

Universidad Siglo XXI



Trabajo Final de Grado

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Ventajas de contar con líderes coach.

Propuesta para la Empresa AJ & JA REDOLFI SRL

Devoto Córdova María Sol

DNI: 34358943

Legajo: VRHU07314

2020

## **Resumen**

El presente reporte de caso analiza a la empresa AJ y JA Redolfi S.R.L., buscando una resolución para la problemática de la misma. La mencionada empresa no cuenta con un área específica de Recursos Humanos que pueda encargarse de la gestión de la comunicación interna, ni de los problemas existentes en cuanto al liderazgo y a la ausencia de trabajo en equipo, lo cual trae aparejado numerosas pérdidas económicas. Se realiza un diagnóstico del macro y micro entorno a fin de identificar el mejor plan a seguir. En este sentido, se sugiere implementar una capacitación en liderazgo coach, considerando que un buen trabajo de los líderes aportará importantes beneficios en lo que se refiere a la comunicación interna y al trabajo en equipo. Dado que esto es avalado por el material teórico y algunos antecedentes existentes, se propone un plan de implementación en la temática mencionada.

*Palabras clave:* Liderazgo coach – Trabajo en equipo – Comunicación interna

## **Abstract**

This case report analyzes the company AJ and JA Redolfi S.R.L., seeking a resolution to the problem of the same. The mentioned company does not have a specific area of Human Resources that can take charge of the management of the internal communication, nor of the existing problems as for the leadership and the absence of work in team, which brings along numerous economic losses. A diagnosis of the macro and micro environment is made in order to identify the best plan to follow. In this sense, it is suggested to implement a training in leadership coach, considering that a good work of the leaders will contribute important benefits in what refers to the internal communication and to the team work. Given that this is supported by the theoretical material and some existing antecedents, an implementation plan in the mentioned thematic is proposed.

*Keywords:* Leadership coach - Teamwork - Internal communication

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación .....	7
Marco Teórico .....	15
<i>Comunicación interna</i> .....	15
<i>Liderazgo coach</i> .....	16
Diagnóstico y Discusión .....	18
Plan de Implementación.....	20
<i>Objetivo general</i> .....	20
<i>Objetivos específicos</i> .....	20
<i>Alcances y limitaciones</i> .....	20
<i>Recursos</i> .....	21
<i>Acciones concretas que desarrollar</i> .....	22
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	24
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i> .....	25
Conclusiones.....	26
<i>Recomendaciones</i> .....	27
Bibliografía.....	28
Anexos.....	30
<i>Anexo 1: Propuesta para la primera semana de capacitación</i>	
<i>Anexo 2: Propuesta para la segunda semana de capacitación</i>	
<i>Anexo 3: Propuesta para la tercera semana de capacitación</i>	
<i>Anexo 4: Propuesta para la cuarta semana de capacitación</i>	
<i>Anexo 5: Propuesta de evaluación</i>	

## Introducción

En la actualidad, muchas empresas están comenzando a comprender la importancia del coaching ontológico. Según la definición de Agüero y Sturich (2008), “el Coaching es la disciplina que entrena individuos y organizaciones en procesos de cambio cultural y su efectividad” (p. 32), y los principios básicos que lo conforman son, en opinión de Echeverría (1994), que los seres humanos somos seres lingüísticos, que interpretamos el lenguaje como generativo del ser, y que consideramos que los seres humanos se crean a sí mismos tanto en el lenguaje como a través de él. La Empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no escapa a este interés, por lo que se ha estudiado la manera en que la incorporación en su plantel de líderes coach, junto a un adecuado plan comunicacional, puede aportarle importantes beneficios.

Dicha empresa es de origen netamente familiar, en funciones desde 1959, aunque no fue hasta 1990 que se constituyó la sociedad entre el primer dueño y su hijo como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. Más adelante se constituyó también una nueva sociedad, Distribuidora Redolfi S. R. L., la cual se encarga exclusivamente de la distribución de helados La Montevideana y de los productos congelados McCain, entre otros. En 1993 se inauguraron las nuevas oficinas de la empresa, actualmente ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con sucursales en diferentes lugares del interior de la provincia. Su rubro es la comercialización y distribución de productos alimenticios, cigarrillos y bebidas, entre otros, especialmente de grandes empresas como Arcor, Johnson y Johnson, Las Marías S. A., Glaxo, Kodak, etc.

