

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Reporte de caso**

**Comunicación interna y formación de líderes coach en A.J & J.A  
Redolfi SRL**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Sofia Miller Cuello

DNI 19012164

Legajo VRHU022325

2023 – Córdoba

## **Resumen**

El presente trabajo es un análisis de la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba. Luego de dicho análisis, se diagnosticó como principal falencia la falta de un área de recursos humanos encargada de gestionar y llevar a cabo todo accionar referido al personal y al capital humano; y directamente, la comunicación de Redolfi se vio afectada.

El objetivo del presente reporte de caso fue planificar una propuesta a desarrollar basada en la incorporación de un responsable en el área de recursos humanos, por medio del cual, se busca aplicar ciertas herramientas digitales promotoras de la comunicación interna y capacitar mediante una formación de líderes coach a mandos medios y jerárquicos con el fin de transformar e innovar la realidad comunicacional de la organización, mejorando los procedimientos y prácticas actuales. La adaptación a los cambios del entorno y una gestión eficaz de los recursos permitieron el incremento de las ventas de la misma, logrando un aumento del 10% en su rentabilidad.

*Palabras clave:* recursos humanos, comunicación interna, liderazgo coach, capital humano.

## **Abstract**

This paper is an analysis of the family business A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., located in the town of James Craik, Córdoba. After said analysis, the main shortcoming was diagnosed as the lack of a human resources area in charge of managing and carrying out all actions related to personnel and human capital; and directly, Redolfi's communication was affected.

The objective of this case report was to plan a proposal to develop based on the incorporation of a person in charge in human resources, through which it seeks to apply certain digital tools that promote internal communication and train through leadership training. coach to middle and hierarchical managers in order to transform and innovate the communication reality of the organization, improving current procedures and practices. Adaptation to changes in the environment and effective management of resources allowed the increase in its sales, achieving a 10% increase in profitability.

*Keywords:* human resources, internal communication, coach leadership, human capital.

## Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>Análisis de situación</i>	6
Análisis PEST	9
Las cinco Fuerzas de Porter	10
Análisis FODA	12
<i>Marco Teórico</i>	14
Departamento de Recursos Humanos	14
Comunicación Interna	14
Liderazgo Coach	15
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	17
<i>Plan de Implementación</i>	19
<i>Conclusión</i>	26
<i>Referencias</i>	27
<i>Anexos</i>	29
Anexo 1	29
Anexo 2	29
Anexo 3	30
Anexo 4	33
Anexo 5	36

## Introducción

A. J. & J. A. Redolfi SRL es una empresa familiar ubicada en James Craik, Córdoba, Argentina. Cuenta con una trayectoria de 50 años en el rubro mayorista de la distribución de alimentos, y así mismo, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. También poseen autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Se encargan de comercializar y distribuir varias marcas a minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para la distribución de sus pedidos cuentan con una flota de 56 vehículos propios: 3 automóviles destinados al uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayores, 20 camiones y 5 montacargas.

Redolfi SRL (1959) tiene mucha historia; todo comenzó en 1959 y desde ese entonces no ha parado de crecer y de lograr expandirse. Ese mismo año, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería ubicado en la localidad de James Craik, al que denominaron Redolfi Hermanos. En 1975, tras ponerse de acuerdo, deciden separarse, siguiendo cada uno un camino distinto; Miguel continúa con la librería y el bazar mientras que Alonso decide abocarse en el desarrollo del negocio mayorista junto a su hijo José, que se une a él. Ese mismo año, la empresa quedó conformada como Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1990 se destacó la constitución de la sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi SRL, actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, y en 1993, se creó una nueva sociedad llamada Distribuidora Redolfi SRL.

Una vez finalizado el proceso de sucesión familiar, José Redolfi decidió incluir en la sociedad a sus tres hijos, en primera instancia a Pablo y posteriormente a Lucas y a Ignacio; y así, quedó conformada la sociedad desde el año 2007.

Actualmente, el personal completo de la empresa está conformado por 170 trabajadores dedicados a la atención de 6000 clientes aproximadamente. La misma comercializa productos de distinguidas marcas, tales como: Johnson & Johnson, Arcor, Maxiconsumo S.A., Unilever Argentina, Kodak, Compañía General De Fósforos, etc.

Tras una observación y un análisis general de la metodología de trabajo de Redolfi (1959), se puede destacar principalmente la ausencia de un área de recursos humanos y todo lo que esto conlleva. Esta realidad, lleva directamente a pensar y a plantear el impacto negativo y las consecuencias de distintos factores o variables en la empresa, como pueden ser: el proceso de selección de personal y todas las instancias que el mismo involucra, el reclutamiento desde la instancia cero de un nuevo empleado/a, las capacitaciones iniciales a un nuevo trabajador/a o las posteriores, el valor que uno le da al recurso humano en sí, es decir, no contar con profesionales que conozcan y sean expertos en los procesos y procedimientos esenciales en cuanto a personal, la comunicación y la importancia de priorizar al capital humano logrando una metodología de retroalimentación a nivel comunicacional.

La comunicación interna promueve el crecimiento tanto institucional como personal, incentiva al sentido de pertenencia para con la organización y es un factor capaz de evaluar el desempeño. Genera motivación, permite dirigir, compartir y transformar las estrategias necesarias para alcanzar objetivos también logrando una retención positiva de los empleados, y en este caso, la existencia de una informalidad de procesos, procedimientos y metodología de trabajo hace que no haya registros e información de varios aspectos fundamentales para la planificación del trabajo y gestión de los recursos humanos. (Ordóñez, 2021).

Abordando la comunicación interna y su importancia, es indispensable la necesidad de acompañar este plan comunicacional con el liderazgo coach. Es esencial brindarle a Redolfi (1959) soporte en cuanto a formación de líderes, detectando el potencial de cada trabajador/a y aprender a desarrollarlo, además de poder identificar las fortalezas y debilidades para trabajar sobre eso.

Para este trabajo se toman como antecedentes algunos estudios destacados.

Uno clave fue el aporte de Julia Busconi (2023), la cual detalló en su artículo de investigación publicado online en Misiones, Argentina “La importancia del rol de Recursos Humanos para el éxito organizacional” las intervenciones en RRHH, que además del ciclo de gestión de las personas dentro de una organización, también se destacan las intervenciones directas en la estructura de la organización. Mencionó que es muy importante tener noción de que tipo de intervenciones podemos hacer dentro de una organización. Comenzando por el proceso de selección de personal y destacando a su vez

el valor de otros procedimientos como inducción y onboarding de la persona, introducción en las tareas, capacitación y desarrollo. (Online, 2023)

Por otro lado, Julio Reyes (2018) en su ensayo publicado online para La Universidad de Palermo, Buenos Aires, "Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna", señaló que los objetivos de una comunicación eficiente a nivel organizacional son: alinear con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, a que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, es decir ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente.

El liderazgo coach, hace referencia a tener la capacidad de hacer ver al resto cuál es su potencial interno y acompañarlos en el desarrollo del mismo, para poder contribuir a las metas, misión y visión de la organización. (Southern, 2022).

