicación habituales.

Las principales características que tiene esta plataforma son:

- Un servicio de almacenamiento ilimitado para cada usuario.
- Gran escalabilidad para ajustarse a las necesidades de los equipos de trabajo y empresas.
- Servidor personalizado siempre que el cliente lo necesite.
- Mayor seguridad y privacidad de los miembros de trabajo.
- Utiliza tokens de validación.
- Permite añadir invitados (ajenos a la compañía) a los grupos de trabajo, lo que facilita aún más las tareas de coordinación con terceros y el trabajo con colaboradores externos.

El precio de la misma es según el número de usuarios y tiene un monto anual en euros (anexo 6). En el día de la fecha la cotización del euro es de \$257,2 con impuestos incluidos. (Precio Del Euro Hoy En Argentina. CotizacionDolar.com.ar, 2022.)

El mencionado software está disponible para computadoras y teléfonos celulares. Por lo cual todo el personal de la empresa tanto administrativos como los distribuidores de los productos pueden utilizarla. La instalación de la plataforma se va a realizar en el mes de febrero del 2023.

Para que los empleados puedan aprender el uso de esta herramienta, la empresa Noysi nos envían tutoriales para su rápido aprendizaje, que con la coordinación del departamento de recursos humanos se va a brindar una capacitación a todo el personal de la empresa, la cual se va a realizar en dos turnos, los jueves un grupo de empleados y los viernes otro grupo, con el horario de 9:00 a 11:00 horas, durante todo el mes de marzo del 2023.

Los recursos que se utilizarán para la incorporación de la plataforma de comunicación interna son los siguientes:

- La plataforma de comunicación interna Noysi.
- Computadoras y teléfonos celulares.
- Internet.
- Conocimientos necesarios del servicio.

**Tabla 2**

*Recursos económicos involucrados*

Detalles	Costo anual
Plataforma de comunicación interna Noysi. (\$ 10.961,86 x 100 empleados)	\$ 1.096.186,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.096.186,00</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

*Acción 3: Capacitar en liderazgo coach a los gerentes y jefes de áreas.*

Es de importancia poder capacitar en liderazgo coach ya que es una herramienta que sirve para que los gerentes y jefes de áreas se conviertan en líderes exitosos que sepan desarrollar y empoderar a sus colaboradores para que, por sí mismos, busquen la mejora continua, alcancen sus metas y estén motivados y comprometidos.

La capacitación se va a realizar a través de la plataforma Capacitarte (anexo 7) de manera virtual con una carga horaria de 12 horas, que van a ser distribuidas en 4 encuentros de 3 horas cada uno. La misma se van a realizar todos los días miércoles de 09:00 a 12:00 horas, durante el mes de abril del año 2023. Para recibir el certificado de realización del mismo deberán tener el 75% de asistencia al curso. El costo por persona es de \$ 8.400,00. (Anexo 8)

El curso está destinado para el gerente general, Analista de recursos humanos, gerente de ventas, supervisor de vendedores varios, gerente de administración y finanzas y jefe de depósito y logística.

Al finalizar el curso, los gerentes y jefes de áreas van a adquirir los siguientes conocimientos: Qué es el coaching ontológico, cómo ser un coach, cómo funciona un equipo de trabajo, cómo aplicar técnicas de liderazgo, cuál es el rol del coach, cómo relacionarse con un cliente y cómo liderar un equipo de trabajo. (Anexo 9)

Los recursos que se utilizarán en la capacitación de líderes coach son:

- Computadora o teléfono celular para conectarse a las clases.
- Internet.
- Elementos de librería (Cuadernos, lapiceras e impresiones de materiales).

**Tabla 3**

*Recursos económicos involucrados*

Detalles	Cantidad	Costo
Capacitación para 6 personas	12 horas	\$ 50.417,00
Elementos de librería (anexo 10)		\$ 5.659,68
<b>Total</b>		<b>\$ 56.076,68</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

*Marco Temporal de la implementación*

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt que refleja de manera gráfica las acciones de la propuesta y el tiempo estimado para cada una de estas.

*Diagrama Gantt*

Acciones a implementar	Meses																							
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1- Contratación de profesional de recursos humanos.</b>																								
Proceso de reclutamiento y selección de personal.																								
Proceso de adaptación del profesional.																								
<b>2- Mejorar la comunicación interna.</b>																								
Instalación de la plataforma de comunicación interna Noysi.																								
Capacitación a todo el personal sobre el uso de la plataforma Noysi.																								
<b>3- Desarrollar competencia de liderazgo coach.</b>																								
Capacitación de los gerentes y jefes de áreas.																								