Hoy en día desempeñan su labor en la empresa aproximadamente 130 empleados, por lo que resulta imprescindible que los encargados actúen como líderes de acuerdo a las necesidades de la organización, el contexto y el entorno, asegurando que todos los miembros coordinen sus acciones, con el objetivo de lograr la mejor estrategia para la empresa. En este sentido, cabe mencionar que existen diferentes tipos de liderazgo, por lo cual es necesario comenzar siempre realizando un diagnóstico que permita identificar el tipo de liderazgo más adecuado para las características de la empresa y del personal.

Hersey y otros (2001) hacen referencia a que el líder puede estar orientado hacia la tarea o hacia las relaciones, y que de ello dependerá su comportamiento. En cuanto a

las características del líder, este debe ser sincero, íntegro, competente y responsable, y debe saber escuchar activamente, tanto para informar hacia el interior de la empresa, como para brindar retroalimentación a los miembros de su equipo. Considerando al personal de la empresa comotal, alcanzar sus máximos estándares dependerá de que losequipos adopten las aptitudes de un *equipodealtorendimiento*, con la motivación necesaria, relaciones consolidadas, compromiso de cada uno de sus miembros, y objetivos personales y organizacionales acompasados. Este pasaje resulta ser un desafío importante. En palabras de Hawkins (2012):

Un equipo seleccionado cuidadosamente, y respaldado, contará con más posibilidades de lograr éxito a la hora de liderar organizaciones complejas como las existentes en la actualidad. Para lograrlo necesitará un proceso de aprendizaje continuo, desarrollo de personas y coaching de calidad constante (p.62).

Existen diversos antecedentes de experiencias en relación a la temática. Uno de ellos es el trabajo de Tesis presentado por Caicedo Ausique y otros (2013), en el cual se investigaron los efectos de la implementación de la metodología *coaching* en el talento humano en diferentes empresas españolas que la utilizan actualmente. La investigación consistió en aplicar a los directivos de las mencionadas empresas un cuestionario que permitía observar las competencias técnicas y relacionales del personal antes y después de incorporada la metodología coaching, y también se realizó una entrevista cualitativa a las personas encargadas del Departamento de Recursos Humanos. Los datos obtenidos confirmaron el mejor desempeño de la organización a partir de la implementación de esta metodología, como así también que el coaching no se reduce a un tipo de empresa específico, sino que es aplicable en cualquier empresa como herramienta para el óptimo desarrollo de los recursos humanos. En la empresa que es objeto de estudio del presente trabajo, no existe a la fecha un Departamento de Recursos Humanos, pero cabe mencionar que la creación del mismo se encuentra dentro de las prioridades del Directorio.

Otra experiencia con liderazgo coach específicamente, es la investigación realizada por Penido (2015) realizada en Brasil con 20 líderes de la Empresa Alfa. La consigna fue constatar que los líderes estuvieran ejerciendo su función de coach y conduciendo a sus equipos a partir de la consolidación del aprendizaje comportamental adquirida durante el coaching de proceso. Una de las atribuciones de los líderes coach,

según se menciona en el estudio, es que proporciona mejoras continuas en el aprendizaje organizacional, garantizando el ambiente propicio para la realización de las diversas actividades de la empresa. Luego de la investigación se pudo concluir que no todos los aspectos que compone el entrenamiento comportamental eran practicados por los líderes de la empresa, pues no les otorgaban a todos los conceptos el mismo nivel de importancia.

En lo que respecta a la ciudad de Córdoba, cabe mencionar dos antecedentes de trabajos de investigación en diversas empresas. El primero de ellos es el realizado por Fabrisín (2016), centrado en analizar si existen diferencias entre el liderazgo coach y el liderazgo tradicional según el tipo de Pymes, y en qué situación se encuentra el liderazgo en las Pymes de la ciudad de Córdoba. Los resultados obtenidos indicaron que existen líderes que no acompañan a la empresa con los cambios del entorno, y también hay otros casos de empresas paternalistas que no dejan lugar a los líderes jóvenes que intentan profesionalizar a las áreas que componen la Pyme. Además, muchos líderes no son conscientes del estilo de liderazgo que se encuentran desarrollando, ya sea por falta de preparación o profesionalismo, o por no tener el conocimiento necesario acerca de las herramientas que deben utilizar o los aspectos que deben evaluar para elegir el curso de acción indicado. Por ende, se puede decir que el estudio demuestra la existencia de un proceso de transición entre el líder tradicional y el líder coach, el cual se observa en que estos admiten una comunicación eficiente y el uso de la delegación como recurso, pero luego continúan evaluando de manera rigurosa las actividades delegadas.