El antecedente utilizado sobre liderazgo coach fue el trabajo final de grado de Marchesan Cristian (2017), en el cual, a través de una investigación de campo, compara la figura de coach y la de líder. Destaca que las herramientas del coaching no solamente son aplicables para los puestos referidos al liderazgo, sino que también pueden utilizarse en otras áreas, como la de recursos humanos. También sostiene que el liderazgo constituye el eje central de toda organización y que, si se lleva a cabo de forma correcta, solo se pueden obtener resultados positivos. El coaching es considerado como la herramienta estratégica (previamente mencionada) en el desarrollo del liderazgo empresarial.

¿Por qué llevar a cabo este plan de acción?, ¿Cuál es su valor? Poner en marcha un plan de comunicación interna junto a una capacitación en liderazgo coach en A. J. & J. A. Redolfi SRL, va a generar un impacto totalmente positivo marcando un antes y un después. El factor de comunicación y liderazgo generan una ventaja a nivel competitivo para la empresa, se logrará o afianzará el sentido de pertenencia, el sentirse identificado; Le otorgará un orden a la estructura formalizando procesos, y a su vez, generando una mayor productividad. Habrá una mejora clara en el clima laboral y se podrá evaluar.

### **Análisis de situación**

Adentrándose con más profundidad en A. J. & J. A. Redolfi SRL se observa que se guían y accionan en base a tres ejes centrales: su misión, visión y valores.

En cuanto a la misión, se centran en,

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, 2023) recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org>

Con respecto a la visión, refieren a

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, 2023) recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org>

Describiendo el ultimo concepto fundamental para la empresa, se pueden mencionar algunos de sus valores principales:

- ❖ Respeto hacia el cliente, proveedor y equipo de trabajo: manejarse de manera ética con toda persona con la cual se interactúe, cumpliendo efectivamente con las obligaciones correspondientes.
- ❖ Confianza, cumpliendo con lo comprometido: haciendo referencia al honor de la palabra. Trasladar el valor de la palabra y la confianza familiar al ámbito empresarial.
- ❖ Esfuerzo y dedicación: mantener el compromiso y el crecimiento para con la empresa mediante el esfuerzo, tomando como guía y ejemplo las generaciones pasadas.

- ❖ Honestidad: lograr beneficios sin dañar a nadie, teniendo presente los conceptos de justicia, equidad y transparencia.
- ❖ Sentido de equipo: creyendo en el trabajo colectivo, tomar decisiones en conjunto y compartirlas al mismo tiempo.
- ❖ Responsabilidad social y comunitaria: queriendo ayudar al pueblo originario de esta empresa colaborando con las instituciones más importantes, tales como, escuelas, hospitales, iglesia, colegios secundarios, etc.
- ❖ Orientación al cliente: priorizando su satisfacción y bienestar a través de la calidad y el compromiso.

Direccionándonos a la parte financiera de la empresa, cuenta aproximadamente con 6000 clientes. Con respecto al endeudamiento hacemos hincapié en que el 80% de sus ventas son de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, por lo que no se traslada el endeudamiento a los proveedores. Este buen manejo de las finanzas da lugar a la posibilidad de mantener un buen vínculo. Podemos observar el notable crecimiento que ha atravesado a lo largo de los años: en 2022 su facturación era de 38 000 000, en el 2004 de 44 500 000 y en el año 2006 logro alcanzar un récord de 53 000 000.

Asimismo, la empresa se caracteriza por no contar con un área correspondiente al personal, como se mencionó anteriormente, y es de total importancia resaltar la informalidad de procesos y de comunicación interna como consecuencia. Actualmente no cuentan con procesos de inducción y capacitación adecuados, se guían por los trabajadores con mayor antigüedad y experiencia en la empresa, lo cual puede generar un gran margen de error a la hora de incorporar nuevos empleados ya que no se cuenta con profesionales capacitados para la búsqueda de talentos. Por ejemplo, en el área de depósito generó problemas cuando algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, no tenían la preparación necesaria y hubo que retroceder con esa decisión.

Para la selección, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, el responsable los evalúa y contrata junto con el asistente de Gerencia o en otros casos con Gerencia General.

Otro hecho importante para destacar es la ausencia de registros de clima laboral, en 2005 se realizó una encuesta en James Craik, pero no se registraron los resultados, sin embargo, la empresa tiene una buena relación con sus empleados.

Como estrategia, Redolfi busca diferenciarse de sus competidores a través de los siguientes servicios:

- ❖ Tiempo de entrega acotado: 24 horas en las sucursales y 48 horas en otras localidades.
- ❖ Financiación: descuento de entre el 2% y 3% a los clientes por pago al contado, y financiación a 30 días.
- ❖ Asesoramiento comercial: los vendedores asesoran a los clientes con sus locales nuevos brindando la información necesaria. Se realizan visitas de seguimiento cada 15 días.
- ❖ Variedad de productos.

Su estrategia específica consiste en brindar un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. (Canvas, 2023)

Una de las fortalezas que hacen posible cumplir con su estrategia, es la amplia cartilla de productos que ofrecen a precios bajos y totalmente accesibles en comparación con la competencia.

Los principales clientes son: farmacias, quioscos, supermercados, bares, restaurantes y confiterías. Tampoco cuentan con registro de la clientela y para atraer a nuevos, suelen utilizar tales como Facebook y a través de la publicidad que realizan los vendedores y supervisores.

La estructura interna de la organización es piramidal verticalista. En lo más alto se ubica el Gerente General, en el segundo nivel se encuentran el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración, Finanzas y Contadores, los Asesores Legales y, por último, Higiene y Seguridad. El tercer nivel está conformado por el Supervisor de Ventas y los Vendedores, que se encuentran por debajo del Gerente de Ventas. Debajo del Gerente de Administración y Finanzas se ubican las áreas de Cobranzas, Facturación, Formación de Precios, Bancos y el Jefe de Depósito y Logística.

El ultimo nivel está conformado por Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento (Ver Anexo 1).

Con respecto a la estructura de Sucursales, también es vertical y el organigrama se compone de la siguiente manera: en el primer nivel encontramos el centro de distribución de James Craik, seguido por las sucursales de Rio III, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba.

Todas son sucursales poseen autoservicio mayorista excepto la sucursal de Córdoba, que se encarga de la distribución de productos Kodak (Ver Anexo 2).

Para tener una idea de donde se encuentra parada la empresa y poder elaborar un plan de acción estableciendo los objetivos, es necesario llevar a cabo un análisis mediante ciertas herramientas, tales como PEST, FODA y las 5 fuerzas de Porter.

#### *Análisis PEST*

Este análisis se basa en la identificación y repercusión directa de los factores externos a nivel macro, tales como, los políticos, económicos, sociales y tecnológicos con las empresas.

#### *Factor Político*

Refiere a la influencia que tiene el gobierno y la situación actual de Argentina con la empresa. Se relacionan factores tales como impuestos sobre productos, leyes laborales, regulaciones de seguridad, importaciones, exportaciones, etc. La empresa debe cumplir con las normativas y políticas gubernamentales, como el pago de impuestos, para operar legalmente en el país. Además, frente a los cambios políticos en los últimos años que han afectado la estabilidad y la economía, estos factores tienden a afectar el clima empresarial. (Reuters, 2020).