Nota. Fuente: elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para poder evaluar el impacto económico del plan de implementación, se realizará la actualización de las ganancias netas de la empresa teniendo como base el último balance presentado, que fue en el año 2018. La misma se actualizará aplicándole el porcentaje del índice de inflación interanual de los periodos 2019, 2020, 2021 y lo acumulado hasta el mes de septiembre del 2022, publicado en la página del INDEC (2022). Al último valor obtenido se le aplicará el beneficio que nos dará el plan de implementación que será del 14 %.

**Tabla 4**

#### *Ganancias Netas*

Ganancia Neta 2018		\$ 6.195.536,11
Inflación 2019	53,80%	\$ 9.528.734,54
Inflación 2020	36,10%	\$ 12.968.607,71
Inflación 2021	50,90%	\$ 19.569.629,03
Inflación 2022 (Septiembre)	83%	\$ 35.812.421,12
<b>Beneficio</b>	<b>14%</b>	<b>\$ 5.013.738,96</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

También para evaluar el impacto económico de la propuesta se debe considerar los costos que va a tener el proyecto.

**Tabla 5.**

#### *Costos del plan de implementación*

<b>Detalles</b>	<b>Costo Anual</b>
Acción 1: Contratación de profesional de recursos humanos	\$ 1.970.428,63
Acción 2: Mejorar la comunicación interna	\$ 1.096.186,00
Acción 3: Capacitar en liderazgo coach a los gerentes y jefes de áreas.	\$ 56.076,68
Honorarios por implementación de la propuesta (anexo 4)	\$ 150.000,00
<b>Total</b>	<b>3.272.691,31</b>

Nota. Fuente: elaboración propia

Esta propuesta nos dará un beneficio alto (14%) ya que a través de los planes de acción que se llevaran a cabo aumentara considerablemente la participación y compromiso de los empleados, generando así un buen clima laboral lo cual tiene un impacto en la productividad, provocando que haya retorno en los activos y el patrimonio de la empresa.

Para lograr demostrar el impacto financiero de la propuesta presentada se utiliza la fórmula del Índice de Retorno de la Inversión, ROI, la cual permite medir a través de datos cuantitativos el retorno o beneficio que se obtiene sobre las inversiones realizadas para la implementación del plan. La fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$ROI = \left[ \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costos de la propuesta}}{\text{Costos de la propuesta}} \right] \times 100$$

$$ROI = \left[ \frac{5.013.738,96 - 3.272.691,31}{3.272.691,31} \right] \times 100 = 53,20 \%$$

Como conclusión del cálculo se puede decir que cada \$100 que invierta la empresa se obtendrá de ganancia \$53, 20 lo que es totalmente viable para avanzar con la propuesta.

## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de situación de la empresa A.J & J. A Redolfi se concluyó que, a pesar de su crecimiento y desarrollo en la industria, la empresa descuido uno de los factores más importante de la empresa, la gestión del personal. Donde predominó la informalidad y se limitaban a utilizar adecuadamente los procesos de recursos humanos como reclutamiento y selección, inducción, capacitación, análisis y descripción de puesto, evaluaciones de desempeño y desarrollo profesional. También se le diagnosticó que la empresa carece de un plan de comunicación interna conveniente para integrar a todo el personal de la organización y transmitir de manera fluida, por medio de canales establecidos, los mensajes emitidos. Por último, se detectó que los mandos medios no tenían la capacidad de liderar a los equipos de trabajos.

Para solucionar lo mencionado, se sugiere establecer un plan de implementación con tres acciones, la primera es contratar a un profesional de recursos humanos con las competencias necesarias para gestionar y coordinar el personal de tal forma que contribuya a los objetivos organizacionales y personales. En segundo lugar, establecer una plataforma digital de comunicación interna con la finalidad de organizar el intercambio de información y generar una comunicación efectiva. Y la tercera acción es capacitar a los gerentes y mandos medios de la empresa en liderazgo coach con el objetivo de que aprendan a liderar y así generar equipos de trabajo de alto rendimiento.