El otro estudio que es posible mencionar como antecedente en la región, es el de Javier Fernández (2017), orientado a conocer las formas en que se está implementando el Coaching en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba y en analizar a través de qué medios se lleva adelante, cuáles son las razones por las que las organizaciones están comenzando a utilizar esta práctica, y cuáles son sus efectos y repercusiones. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a nueve coaches seleccionados a partir de un criterio muestral no probabilístico-intencional, las cuales permitieron arribar a la conclusión de que el coaching ontológico genera mayor compromiso y asunción de responsabilidades por parte del personal, y produce mejoras en la motivación y contención de los empleados, en la comunicación interna, entre áreas y entre personas,

en la productividad, en los vínculos laborales y en el desempeño de los equipo de trabajo.

Por último, es necesario destacar que la relevancia del presente trabajo radica en el aporte que ofrece a la empresa, logrando una mejor gestión de las actividades que en ella se desarrollan.

### **Análisis de situación**

La empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas. El número de empleados, como se ha mencionado, alcanza las 130 personas, y posee además una flota de 73 vehículos entre utilitarios y camiones de gran porte.

La línea de productos es muy variada y con precios muy competitivos, pero la principal estrategia de la empresa es la de marcar la diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente. Estos son en su mayoría despensas de barrios, minimercados y quioscos, con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Si bien los compradores no poseen un alto poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, son muy sensibles a los precios de la competencia.

La **Visión** de la empresa es:

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

Y la **Misión** que promulga:

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.

Como principales **Valores**, A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. se inclina por:

- el respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo que conforma la empresa;
- la confianza, 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;
- honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros;
- sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de 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;
- y orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Estos valores muchas veces juegan en contra en las decisiones de la empresa, pues se prioriza a las personas por sobre el negocio, tomando decisiones que luego no se pueden sostener, como es el caso de la promoción interna al cargo de choferes de empleados que resultaban ser “de confianza”, pero no estaban adecuadamente capacitados para el puesto.

Por otra parte, un proyecto inminente que la empresa está terminando de llevar a cabo, es el traslado del centro de distribución como parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. Dado que la escasez de espacio no permite realizar compras a mayor escala, una vez finalizado el nuevo depósito se espera poder lograr economías de escalas más atractivas, además de evitar el desabastecimiento de las sucursales, la pérdida de ventas por falta de stock, el alto índice de rotura y robo de mercadería, la pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, el vencimiento de mercadería por falta de control, etc. Sin embargo, es evidente que todas estas cuestiones



no se resuelven únicamente ampliando el espacio, sino que el proyecto debe ser acompañado por un liderazgo que permita un aprendizaje continuo de las funciones que debe desempeñar cada colaborador y de la mejor forma de trabajar en equipo para lograr alcanzar los resultados deseados.

Como forma de realizar un diagnóstico que permita detectar los elementos del macroentorno en los que se encuentra sumida la empresa, se aplica aquí la herramienta PEST, la cual toma en consideración los cuatro grupos de variables que a continuación se detallan:

- *Variables Políticas:*

Considerando todo cambio político o legislativo que pueda afectar al negocio, cabe mencionar las próximas elecciones y la consecuente inestabilidad política y social del país.

Es decir que existe un importante riesgo en el presente momento, ya que no se sabe cuáles son las medidas que adoptará el gobierno, nuevo o reelecto, a partir de su asunción.

- *Variables Económicas:*

Según sostiene Alvarado Cervantes (2015), “todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global” (p.4), en relación a la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que esta atraviese.

En este caso, cabe mencionar la difícil etapa por la que atraviesa actualmente la economía interna del país, y la incertidumbre que generan los próximos cambios en materia política y las repercusiones que pueden traer aparejadas en este sentido. Los actuales niveles de inflación y el bajo nivel de confianza en la economía por parte del consumidor, sumado al aumento de costos de las materias primas (reflejado en los productos) y a la suba del índice de precios, afectan de manera indiscutible las operaciones de la empresa.

Además, se vive una actual crisis cambiaria, la cual tampoco resulta ser beneficiosa para lo que refiere al comercio alimenticio.

Todos estos factores son de consideración y deben ser muy tenidos en cuenta por la empresa a la hora de tomar decisiones.

- *Variables Sociales:*

Si bien la empresa está en proceso de expansión, esta no incluye por el momento a países vecinos, los cuales puedan afectar en cuanto a las variables sociales.