#### *Factor Económico*

Hace referencia a la situación económica del país actual relacionando variables como la crisis, la inflación, tipos de cambio, tasa de empleo, etc.

Lamentablemente Argentina atraviesa una crisis y una situación de inestabilidad hace bastantes años y con el paso del tiempo ha empeorado. El índice de inflación es cada vez más alto, el dólar aumenta cada vez más y más ciudadanos se ven afectados por esta situación. Esta incertidumbre económica en general puede tener un impacto en la

demanda de los productos, sin embargo, A. J. & J. A. Redolfi SRL decidió ampliar sus sucursales y decidir invertir en la empresa y en el futuro de esta, por lo que sigue apostando por el crecimiento y por una mejora. (Lafuente, 2023).

#### *Factor Social*

Los cambios en las tendencias de consumo y en los patrones de compra de los clientes pueden tener un impacto en el éxito de la empresa. Además, la pandemia del COVID-19 ha cambiado los comportamientos y preferencias de los consumidores, lo que ha afectado a la industria de distribución mayorista en general. Es importante que las empresas comprendan las tendencias sociales y las actitudes de su público, ya que esto influye en sus decisiones de compra y en su lealtad a la marca. La comprensión de estos factores sociales también puede ayudar a las empresas a desarrollar campañas efectivas, como por ejemplo de marketing. (Marketing, s.f.).

#### *Factor Tecnológico*

La tecnología avanza velozmente con el paso de los años en todo el mundo, cada vez son más los avances que experimentamos y las empresas que incorporan estas innovaciones, las cuales, generan una ventaja en el mercado. Es necesario mencionar el aumento en la adopción de teléfonos inteligentes y el uso de aplicaciones móviles. Algo a destacar en la empresa es que actualmente se siguen manejando con procedimientos manuales en cuanto a la mercadería y su control, en vez de dar un paso y poder competir a la altura de otras. (Claps, 2023).

#### *Las cinco Fuerzas de Porter*

Es un modelo estratégico que se basa en el análisis de la competencia dentro de la industria, estas cinco fuerzas determinan la intensidad de competencia y la rivalidad.

Está basado en tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes, y la rivalidad entre competidores, y en dos fuerzas de competencia vertical: poder de negociación de los proveedores, y poder de negociación de los clientes.

### *Amenaza de productos secundarios*

En la industria de distribución mayorista, existe una amenaza moderada de productos secundarios. La empresa trabaja con marcas reconocidas, aunque existe la posibilidad de que los consumidores cambien a otros productos similares si encuentran precios más atractivos o servicios de entrega más rápidos y eficientes, pero, con respecto a este hecho, su larga trayectoria los favorece a la hora de ser elegida.

### *Amenaza de nuevos entrantes*

La amenaza de nuevos entrantes en la industria de distribución masiva es moderada. El mercado está saturado de competidores, pero aun así hay posibilidad de que nuevas empresas entren al mercado si identifican oportunidades de negocio rentables.

### *Rivalidad entre competidores existentes*

La industria de distribución mayorista de productos de consumo masivo es altamente competitiva, con numerosas empresas en el mercado. A.J. & J.A. Redolfi SRL compete con otros mayoristas locales, regionales y nacionales, lo que puede presionar los precios y los beneficios. Por esto es importante llevar a cabo un plan de comunicación que incentive a lo publicitario.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Afortunadamente la empresa se maneja y comercializa productos de marcas diferenciadas e importantes y con precios totalmente accesibles. Esto genera satisfacción con sus proveedores y un gran poder de negociación.

### *Poder de negociación de los clientes.*

En este ámbito de venta y distribución mayorista los clientes tienen total alcance para decidir si cambiar de proveedor o no, lo positivo es que Redolfi cuenta con la ventaja de

mantener precios bajos y llevar una relación satisfactoria con sus clientes, ya que es su estrategia.

En conclusión, Redolfi se encuentra en una industria altamente competitiva y debe lidiar con una amenaza moderada de nuevos entrantes y productos sustitutos. La empresa tiene un buen poder de negociación tanto con proveedores como con clientes, lo que significa que debe mantener una estrategia sólida de relaciones comerciales y servicio al cliente para asegurar su éxito.

### *Análisis FODA*

Esta herramienta describe los aspectos internos de la empresa en cuestión, como lo son las fortalezas y las debilidades, y los aspectos externos, que son las oportunidades y amenazas. Las fortalezas hacen referencia a las iniciativas y aspectos internos de la empresa que funcionan bien, y las debilidades aquellas que no funcionan como deberían. Las oportunidades son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que dará la posibilidad de colocarse en una posición competitiva más sólida, mientras que las amenazas, son las áreas que tienen el potencial de causar problemas y que no están al alcance, exceden a cualquier empresa/institución.

#### *-Fortalezas:*

- Buen clima laboral.
- Distribución de productos de marcas reconocidas.
- Antigüedad de cincuenta años en el mercado.
- Variedad de productos.
- Precios bajos destacados.
- Flota propia de vehículos.
- Opciones accesibles de financiación.

#### *-Debilidades:*

- Inexistencia de un área de recursos humanos.
- Ausencia de procesos de selección, inducción y capacitación.
- Promoción interna sin evaluación de competencias.
- Informalidad general en los procesos.
- Falta de plan estratégico de comunicación.

*-Oportunidades:*

- Apertura de un nuevo centro.
- Incremento en la cartera de clientes.
- Ubicación estratégica de los locales comerciales.
- Inversión de capital.
- Nuevas líneas propias de financiación.

*-Amenazas:*

- Inestabilidad económica permanente.
- Alto nivel de competencia en la industria.
- Avance tecnológico de la competencia.

Luego de analizar esos factores y abordando el trabajo desde una perspectiva profesional de recursos humanos, en A. J. & J. A. Redolfi SRL se observa un crecimiento y mejora continua en cuanto a su rendimiento dentro del sector en el que trabajan. Lograron alcanzar un puesto y nivel alto con respecto a la competencia y ganaron experiencia con el paso de los años.

Sin embargo, frente al crecimiento y evolución del mercado en general, es relevante planificar estrategias a través de objetivos tanto de manera externa como para la parte interna.

Llevando a cabo este análisis de la empresa en cuestión, también se observa la falta de valor que se atribuye en cuanto al capital humano, la informalidad de procesos y la poca capacitación que se brinda a los mandos medios y jerárquicos. Los canales comunicacionales son escasos y es fundamental reforzarlos y actualizarlos debido al nivel en el que se encuentra de crecimiento Redolfi.

## Marco Teórico

Para el desarrollo de este apartado, se hace hincapié en algunos conceptos fundamentales referidos a la problemática planteada. Tales son: la importancia de un Departamento de Recursos Humanos, comunicación interna y liderazgo coach.

### *Departamento de Recursos Humanos*

Citando a Chiavenato (2001), la administración de Recursos Humanos produce importantes cambios en las personas y organizaciones. Menciona que la forma de tratar a los empleados, su búsqueda en el mercado, integrarlos, orientarlos, desarrollarlos, monitorearlos y recompensarlos, es algo fundamental en la competitividad organizacional. Dicha administración, se basa en planear, organizar y desarrollar, coordinar y controlar técnicas que promuevan el desempeño eficiente del personal.