Desde una mirada profesional se considera importante establecer las tres acciones propuestas para alcanzar el éxito empresarial. Utilizar procesos adecuados que generen un personal competente para los puestos, gestionar la comunicación interna que integre a toda la organización y desarrollar habilidades de liderazgo, que generaran mejoras en la calidad de vida laboral, la motivación y sentimientos de pertenencia de los empleados hacia la organización, lo cual ayudará a aumentar la productividad provocando que haya retorno en los activos y el patrimonio de la empresa.

Para finalizar, se le recomienda a la empresa A.J & J. A Redolfi trabajar en un plan de comunicación externa la cual tiene como objetivo mejorar la imagen de la marca y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés: consumidores, proveedores, accionistas y sociedad en general. En el momento de expansión en que se encuentra la empresa esta herramienta ayudaría a que la sociedad pueda conocer a la empresa, sus productos y servicios y también mejorar la reputación. Uno de los componentes principales son los canales

de comunicación que permiten que los mensajes lleguen de manera eficaz a un público determinado. Algunos canales son: Comunicados de prensa, newsletters, blog, publicidad, redes sociales y llamadas telefónicas.

Por último, se le recomienda archivar toda la información recolectada durante este proceso, ya que puede ser útil para controlar el progreso y establecer mejoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzorena, O. (2019). *Lider-Coach*.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*.
- Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos*
- Alfredo, N. (n.d.). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?* Repositorio. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>
- Trabajo Final - Ariel Jiménez\_ 20141124x.* (n.d.). repositorio institucional UADE. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2442/Jimenez%20Gil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO - Decreto 297/2020.* (2020, March 20). BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta.* (2017, August 10). Infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/>
- Castro, J. (2021, September 2). *[2021] Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento.* Blog Corponet. <https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- CRAIK, J. (n.d.). *ORDENANZA N° 1564/07 EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE JAMES CRAIK SANCIONA CON FUERZA DE: ORDENANZA ART. 1°:* La p. articulateusercontent. [https://articulateusercontent.com/rise/courses/rXooj3qPK0ya0KqqAgjFxoSrU-\\_ViNPh/SB3r2NYHCXSf7jyJ-ordenanza-20-n-c-2-ba-201564-07.pdf](https://articulateusercontent.com/rise/courses/rXooj3qPK0ya0KqqAgjFxoSrU-_ViNPh/SB3r2NYHCXSf7jyJ-ordenanza-20-n-c-2-ba-201564-07.pdf)
- Curso de Liderazgo y Coaching.* (2022). Capacitarte. <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-liderazgo-y-coaching>
- Decreto 351/1979.* (n.d.). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-351-1979-32030>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (n.d.). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3->

Käufer, T. (2022, July 22). Argentina: pobreza, inflación y aumento de tarifas | Argentina. DW. <https://www.dw.com/es/argentina-pobreza-inflaci%C3%B3n-y-aumento-de-tarifas/a-62568305>

*La pandemia aumentó el consumo de sustancias, tanto de las consideradas 'legales' como de las ilegales* - SAC. (2022, June 26). Sociedad Argentina de Cardiología. <https://www.sac.org.ar/actualidad/la-pandemia-aumento-el-consumo-de-sustancias-tanto-de-las-consideradas-legales-como-de-las-ilegales/>

Lectus | Quienes Somos. Consultora en RRHH Lectus. <https://www.lectusconsultora.com/quienessomos.html>

Ley 11544/1929. (n.d.). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/63368>

Ley 19587/1972. (n.d.). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19587-17612>

Ley 20744/1974. (n.d.). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552>

Ley simple: Precios Cuidados. (n.d.). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/precios-cuidados>

Noysi. Noysi. <https://noysi.com/site-es/producto>

*Política Ambiental de la Provincia de Córdoba LEY 10.208, 27 de Junio de 2014 (Política Ambiental)* - Legislación Argentina 2021. (n.d.). Leyes-ar.com. [https://leyes-ar.com/politica\\_ambiental\\_cordoba.htm](https://leyes-ar.com/politica_ambiental_cordoba.htm)

Precio del Euro Hoy en Argentina. CotizacionDolar.com.ar. (n.d.). CotizacionDolar.com.ar. <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/euro-hoy.php>

Salario.(2022).Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/salario#aportes>