En el mercado interno, el estilo de vida de la población del interior del país se ha ido modificando a causa de las nuevas tecnologías y de la difusión que alcanzan hoy en día los medios de comunicación y su influencia en la opinión pública.

Sin embargo, no se considera que estos cambios puedan convertirse en una amenaza desde lo social en lo que refiere al crecimiento y expansión de la empresa.

- *Variables Tecnológicas:*

El impacto de las nuevas tecnologías es cada vez más evidente, y las empresas que no se adecúan pierden grandes posibilidades de hacer más y mejores negocios.

En este sentido, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. debe realizar algunos cambios para no volverse obsoleta en cuanto a lo tecnológico, ya sea en el área de distribución como en el área de marketing y ventas, ampliando su rango de clientes a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

A continuación se incluye también un *diagnóstico organizacional*, el cual fue realizado mediante la herramienta conocida como “Análisis FODA”, la cual incluye las fortalezas actuales de la empresa, sus oportunidades en un futuro próximo, las debilidades internas a corregir para un mejor desempeño de la misma, y las amenazas externas de las cuales la empresa debe intentar cuidarse.

*Fortalezas:*

- ✚ La decisión de crear el nuevo depósito cumple con la Ordenanza N° 1564/07, la cual exige trasladar las infraestructuras industriales, depósitos, etc. fuera del ejido urbano.
- ✚ La empresa ofrece una variada línea de productos con precios muy competitivos, lo que sumado a un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, se constituye en su principal estrategia.
- ✚ La Misión de la empresa y sus valores resultan altamente positivos y generan fidelidad en el personal y una buena imagen en los clientes.

#### *Oportunidades:*

- ✚ Se espera que en el nuevo centro de distribución el personal trabajará en mejores condiciones.
- ✚ Se podrá atender a más cantidad de clientes, ampliando la variedad de productos en función de las necesidades de las nuevas zonas abarcadas.
- ✚ El nuevo centro de centro de distribución permitirá incorporar nuevas líneas de productos que apunten a los consumos de moda en cuanto al cuidado de la salud y al consumo de productos orgánicos, entre otros, como una forma de ampliar la imagen de la empresa.
- ✚ El financiamiento para la construcción del nuevo depósito surge de distintas fuentes, principalmente de la venta de su estructura actual, la cual está previsto que alcanzará los \$1 261 000, y el loteo y venta de parte de predio de 84 hectáreas, considerando que cada lote posee un precio estimado de \$7000. Se espera vender entre 8 y 15 lotes por año, y subalquilar las 70 hectáreas restantes a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año por hectárea. Por último, se considera solicitar un crédito bancario a una tasa nominal anual de 12%, el cual será amortizado en 10 años.

- ✚ El hecho de acrecentar los m<sup>2</sup> de depósito permitirá la generación de nuevas alternativas de negocios, como la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas en toda la Provincia de Córdoba, lo cual aportaría un aumento estimado de las ventas de \$12 000 000 anuales.

*Debilidades:*

- ✚ El nuevo centro de distribución deberá considerar los aspectos tecnológicos y la capacitación necesaria para la disminución del riesgo de roturas y robo, previendo el adecuado movimiento de la mercadería, sistemas de control del stock que eviten que los productos que se venzan por falta de rotación, mayor organización en la parte operativa, y mayor control de la mercadería.
- ✚ Actualmente existen numerosas pérdidas en la mercadería, por vencimiento (\$14 300 de promedio anual), por rotura (\$24 700 de promedio anual), para devolución (\$23 100 de promedio anual) y también órdenes de pedidos generadas pero no entregadas por falta de mercadería (\$55 000 mensuales).

*Amenazas:*

- ✚ El proyecto de ampliación tiene su base en la premisa de que el flujo de fondos se genera y desarrolla en un contexto coyuntural del país con las tendencias políticas y económicas actuales, por lo tanto, el mismo depende de que el escenario y los lineamientos políticos, económicos y financieros del país se mantengan estables.

Cabe aquí la inclusión de un análisis específico según el perfil profesional de la carrera. En este trabajo de investigación se hace necesario problematizar la necesidad de incorporar líderes coach para, entre otras cosas, ajustar la comunicación interna en todos los ámbitos de la empresa. La tarea del coach es, justamente, brindar un

acompañamiento experto hacia una dirección determinada, a través de una serie de estrategias que permiten optimizar las habilidades que posee cada persona.