Administrar este recurso significa conquistar y mantener a las personas en la organización, que puedan trabajar dando el máximo con una actitud favorable y positiva. Hace referencia a las cosas de gran magnitud que provocan entusiasmo, como también aquellas pequeñas cosas que pueden frustrar e impacientar o simplemente las que alegran y satisfacen, y que, sin embargo, llevan al personal a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de administración de Recursos Humanos, se refiere a la clase y calidad de vida que llevan las personas en la organización, tanto como a la clase de miembros que la misma pretende modelar. (Chiavenato, 2001)

Se define a la administración de Recursos Humanos como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, contratando sus servicios, desarrollando sus habilidades y motivándolas, para alcanzar altos niveles de desempeño. Menciona que este departamento es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal, como, por ejemplo, cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de Recursos Humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores. (Villalpando, 2014)

### *Comunicación Interna*

La comunicación interna se puede definir como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (Brandolini, 2008, pág. 25).

Algunas de las funciones principales de la comunicación interna son: Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente; Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos; Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación; Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles; Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión; Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales y; Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros (Ritter, 2008, pág. 7).

Podemos definirla como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, diversos estudios empíricos explicitan que, cuanto mejor informada esta una persona, más motivada estará para realizar su trabajo correcta y eficazmente, porque comprenderá y asignará mayor sentido a sus tareas. (Cuenca & Verazzi, 2019).

Mencionar las herramientas digitales conduce a la comunicación digital, la cual es definida como un método muy sencillo, el cual permite transmitir, compartir mensajes de manera mucho más ágil y rápida. A su vez, permite la interacción entre los diferentes trabajadores de una empresa y también el intercambio de información entre empresa y cliente. Los diferentes sistemas de comunicación digital, así como las redes sociales, permiten muchas posibilidades en cuanto a formas de transmitir la información. El texto, las imágenes, los vídeos, las animaciones, los audios, aplicaciones móviles para teléfonos y tabletas, que permiten una navegación rápida y eficaz desde cualquier lugar, son algunas de las técnicas más utilizadas por la gran mayoría de empresas. (Ruiz, 2021)

### *Liderazgo Coach*

“El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como un proceso de aprendizaje.” (Wolk, 2003, pág. 23).

El coaching gerencial beneficia a las organizaciones, haciendo referencia a que esta forma de liderar rompe con el paradigma clásico de orientación al cumplimiento de objetivos empresariales, teniendo en cuenta otros ejes, tales como: la salud, las habilidades y el potencial de los colaboradores. También sostiene que el buen desempeño de un líder como coach que apoya los cambios personales y laborales de los empleados genera satisfacción y, por lo tanto, un incremento en la eficiencia de estos durante los procesos de trabajo. (Scott, 2007).

Para concluir con este apartado, y después de tener en cuenta el análisis de cada autor citado, se puede decir que es de gran importancia darle un lugar fundamental y principal a la gestión de un área de Recursos Humanos, logrando un orden de procesos y políticas referidos al personal y al vínculo del personal con sus superiores, generando también retroalimentación entre las distintas áreas de una misma organización y entre sus empleados. La comunicación interna permite darle valor al capital humano, asignando un papel a cada integrante, es la base de cualquier vínculo y permite el desarrollo de las relaciones manteniendo motivado al personal. Y el liderazgo coach es el factor clave para.

Cabe destacar que la posibilidad de contar con un área de Recursos Humanos permite trabajar directamente la comunicación interna de la empresa desde un enfoque del capital humano, asignarle valor a cada integrante, reconocer que la comunicación en cualquier ámbito es la base de cualquier vínculo y tener en cuenta la importancia que tiene poder capacitar al personal y a los mandos medios a través del liderazgo coach, fomentando de manera experta el desarrollo de las capacidades de cada persona, favoreciendo la participación y el compromiso, y a su vez también, llevar a cabo un proceso correcto y completo de inducción con el principal objetivo de lograr resultados positivos a nivel personal y empresarial.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego del análisis realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se puede observar que la principal debilidad es la falta de un área de Recursos Humanos que se encargue de realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción, para la incorporación de personal y la correcta gestión y orden de los empleados. El hecho de contar con un departamento de Recursos Humanos da la posibilidad de implementar y trabajar sobre un plan de comunicación interna, la cual actualmente se caracteriza por ser informal, ya que no se registran encuestas ni resultados sobre el clima laboral como tampoco del grado de conformidad y satisfacción de cada integrante. La gestión del Recurso Humano también permite llevar a cabo una capacitación en liderazgo coach para los mandos medios y jerárquicos, aprendiendo a conducir de manera eficaz al personal y a los equipos de trabajo para poder lograr los distintos objetivos y metas a nivel organizacional y también personal.

Es importante que la empresa comience a trabajar sobre estos factores y herramientas para incrementar su proyección, objetivos y propio crecimiento. Se debe dar foco al capital humano, a través de capacitaciones que permitan el desarrollo y explotación de habilidades y talentos, utilizar herramientas digitales que promuevan la comunicación para poder contar con personal altamente calificado, valorizando al factor humano y priorizándolo ante cualquier otro factor. Esta inversión en capacitación y desarrollo permite adquirir ganancias tanto a nivel personal como organizacional, son herramientas primordiales para que los trabajadores se sientan identificados, valorados y comprometidos con su puesto laboral, como también así, para que se identifiquen con la empresa y logren un sentido de pertenencia.

Resulta fundamental que se gestione de manera profesional un área de Recursos Humanos para poder implementar un plan de comunicación interna, y de esta manera, tener la posibilidad de establecer de forma clara los objetivos estratégicos de la empresa a sus empleados, mejorando el intercambio de información a través de canales formales entre las diferentes áreas y brindar capacitaciones coaching a los mandos medios y jerárquicos, con el objetivo de lograr ser una empresa líder en el mercado; Y de esta manera, lograr un aumento del 10% en las ventas de la empresa, mejorando así su rentabilidad.

Aquellos encargados del capital humano en las empresas tienen la capacidad y responsabilidad de llevar a cabo planes estratégicos comunicacionales efectivos que

logran alcanzar resultados positivos a través del sentido de pertenencia y la confianza generada con todo el personal. A su vez, esta confianza lleva directamente a la aparición de figuras “líderes” que brindan asesoramiento y acompañamiento en todos los procesos de adaptación y capacitación internos, dando un lugar clave a la preparación del liderazgo en momentos de planificación, nuevos procedimientos, crecimiento organizacional y al momento de implementar un plan de comunicación interna.

Centrarse en el recurso humano puede generar consecuencias positivas, lograr que los empleados se sientan parte, promover la productividad, la motivación, la comunicación, la rentabilidad, el bienestar y darle importancia al clima laboral, son aspectos que actualmente se valoran y respetan más que otros factores, esta mejora puede impactar en el rendimiento laboral de los empleados, disminuyendo errores y mejorando la rentabilidad de la empresa. A su vez, la formación de líderes coach previamente mencionada es clave, ya que permitirá profesionalizar a cada integrante de las distintas áreas destacando su potencial y motivando el sentido de mejora constante.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Incorporar un profesional responsable de la gestión de Recursos Humanos, poniendo en marcha un plan de comunicación interna en virtud de la capacitación de mandos medios y jerárquicos a través del liderazgo coach, y de esta manera, aumentar un 10% la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de ventas.