*Servicio de internet: Comprá tu wifi desde 50 megas* | Telecom. (n.d.). Telecom. [https://compraonline.telecom.com.ar/producto/telecomunicaciones/internet?utm\\_campaign=S-EM-producto-telecomunicaciones-internet](https://compraonline.telecom.com.ar/producto/telecomunicaciones/internet?utm_campaign=S-EM-producto-telecomunicaciones-internet)

*TheOfficialHalie - Represent J.A ft. Chris Money.* (2016, February 19). YouTube. [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_IL.0.7\\_IM959\\_KO8,24.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0.7_IM959_KO8,24.htm?clickSource=searchBtn)

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.2022). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Retrieved October 20, 2022, from <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

## ANEXOS

### Anexo 1: Consultora Lectus soluciones en RR.HH

**LECTUS**  
SOLUCIONES EN RRHH

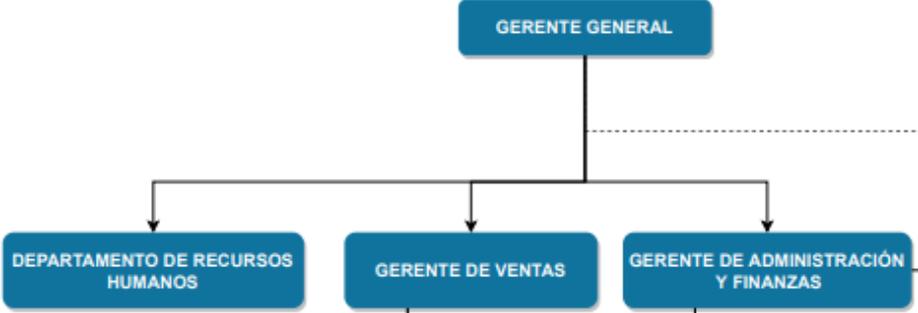
QUIÉNES SOMOS    QUÉ HACEMOS    BÚSQUEDAS LABORALES    CARGÁ TU CV    CLIENTES    PREGUNTAS FRECUENTES    CONTACTO

Somos un equipo especializado de profesionales en Recursos Humanos que busca crear valor en cada servicio que brinda, ofreciendo a nuestros clientes asesoramiento personalizado y continuo.

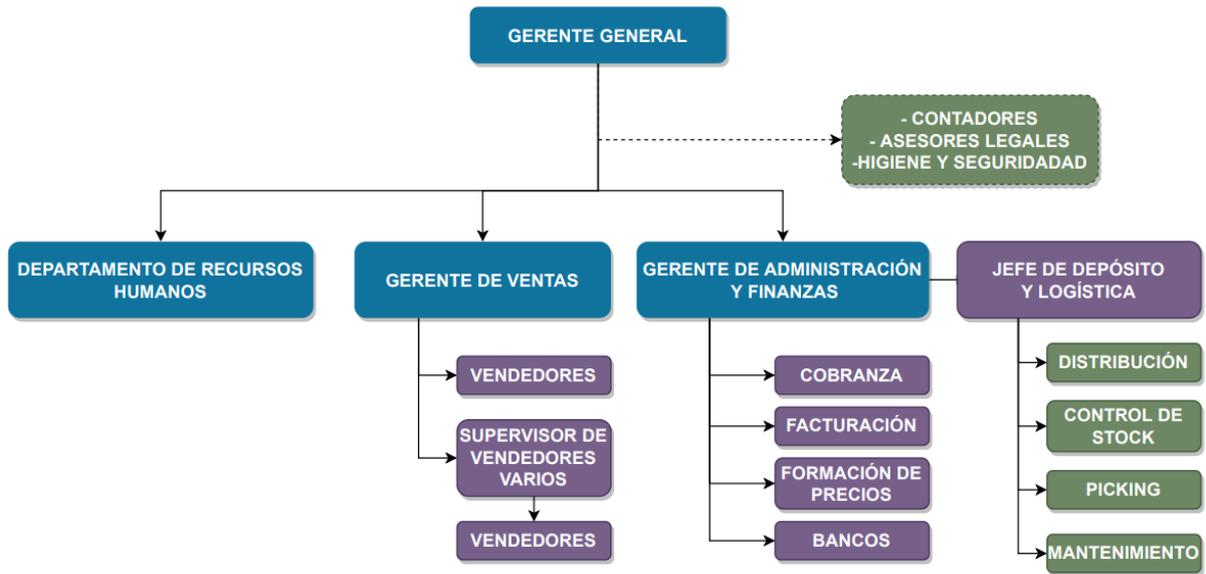
- Valoramos** el capital humano ante todo, pensando en los clientes y candidatos como socios y personas en busca de una alianza estratégica perdurable.
- Nuestra consultora se especializa en **Pequeñas y Medianas empresas** que se encuentran en crecimiento y que no cuentan necesariamente con su propia área de Recursos Humanos interna.
- Nos valemos de la **Tecnología** como soporte para gestionar nuestras redes de contactos y nuestra propia base de datos.
- Innovamos** en cada servicio ofrecido, adecuando el mismo a las necesidades particulares de cada cliente.
- Logramos diferenciamos** gracias al nivel de confianza generado, la calidez y calidad del servicio ofrecido, y la generación de vínculos a largo plazo con nuestros clientes.