Por supuesto que para actuar de esta manera, los líderes de la empresa deben capacitarse, y además, esto implicará a su vez un cambio en la forma de trabajar, ya que el líder coach no es un entrenador ni un consejero, no ordena ni manda a sus liderados, sino que genera un entorno facilitador para que estos puedan brindar el máximo de su potencial en un ambiente creativo (Peris Delcampo, 2014). Resulta importante también conocer *hasta dónde se puede llegar* con esta herramienta, es decir, cuáles son los conocimientos reales que posee el líder, cuál es la apertura y capacidad de los liderados, y cuáles son las posibilidades concretas de la empresa. Evaluar estos aspectos antes de idear un plan de acción permitirá guiar el mismo hacia el logro de objetivos concretos.

Dado que el líder coach busca conseguir buenos resultados para la empresa pero pasando a través de las personas, y no por encima de ellas, será necesario adoptar un pensamiento diferente con respecto a las funciones tradicionales de liderazgo. Para comenzar, el líder coach siempre debe pensar que las personas tienen más capacidades de las que él conoce o puede observar, y se da a la búsqueda de estas, junto con el empleado. Preguntando, guiando el proceso de reflexión, asesorando y acompañando, el líder coach refuerza la autoestima de sus colaboradores y se resta a sí mismo protagonismo, poniendo en el centro a los objetivos de la empresa, como aquello que se quiere alcanzar.

A su vez, el líder coach es formador de nuevos líderes, personas capacitadas para reemplazarlo cuando sea necesario o hacerse cargo de nuevos sectores o diferentes tareas a las que están acostumbrados, sin tener miedo de dar órdenes puesto que no están acostumbrados solamente a recibirlas. Todo el sistema se vuelve flexible de esta manera, y deja de haber rispideces y rozamientos innecesarios, los cuales dificultan el crecimiento de la organización.

El líder coach debe desarrollar su cualidad de empatía, debe ser valiente para enfrentar el cambio que su rol va a adquirir en la organización, y debe sentir pasión por aprender esta nueva tarea. Si no se siente capaz o no tiene la suficiente confianza para intentarlo, más vale buscar otra persona, por más confianza que la empresa le tenga a este. Resulta mejor armar equipos de trabajo donde cada uno tenga un rol definido por el cual pueda responder, que intentar persuadir a las personas de que son capaces de

hacer aquello que no desean, pues lo harán con pocas ganas y de mal modo, sin sentirse responsables por ello.

Si bien se recomienda que las personas elegidas para este rol sean endógenas, es decir, pertenecientes al interior de la empresa, en caso de no haber personas con voluntad de asumir el compromiso, es posible incorporar personal exógeno por un período de tiempo, de modo de generar el cambio en la empresa e ir descubriendo y capacitando a aquellas personas que podrían ocupar su lugar.

En cuanto al trabajo en equipo, cabe mencionar que la flexibilidad es una de sus principales características, como también lo es una buena comunicación interna. También se debe resaltar que los logros son compartidos, y los fracasos también, propiciando una correcta retroalimentación en cada caso.

Por supuesto que es indispensable cierto nivel de compromiso con el equipo, y por consiguiente, con la empresa, lo cual debe ser fomentado constantemente por el líder. Por último, es importante que las personas sientan que son complementarias unas de otras, que todas son parte de algo mayor, que es la organización, y que deben aportar de la mejor manera al logro de los objetivos comunes.

Será necesario cierto tiempo para que las personas se acostumbren al cambio y desarrollen confianza en el líder, además de en ellas mismas. Tampoco las herramientas de trabajo en equipo son fáciles de adquirir de un día para el otro. Por ende, la empresa deberá ser coherente con la propuesta y sostenerla en todo momento si es que quiere arribar a buenos resultados en el mediano plazo. Se considera que la misma es la mejor opción con que cuenta la organización, y es por ello que se sugiere la implementación de un plan de comunicación interna acompañado por el desarrollo de líderes coach.

## **Marco Teórico**

El presente apartado está organizado en subtemas, en lo que se refiere a comunicación interna y liderazgo coach, entendiendo por la primera el tipo de comunicación dirigida hacia el cliente interno, es decir, el trabajador.

### *Comunicación interna*

Resulta necesario entender a la comunicación como un fenómeno complejo, el cual se basa en diversas herramientas y metodologías para propiciar un vínculo intersubjetivo, pero donde lo más importante no son las estrategias ni los medios, sino las personas (Scolari, 2012). En este sentido, uno de los principales errores de las organizaciones es centrarse puntualmente en el aspecto económico, considerando a los trabajadores como bienes de producción, y dejando de lado a los mismos durante la elaboración de planes y modelos (Apolo Buenaño, Murillo y García, 2014).