### *Objetivos Específicos*

1. Incorporar un responsable de Recursos Humanos que se encargue de llevar a cabo el plan comunicacional y la gestión de personal.
2. Implementar el uso de herramientas digitales y también físicas como, intranet y reuniones informativas para el potenciamiento de la comunicación interna.
3. Capacitar a los mandos medios y jerárquicos para el desarrollo de competencias referidas a liderazgo coach.

### *Alcance*

Límite Geográfico: la propuesta actual se presenta para el principal centro de distribución de A.J & J.A Redolfi, situado en la localidad de James Craik, en la calle José María Salgueiro al 445, provincia de Córdoba, Argentina.

Límite Temporal: se estima que tendrá una proyección y desarrollo de un año (12 meses), que comenzará en julio de 2023 y finalizará en junio de 2024.

Límite de Contenido: el plan de implementación está enfocado principalmente en la capacitación de líderes coach a través de un curso.

### *Incorporación de un responsable de Recursos Humanos*

Para comenzar con la implementación de esta acción, se inicia con la búsqueda de un responsable de Recursos Humanos para incorporar a la empresa. El objetivo de este nuevo integrante será contribuir a la aplicación del plan comunicacional y a la formación de líderes coach, como así también, a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño. Esta nueva incorporación comenzará con un contrato de trabajo a prueba por tres meses iniciales, en los que se deberá corroborar su adaptación al puesto y a los requisitos del mismo. Pasados los tres meses, si se determina que cumple con las expectativas, se renovará el contrato de trabajo. La búsqueda

comenzará en Julio y finalizará con la incorporación en septiembre. (Ver Anexo 3 - Perfil de Puesto del responsable de Recursos Humanos).

Cabe destacar que, este proceso se realizará a través de la consultora externa Poncio S.A., una vez seleccionado el candidato, se lo incorporará al staff de manera que responda directamente al Gerente de Administración y Finanzas, inicialmente.

Tabla 1

*Recursos involucrados y Gastos de incorporación del responsable de Recursos Humanos.*

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Salario	\$320.000,00	\$3.840.000,00
S.A.C.		\$320.000,00
Contribuciones Patronales 24%	\$76.800,00	\$921.600,00
Honorarios Consultora		\$202.410,00
Estudios Preocupacionales		\$10.400,00
Costo Total		\$5.294.410,00

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Poncio S.A. (2023)

*Implementación de herramientas para la promoción de la comunicación interna*

Para lograr alcanzar el éxito, el personal debe estar constantemente informado y mantener una comunicación fluida y retroalimentativa. Hoy en día, es esencial contar con canales de comunicación interna en la empresa que permitan la gestión y transmisión de la información a todos los empleados de manera clara y directa.

Desarrollar y poner en marcha estos canales es una inversión para Redolfi, ya que se efectuarán mejoras notables en todo el personal, y a su vez, en el clima laboral, haciendo cada día más parte a cada integrante. Se proponen dos herramientas para potenciar la comunicación interna.

#### 1. Intranet

Es una plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos. Es relevante decir que son muchos los servicios que la Intranet le permite disfrutar a los integrantes de una empresa, entre ellos, se encuentran los

siguientes: espacio de mensajería inmediata, monitoreo de búsqueda rápida y foros desarrollados para debatir y discutir a distancia sobre un tema en específico.

Algunas de las ventajas que brinda esta herramienta son: optimización de la comunicación y el flujo oportuno de información entre los empleados; aumento de la eficiencia y productividad de la organización; reducción de costos operativos; ahorrando tiempo y dinero e incremento de la creatividad y la innovación.

La Intranet sugerida es la desarrollada por Google, mediante la cual la empresa puede crear su dominio de mail, y en base a esto utilizar varios recursos más, tales como chats internos entre el personal, conferencias, videos, anuncios, calendario, etc. En principio, se contratará el servicio para mandos medios (Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística y el nuevo responsable de Recursos Humanos) y para el Gerente General, los cuales transmitirán el flujo de información al personal que tengan a cargo. El servicio se obtendrá a partir del mes de Julio y posteriormente el responsable de Recursos Humanos contratado llevará a cabo la capacitación del personal para la Intranet y su desarrollo y adaptación a Redolfi. (Ver Anexo 4 - características de Intranet – Business Starter Google Workspace)

#### *Recursos Involucrados y Gastos de Suscripción de Business Starter Google Workspace*

- ❖ Costo mensual de la suscripción por usuario \$6.00 USD
- ❖ Costo total mensual de las 5 suscripciones \$30.00 USD
- ❖ Costo total anual de todas las suscripciones \$360.00 USD
- ❖ Cotización dólar del día de la fecha (31/05/2023) del BNA es de \$1USD = \$248,50
- ❖ 65% de impuestos correspondientes a la operación en USD (30% correspondiente al impuesto solidario PAIS + 35% correspondiente al impuesto a las ganancias)
- ❖ Costo total final del servicio contratado \$147.609,00 (\$89.460 costo servicio + \$58.149 impuestos)

## 2. Reuniones informativas

A partir del uso de la nueva Intranet de Google, se podrá utilizar como medio para el establecimiento de encuentros el calendario que brinda esta herramienta. Las reuniones son uno de los instrumentos que le permite a la organización mantener comunicación con sus trabajadores, éstas deberán ser realizadas y convocadas por personal responsable, con el propósito de mejorar las interacciones personales y dinamizar sus procesos. También deberán estar planeadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna. Esta herramienta no tiene costo alguno, se llevarán a cabo en las salas disponibles de la empresa y comenzarán en el mismo mes de julio, una vez que el responsable de Recursos Humanos ya este incorporado, tomará la responsabilidad de coordinarlas. Hasta ese momento, los Gerentes de mandos medios se encargarán de ponerse de acuerdo y organizarlas.

Si en alguna instancia se requieren recursos tecnológicos se utilizarán los disponibles en la empresa en ese momento.

Tabla 2

*Recursos Involucrados y Gastos para Herramientas de Comunicación Interna.*

Descripción	Costo Anual
Intranet Business Starter Google Workspace (Ver Anexo 4)	\$147.609,00
Reuniones Informativas	\$0,00
Costo Total	\$147.609,00

Fuente: elaboración propia – Datos extraídos de Google Workspace (2023)

*Capacitación de Lideres Coach*

Esta acción se desarrollará a través del curso de Coaching y Liderazgo Personal 'Encendete más' dictado por la UTN.BA (Universidad Regional de Buenos Aires). El mismo se realizará de manera virtual. La modalidad es virtual – auto asistida y el principal objetivo del curso es incorporar herramientas de Coaching y Liderazgo Personal para potenciar los niveles de desempeño en cualquier ámbito, pero principalmente en el corporativo.