<https://www.lectusconsultora.com/quienessomos.html>

Anexo 2: Perfil de contratación del profesional de recursos humanos.

A.J & J.A Redolfi S.R.L			
Datos de identificación del puesto			
<b>Nombre del Puesto:</b>	Analista de Recursos Humanos	<b>Necesario viajar:</b>	Si
<b>Departamento:</b>	Departamento de RR.HH.	<b>Horario</b>	08:00 a 16:00
<b>Categoría Salarial:</b>	B	<b>Jornada:</b>	Continua
<b>Salario inicial neto:</b>	\$ 115.107,00	<b>Fecha de publicación:</b>	1/11/2022
<b>Es Supervisado por:</b>	Gerente general	<b>Expiración de la publicación:</b>	31/12/2022
Condiciones de trabajo			
<b>Situaciones de riesgo:</b>	Bajo	<b>Ambiente de trabajo:</b>	
<b>Esfuerzo:</b>	El cargo requiere de esfuerzos mental diario	Iluminación muy buena	
		Ruidos baja casi nula	
		Ventilación muy buena	
Organigrama			
 <pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL]     DRH[DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS]     GV[GERENTE DE VENTAS]     GAF[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     GG --&gt; DRH     GG --&gt; GV     GG --&gt; GAF           </pre>			
Descripción del puesto			
<b>Funciones principales del cargo:</b>			
<p>Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RR. HH. alineadas con la estrategia empresarial general</p> <p>Diseñar los puestos de la empresa y realizar los análisis de estos</p> <p>Gestionar el proceso de reclutamiento y selección</p> <p>Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano</p> <p>Tender puentes en las relaciones entre la dirección y los empleados ocupándose de las demandas, reivindicaciones y otros problemas</p> <p>Diseñar los canales de comunicación internos de la empresa</p> <p>Fomentar un entorno de trabajo positivo</p> <p>Valorar las necesidades de formación para aplicar y controlar programas de formación</p> <p>Garantizar el cumplimiento legal a lo largo de la gestión de los Recursos Humanos</p>			
<b>Competencias requeridas</b>			
<p>Capacidad para analizar y resolver problemas- trabajar bajo presión- liderazgo- proactividad- orientación al cumplimiento de objetivos- capacidad para planificar, organizar, controlar y evaluar procesos- capacidad para trabajar con la comunicación organizacional.</p>			
Especificaciones del puesto			
Requerimientos			
<b>Rango de Edad:</b>	25 - 45 años		
<b>Sexo:</b>	Indistinto		
<b>Formación Académica:</b>	Licenciatura en gestión de Recursos Humanos		
<b>Experiencia Laboral:</b>	3 años en puestos similares		