Algunos de los objetivos específicos son: utilizar las fortalezas y recursos en el día a día, identificar la zona de confort personal y cuáles son los enemigos que hacen permanecer allí; conectar con las motivaciones y objetivos; modificar hábitos; mejorar

las comunicaciones y relaciones con los demás; comenzar un proceso de transformación personal. (Ver Anexo 5 - Programa del curso de Liderazgo y Coaching)

El mismo consta de un módulo compuesto por ocho unidades y tiene una carga horaria total de treinta horas; se dictará a lo largo de cuatro semanas vía zoom y brinda las siguientes disposiciones:

- Videolecciones
- Material de lectura
- Cuestionarios de autoevaluación
- Una clase de consulta en tiempo real
- Acceso durante 3 meses al aula virtual

El curso tiene un valor de \$13.926 por persona, se contratará para cinco integrantes, mandos medios (Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística y el nuevo responsable de Recursos Humanos) y para el nivel jerárquico (Gerente General). Se dictará a lo largo del mes de septiembre una vez que la persona encargada de la Gestión de Recursos Humanos este ocupando su puesto; tiene una duración total de 30 horas, las cuales serán distribuidas en dieciséis clases, cuatro encuentros semanales, cada uno de dos horas aproximadamente los días lunes, martes, miércoles y jueves de las correspondientes cuatro semanas.

Al finalizar el curso, será de gran importancia que la persona referente de Recursos Humanos lleve un seguimiento del aprendizaje y del impacto del mismo en cada participante, compartir ideas, pensamientos y conocimientos. La finalidad es que a partir de esta experiencia se pueda comenzar a proyectar y organizar actividades en equipo y que se logre transmitir e inducir esta ideología al personal que tenga cada uno a cargo.

Tabla 3

*Recursos Involucrados y Gastos para Capacitación en Liderazgo Coach*

Descripción	Costo Unitario Anual	Costo Total Anual (5 personas)
Curso de Coaching y Liderazgo Personal “Encendete más”	\$13.926,00	\$69.630,00
Costo Total		\$69.630,00

Fuente: elaboración propia – Datos extraídos de UTN.BA Centro de E-Learning (2023)

### *Marco temporal de la Implementación*

A continuación, se muestran reflejadas de manera gráfica las acciones correspondientes a la propuesta presentada y el tiempo estimado para su realización a través del diagrama de Gantt.

Tabla 4

### *Diagrama de Gantt*

	Acciones	Inicio	Finalización	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Incorporación responsable de RRHH	1/7/2023	31/9/2023	█	█	█									
2	Herramientas potenciales para la CI	1/7/2023	30/6/2024	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
3	Capacitación de Líderes Coach	1/9/2023	30/9/2023			█									

Fuente: elaboración propia, año 2023.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para medir las acciones propuestas para el plan de comunicación interna y liderazgo coach en Redolfi, se utilizó la fórmula ROI (retorno de la inversión), con el objetivo de calcular el beneficio de la propuesta. Para llevar a cabo esta fórmula, es necesario tener en cuenta las ganancias de la empresa en los últimos años.

Fórmula del ROI:  $(\text{Beneficios de la propuesta} - \text{Costos de la propuesta}) / \text{Costos de la propuesta} \times 100$

Este cálculo permite determinar de manera aproximada la viabilidad de la inversión a realizar por la empresa.

Tabla 5

*Costo y beneficio total de la propuesta para cálculo del ROI*

Incorporación de un responsable de RRHH	\$5.294.410,00
Herramientas potenciales para la CI	\$147.609,00
Capacitación de Lideres Coach	\$69.630,00
Honorarios profesionales por implementación de propuesta	\$150.000,00
<b>Costo Total Propuesta</b>	<b>\$ 5.661.649,00</b>
Resultado Neto 2018	\$10.417.452,07
Resultado Neto 2019 con inflación del 53,8%	\$16.022.041,28
Resultado Neto 2020 con inflación del 36%	\$ 21.789.976,14
Resultado Neto 2021 con inflación del 51%	\$ 32.902.863,97
Resultado Neto 2022 con inflación del 94,8%	\$ 64.094.779,01
Resultado Neto 2023 con inflación aproximada del 125%	\$ 144.213.252,77
<b>Beneficio de la propuesta 10%</b>	<b>\$ 14.421.325,27</b>
<b>ROI</b>	<b>154,71%</b>
<b>((14.421.325,27-\$5.661.649,00) / \$5.661.649,00) x 100</b>	

Fuente: Cálculos propios 2023 y datos financieros de la empresa Redolfi 2018

En base al resultado obtenido, y de llevarse a cabo la propuesta, se determina que por cada \$100 que la empresa invierta en el plan de comunicación interna y liderazgo coach, recibirá \$154,71, lo cual muestra que la propuesta es favorable y positiva.

## **Conclusión**

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa familiar con una experiencia de más de 50 años en el sector mayorista, dedicada a la venta de productos alimenticios ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con una flota de empleados de 170 personas aproximadamente y posee cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Tras el análisis interno llevado a cabo, se observó un gran crecimiento y desarrollo en cuanto a su posición en el mercado, como también así, la ausencia de un departamento de recursos humanos, de dedicación y trabajo abocado al capital humano y la informalidad de sus procesos. Hoy en día, no cuentan con registros sobre su propia comunicación ni resultados, lo que lleva a plantear la necesidad de poner en marcha un plan de comunicación interna. El mismo comienza con la contratación de un profesional de recursos humanos, posteriormente se aplica el uso de herramientas digitales para activar el flujo de información interno y finalmente una capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos sobre liderazgo coach fortaleciendo de esta manera los vínculos, el clima y la misma rentabilidad de la empresa.

En resumen, es fundamental e importante poner en marcha este plan de comunicación con todo lo que conlleva para favorecer y mejorar el clima laboral, el orden de los procesos y tareas, la motivación y el sentido de pertenencia, y también, profesionalizar cada área y formar a los representantes a través de la capacitación de liderazgo coach.

### *Recomendaciones*

Se recomienda llevar a cabo un control y seguimiento sobre las acciones propuestas en el plan comunicacional, ir evaluando la efectividad del responsable de recursos humanos e incorporar otra persona más, comenzando de esta manera, a formar un área de recursos humanos. También será de vital importancia realizar cambios o ajustes en caso de ser necesarios, sobre la propuesta planteada, en base a los resultados obtenidos mediante herramientas como encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño.

En último lugar, se sugiere comenzar a trabajar sobre la imagen, promoción y publicidad de la empresa, contando con un equipo de marketing y estableciendo una

estrategia publicitaria, ya que actualmente la empresa no dedica tiempo ni recursos a este factor, que es primordial hoy en día.

## Referencias

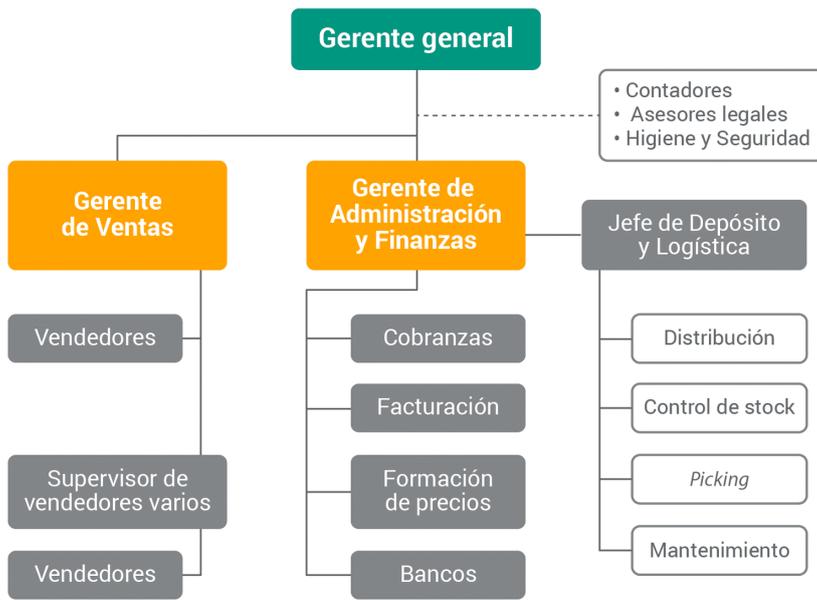
- Brandolini, A. (2008). *Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Canvas. (2023). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org>
- Capriotti, D. P. (diciembre de 1998). *La Comunicación Interna*. Terragona, España.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. MCGRAWHILL.
- Claps, S. M. (2023). *Transformación digital: Desafíos y oportunidades para las empresas*. Obtenido de [www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20Detarsio.pdf](http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20Detarsio.pdf) )
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *guía fundamental de la comunicación interna*. EDITORIAL UOC.
- Gomez, P. (2019). “*La importancia de los Recursos Humanos en la empresa*”. Obtenido de <https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>
- Lafuente, E. (abril de 2023). *El sombrío pronóstico del Banco Mundial para la Argentina que anticipa una crisis en 2023: bajó de 2% a 0% sus perspectivas de crecimiento para este año*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-sombrio-pronostico-del-banco-mundial-para-la-argentina-que-anticipa-una-crisis-en-2023-nid04042023/>
- Marchesan, C. A. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Argentina.
- Marketing, P. (s.f.). *Social factor importante aunque ignorado por el marketing*. Obtenido de [www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20Detarsio.pdf](http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20Detarsio.pdf) )
- Online, M. (Abril de 2023). *Misiones Online Beta*. Obtenido de <https://misionesonline.net/2023/04/20/areas-de-intervencion-de-recursos-humanos/>
- Ordóñez, M. (septiembre de 2021). *La comunicación interna en las organizaciones*. Obtenido de kellyservices: <https://blog.kellyservices.com.mx/la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20en%20las>

%20organizaciones%20es%20aquella%20que%20se,atraer%20y%20retener%20nuevos%20talentos

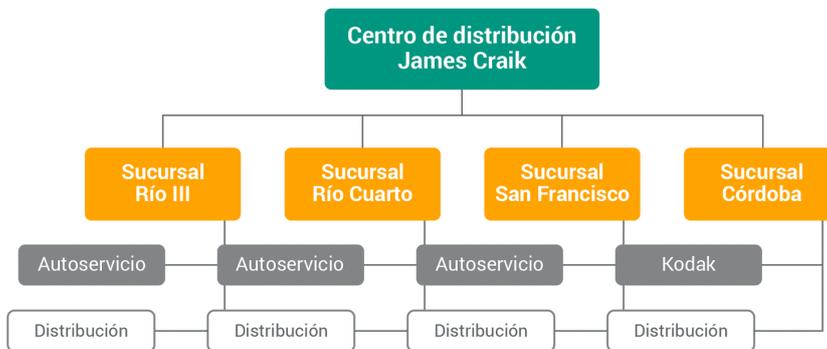
- Reuters, T. (2020). *Cumplimiento normativo: otro gran desafío para las PyMEs*. Obtenido de <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/cumplimiento-normativo-pymes.html>
- Reyes, J. (2018). *Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna*. Obtenido de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1446>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Ruiz, A. (Febrero de 2021). *Es Desing*. Obtenido de <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-publicitario/el-concepto-de-comunicacion-publicitaria-en-la-actualidad#:~:text=Comunicaci%C3%B3n%20digital%3A%20%C2%BFqu%C3%A9%20significa%3F,el%20mensaje%20produce%20en%20ellos>
- Samuel, M. M. (2012). La comunicación interna en las organizaciones, contribuciones a la economía, servicios Academicos Internacionales.
- Scott, I. (2007). *El Coaching Gerencial. Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones*.
- Southern, N. H. (julio de 2022). *Descubre las características del Liderazgo de Coaching*. Obtenido de Southern, New Hampshire University: <https://es.snhu.edu/noticias/descubre-las-caracteristicas-del-liderazgo-de-coaching#:~:text=El%20Liderazgo%20de%20Coaching%20es,acompa%C3%B1arlos%20y%20ayudarlos%20a%20desarrollarlas>
- Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Digital UNID.
- Wolk, L. (2003). *Coaching El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores.

## Anexos

### Anexo I



Anexo 2



Anexo 3: Perfil de Puesto del Responsable (Jefe) de Recursos Humanos

# DATOS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

## 1. DATOS GENERALES

<b>Nombre posición vacante</b>	Responsable ( <u>Jefe</u> ) de RRHH			<b>Personas:</b>	
<b>Área/Dpto</b>	RRHH	<b>Nivel de confidencialidad de la búsqueda</b>	Alto		
<b>Motivo de la Vacante</b>	Reestructuración	<b>Horario de trabajo</b>	Lunes a viernes de 9 a 18 hs		
		<b>Fecha de comienzo</b>	Inmediato		
<b>Reporta a cargo</b>	Gerente General				
<b>Personal a Cargo:</b>					
<b>Gerente a cargo</b>		<b>Jefe/ supervisor a cargo</b>		<b>Personal total a cargo</b>	
Si	No	x	Si	X	No
<b>Total Nómina de empresa</b>					
<b>Dependencia Funcional:</b>					
<b>¿Con qué niveles jerárquicos interactuará?</b>	Todos los niveles		<b>¿Con qué áreas de la Cía. interactuará?</b>	Todas las áreas	

## 2. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

<b>Misión del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión integral del área de RRHH y administración de personal</li> </ul>
<b>Funciones/Tareas a desarrollar (Si es posible, adjuntar descripción escrita del puesto)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuales de puesto y procesos corporativos.</li> <li>Objetivos estratégicos, por área, por líder, por colaborador, y su respectiva medición.</li> <li>Sistema de gestión de desempeño para todos los niveles.</li> <li>Definición de acciones de motivación para mandos medios y para los equipos.</li> <li>Desarrollo del plan de capacitación y desarrollo profesional anual.</li> <li>Gestión de clima organizacional, plan corporativo y planes por áreas.</li> <li>Administración de personal, liquidación de sueldos, ART, relación con contadores.</li> <li>Planes de carrera, <del>job posting</del>.</li> <li>Comunicaciones internas, desarrollo de plataformas y gestión de estas.</li> <li>Relación con consultores externos para el desarrollo de las herramientas.</li> </ul>
<b>Responsabilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre los manuales de puesto y procesos</li> <li>Sobre los objetivos</li> <li>Sobre las evaluaciones</li> </ul>

- Sobre las acciones de motivación
- Sobre el sistema de capacitación y desarrollo
- Sobre la administración de personal
- Sobre los planes de carrera

#### **Herramientas específicas a utilizar (Software, Hardware, Equipos)**

- Paquete office
- Sistema de gestión

### **3. PERFIL Y COMPETENCIAS**

#### **3.1 PERFIL PERSONAL**

<b>Rango edad:</b>	30-45 años	<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>Hijos:</b>	
<b>Movilidad propia:</b>	No requerido				
<b>Disponibilidad para viajar:</b>	No requerido				
<b>Observaciones:</b>	Se orienta la búsqueda a una persona que acredite experiencia en el puesto liderando equipos de trabajo. Es fundamental contar con herramientas de gestión.				