Anexo 3: Nuevo organigrama de la sucursal James Craik



## Anexo 4: Sueldo promedio de un profesional de recursos humanos



### > Sueldos para Analista De Recursos Humanos Argentina

Descripción general

**Sueldos**

Entrevistas

Trayectoria profesional

## Sueldos para Analista De Recursos Humanos en Argentina

Actualizado el 19 de oct de 2022

Confianza muy alta

**\$ 115.107** /mes

Sueldo base promedio

993 sueldos

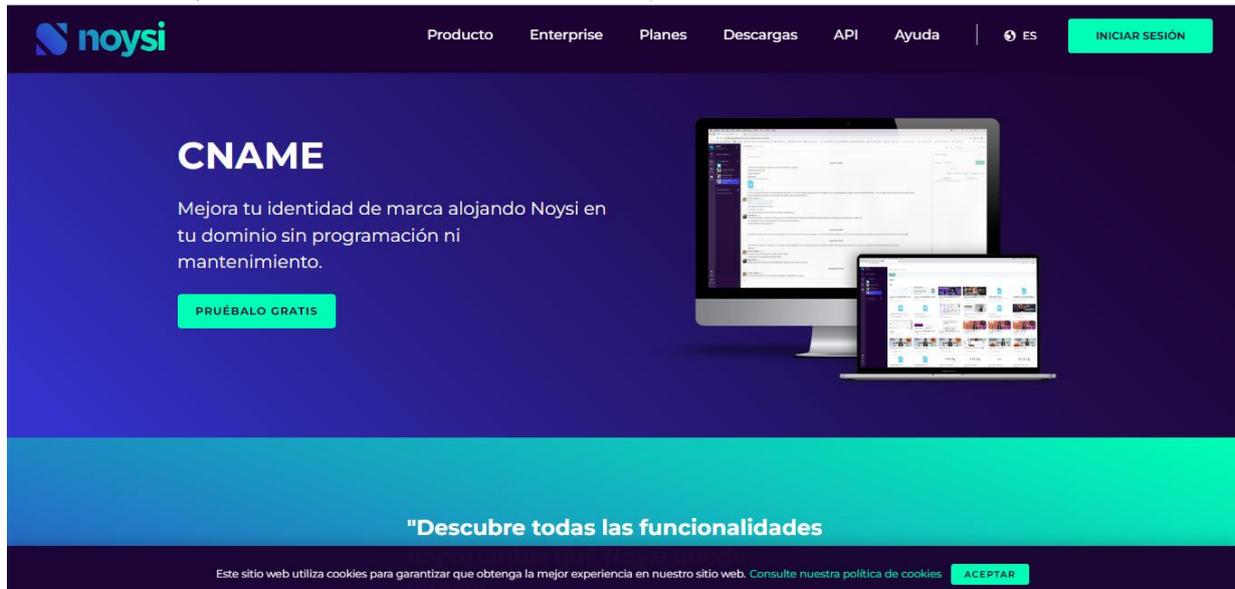


Remuneración adicional en efectivo <sup>Ⓢ</sup>

Promedio: **\$ 125.291** Intervalo: \$ 1 - \$ 295.535

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_KO0,28.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,28.htm)

## Anexo 5: Plataforma de comunicación interna Noysi



The screenshot shows the Noysi website landing page for CNAME. The header is dark blue with the Noysi logo on the left and navigation links: Producto, Enterprise, Planes, Descargas, API, Ayuda, and a language selector (ES). A red 'INICIAR SESIÓN' button is on the right. The main content area has a dark blue background with the heading 'CNAME' and the text 'Mejora tu identidad de marca alojando Noysi en tu dominio sin programación ni mantenimiento.' Below this is a red 'PRUEBALO GRATIS' button. To the right is an image of a desktop monitor and a laptop displaying the Noysi interface. A red banner at the bottom contains the text '"Descubre todas las funcionalidades' and a small cookie consent notice at the very bottom with an 'ACEPTAR' button.

**noysi**

Producto Enterprise Planes Descargas API Ayuda | ES **INICIAR SESIÓN**

## CNAME

Mejora tu identidad de marca alojando Noysi en tu dominio sin programación ni mantenimiento.

**PRUEBALO GRATIS**

**"Descubre todas las funcionalidades**

Este sitio web utiliza cookies para garantizar que obtenga la mejor experiencia en nuestro sitio web. [Consulte nuestra política de cookies](#) **ACEPTAR**

<https://noysi.com/site-es/producto>

## Anexo 6: Precios según la cantidad de usuarios

[Producto](#)[Enterprise](#)[Planes](#)[Descargas](#)[API](#)[Ayuda](#)[ES](#)

### Precios según número de usuarios

Europa: IVA incluido / Fuera de Europa: Comisiones bancarias incluidas

Empleados	Anual por usuario	Mensual por usuario
1 - 100	48.00€	5.00€
101 - 200	42.62€	4.44€
201 - 300	40.03€	4.17€
301 - 500	37.15€	3.87€
501 - 1000	33.89€	3.53€
1001 - 2000	31.20€	3.25€
2001 - 3000	29.86€	3.11€
3001 - 5000	28.42€	2.96€
5001 - 10000	26.88€	2.80€