#### **3.2 COMPETENCIAS REQUERIDAS**

		<b>Ponderación [1(&lt;) a 5 (&gt;)]</b>
1	Liderazgo	5
2	Influencia – Negociación	5
3	Gestión de objetivos e indicadores	5
4	Capacidad de Planificación y Organización	4
5	Comunicación eficaz	5

#### **3.3 EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Tipo de Experiencia</b>	<b>Si</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>No</b>	<b>Indistinto</b>
Experiencia en general				
Experiencia en empresas del ramo				
Experiencia en igual posición		3 años		
Experiencia en igual Área/Dpto		5 años		
Experiencia específica en				

#### 4. FORMACIÓN ACADÉMICA

Estudios	En curso	Graduado	Título obtenido	Indistinto
Terciario				
Universitario		x		
Master/Posgrado				
Otros				
Observaciones				
Idiomas	Lectura	Habla	Escritura	Comprensión
Inglés				
Portugués				
Otro				
Conocimientos requeridos:	No requerido			

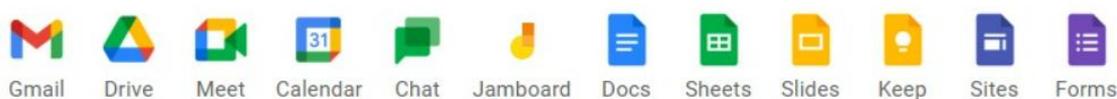
#### 5. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Sueldo Nominal Mensual	320.000 netos	Aguinaldo		
		Vacaciones		
Comisiones		Bonos	Si se llega a los objetivos 1 sueldo	
Otros beneficios (vivienda, movilidad, pasajes, etc)		Medicina Prepaga	Si, solo para el empleado.	
Capacitación	Inmediata	Mediata	Fuera del país	Dentro del país
Oportunidades futuras de crecimiento	Inmediata	Mediata	Fuera del país	Dentro del país
Observaciones:	Se ofrece incorporación inmediata y estabilidad laboral.			

Anexo 4: características de Intranet – Business Starter Google Workspace

# Google Workspace

Acceso a:



Características:

## Productividad y colaboración

 <b>Gmail</b> Correo electrónico empresarial	✓
Correo electrónico personalizado para su empresa	✓
Protección contra la suplantación de identidad (phishing) y el spam que bloquea más del 99,9% de los ataques	✓
Experiencia de correo electrónico sin anuncios	✓
 <b>Meet</b> Reuniones de video y de voz	100 participantes
Duración (máxima) de la reunión	24 horas
Números telefónicos de acceso internacionales o para EE.UU.	✓
Uso de pizarra digital	✓

 <b>Drive Almacenamiento en la nube seguro</b>	30 GB por usuario
Drive para escritorio	✓
Compatibilidad con más de 100 tipos de archivos	✓
 <b>Chat Mensajería para equipos</b>	✓
Active o desactive el historial de forma predeterminada	✓
Aceptación automática de invitaciones	✓
Chat externo individual	✓
 <b>Calendario Calendarios compartidos</b>	✓
Páginas de reservas de citas	—
Explore y reserve salas de conferencias <sup>*</sup>	✓
 <b>Documentos, Hojas de cálculo, Presentaciones</b> Creación de contenido colaborativo	✓
Notas compartidas de Keep	✓
Creador de sitios web de Sites	✓
Creación de encuestas mediante Formularios	✓
Interoperatividad con archivos de Office	✓
Análisis más sencillo con SmartFill, Limpieza inteligente y Respuestas	✓
Asistencia de escritura con Redacción inteligente, sugerencias gramaticales y autocorrección ortográfica	✓

## Seguridad y administración

Verificación en dos pasos	✓
Controles de políticas basadas en grupos	✓
Programa de Protección Avanzada	✓
Administración de extremos	Básico

## *Anexo 5: Programa del curso de Liderazgo y Coaching*

### Unidad 1: ¿Qué es el coaching?

- Tema 1: Coaching: ¿Qué es? ¿Dónde nace? Orígenes.
- Tema 2: Tipos de coaching.
- Tema 3: ¿Cómo contribuye a tu desarrollo personal y profesional? ¿Dónde pones foco?
- Tema 4: Modelo P.A.R. ¿Qué es? ¿Qué ves cuando ves?
- Tema 5: Teoría del 80% 20%. Efectividad vs sufrimiento.
- Tema 6: ¿Por qué ser optimista? ¿Cómo convertirse en una persona optimista?

### Unidad 2: Modelos mentales

- Tema 1: ¿Qué ves cuando miras?
- Tema 2: Modelos Mentales: ¿qué son? ¿Cómo condicionan nuestra realidad? ¿Cómo inciden en nuestra comunicación?
- Tema 3: Empatía: ¿Por qué tener más empatía?

### Unidad 3: Víctima vs. Protagonista

- Tema 1: Víctima vs protagonista. Características generales de cada rol.
- Tema 2: Ejemplos de pasaje de víctima a protagonista.

### Unidad 4: Círculo de preocupación e influencia

- Tema 1: ¿En qué inviertes tu tiempo y energía?
- Tema 2: Círculo de preocupación e influencia: ¿qué es?
- Tema 3: Hábitos: ¿qué son? ¿Cómo cambiarlos?

### Unidad 5: Juicios

- Tema 1: Juicios: ¿qué son? ¿Cómo identificar los buenos juicios?
- Tema 2: Cómo inciden en la confianza las opiniones.

- Tema 3: ¿Qué podemos hacer con las opiniones que emitimos, las que recibimos y las que tenemos sobre nosotros mismos?

#### Unidad 6: Recursos, dones y talentos

- Tema 1: ¿Qué son los recursos, dones y talentos? ¿Por qué es tan importante conocerlos?
- Tema 2: Motivación vs. MotivAcción.

#### Unidad 7: De la zona de confort a la zona de expansión

- Tema 1: ¿Qué es la zona de confort y la de expansión? Enemigos para salir de la zona de confort.
- Tema 2: Creencias limitantes: ¿qué son? ¿Cómo detectarlas?

#### Unidad 8: Visualización

- Tema 1: ¿Qué es la visualización?
- Tema 2: Preguntas guía.
- Tema 3: Perseverancia.