<https://noysi.com/site-es/planes>

## Anexo 7: Capacitarte

The screenshot shows the homepage of the Capacitarte website. At the top, there is a navigation bar with the following items: "Cursos Online en Vivo - Capacitarte", "Quiénes Somos", "Comunidad", "Favoritos", and "Contacto". On the right side of the navigation bar, there is a phone icon with the number "+54 911 2617-8888" and social media icons for WhatsApp, Email, Facebook, Instagram, LinkedIn, and YouTube. Below the navigation bar is the Capacitarte logo on the left and a search bar with the placeholder text "Buscá Cursos y Categorías" on the right. Underneath the search bar is a horizontal menu with the following items: "Categorías", "Cursos Online Zoom", "Cursos Online 24hs", "Cursos por Sede", "Programas Ejecutivos", "Cursos Gratuitos", "In Company", "Blog", and "ARS". The main content area features a large banner image of a classical building facade. Overlaid on the banner is the text "Cursos y Programas Ejecutivos" in a large, bold, white font, followed by "Conocé nuestra oferta académica" in a smaller white font. Below the banner text are two buttons: "CALENDARIO DE CURSOS" (with a calendar icon) and "TODOS LOS CURSOS" (with a list icon). At the bottom of the banner area, there is a small orange square icon followed by the text "Cursos Presenciales y a Distancia".

Cursos Online en Vivo - Capacitarte Quiénes Somos Comunidad Favoritos Contacto +54 911 2617-8888

Capacitarte Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos In Company Blog ARS

# Cursos y Programas Ejecutivos

Conocé nuestra oferta académica

CALENDARIO DE CURSOS TODOS LOS CURSOS

Cursos Presenciales y a Distancia

<https://www.capacitarte.org/>

## Anexo 8: Precio del curso de Liderazgo y Coaching – Introducción

---

Liderazgo / Coaching

### Curso de Liderazgo y Coaching- Introducción

Código 113  (4.70/5)

 Sede Online en Vivo - Zoom

 El curso se dictará los días sábados en el horario de 9 a 12 hs. Duración total 12hs ( 4 clases)

Valor del Curso

**\$8.400**

**MÁS INFORMACIÓN**

 Hay vacantes

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-liderazgo-y-coaching>

Anexo 9. Contenido y temáticas incluidas en el curso

CURSO DE LIDERAZGO Y COACHING - INTRODUCCIÓN	Capacitarte
Contenido y temáticas incluidas en el curso	
<p><b><i>Fundamentos del Coaching:</i></b></p> <p>Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional”            Acepciones del término “Coaching”            Diferencias conceptuales            El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje            Responsabilidad            Modelos Mentales            El Aprendizaje Organizacional.</p> <p><b><i>El Lenguaje y su influencia:</i></b></p> <p>El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios            Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching            Los Modelos Mentales            Columna Izquierda            Compromiso            Promesa            El Feedback</p> <p><b><i>Relación Coach- Cliente:</i></b></p> <p>Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre            Pasos del Proceso de Coaching</p> <p><b><i>Comunicación Efectiva:</i></b></p> <p>Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión            El Papel de la intuición            El Respeto por el Otro            La Generación de Empatía            La Maestría en la formulación de Preguntas.</p> <p><b><i>Coaching y Liderazgo Organizacional:</i></b></p> <p>El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo            Empowerment y Liderazgo            El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.</p>	

Anexo 10: Precios de elementos de librería

---

	<b>Lapicera Bolígrafo Bic Rondo Round Stic Negro Caja X12</b> Color de la tinta: Negro, Color del exterior: Negro <a href="#">Modificar</a> <b>⚡FULL</b>	<input type="text" value="1"/>	\$650 <sup>00</sup>
		23 disponibles	
<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>			
<hr/>			
	<b>Cuaderno Universitario América X10 Unidades</b> Hoja: Cuadriculada <a href="#">Modificar</a>	<input type="text" value="1"/>	\$4.153 <sup>00</sup>
		1248 disponibles	
<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>			
<hr/>			
	<b>Caja X 12u Resaltador Filgo Ligther Fine 6 Col A Eleccion</b> Colores: Amarillo <a href="#">Modificar</a>	<input type="text" value="1"/>	\$856 <sup>68</sup>
		13 disponibles	
<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>			

---

<https://www.mercadolibre.com.ar/>