El modelo de gestión por competencias es una de las herramientas que se basa en el rendimiento del capital humano, y por ende, favorece los vínculos comunicativos dentro de la empresa. La misma combina las capacidades del trabajador con las necesidades de la empresa, logrando un combo que beneficia a ambas partes.

Como se ha mencionado, en los últimos años las empresas han cambiado el enfoque acerca de la forma en que se concibe el concepto de Recursos Humanos. Alles (2005) sostiene que el mundo de los negocios ha influido sobre la disciplina, modificando los sistemas e implementando nuevos modelos como lo es la Gestión por Competencias. Si bien este modelo resulta ser beneficioso para la gente, su razón de ser no es esa, sino lo que aporta en cuanto a competitividad en el mercado y mejoras en la rentabilidad.

Se entiende por *competencias* al “repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras” (Jiménez, 2016, p. 88), y estas pueden basarse en características personales (flexibilidad, iniciativa, preocupación por el orden), sociales (sensibilidad interpersonal, desarrollo de personas, etc.) y organizacionales, dentro de las cuales es posible ubicar al liderazgo.

### *Liderazgo coach*

La decisión de asumir el rol de líder implica un deseo de guiar a otros desde una posición de autoridad formal, la que debe ser ejercida con justicia y promoviendo la efectividad y el crecimiento del equipo. Serrano Orellana y Portalanza (2014) mencionan cuatro teorías consideradas principales en relación al liderazgo en los últimos tiempos, la primera de ellas orientada hacia las características distintivas del líder, la segunda hacia el estilo de liderazgo, la tercera estableciendo el uso de modelos, y la cuarta explicando el porqué del éxito de la influencia entre algunos líderes y sus seguidores. Los mencionados autores consideran que los diferentes estilos de liderazgo y el clima que generan pueden favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores, por lo cual es responsabilidad de las organizaciones potencializar los valores y el respeto a los derechos humanos, para lo cual se resalta el papel de los líderes.

De algún modo, el comportamiento asumido por el líder se convierte en “mediador de las percepciones, influyendo sobre los comportamientos y creencias de los trabajadores” (Serrano Orellana y Portalanza, 2014, p.122), lo cual afecta ineludiblemente el clima organizacional, pudiendo generar ambientes de trabajo motivantes incentivando a mejorar la calidad del desempeño, lo que ayuda a que los empleados sientan que contribuyen a mejorar la calidad de la organización. El clima organizacional resulta medible a partir del comportamiento de los trabajadores, y está comprobado que un buen clima laboral permite incrementar la productividad de la empresa, disminuir el ausentismo, y reducir costos. Si bien hay diferentes dimensiones que determinan el clima de una organización, se considera que el liderazgo es una de las más importantes, pues logra en el trabajador la percepción de orgullo de pertenencia,



reconocimiento, comunicación, bienestar general y satisfacción por el trabajo. Estas cualidades favorecen un desempeño de excelencia.

Por su parte, el coaching es una disciplina que nació en Estados Unidos en la década de los '80, buscando incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Utilizando conversaciones o diálogos, lo que se pretende es que el "coach" estimule el aprendizaje del "coachee", el cual intenta reflexionar sobre sí mismo y su entorno con el fin de poder definir objetivos, tomar decisiones y actuar hacia la consecución de los mismos (Rodríguez Barrero et al, 2018). En las organizaciones, el coaching se ha convertido en una herramienta de liderazgo que ha permitido interpretar a los seres humanos y sus comportamientos, favoreciendo que aquellos puedan obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades.

Actualmente, sostienen Pérez y otros (2018), las organizaciones valoran en gran medida a su capital humano, por lo que les resulta indispensable contar con líderes que favorezcan la conducción y gestión adecuada de ese capital, con el objetivo de competitividad y permanencia en el mercado. Dado que ya no se considera a la capacidad de liderazgo como una habilidad innata del individuo, el coaching se ofrece como una posibilidad para mejorar los distintos aspectos que distinguen a un buen líder, dado que el liderazgo convencional ya no se considera suficiente. Es por ello que en los últimos tiempos se habla de *líder coach* o *gerente coach* haciendo referencia a quien tiene la capacidad de reforzar y mejorar las habilidades del grupo de trabajo, actuando como guía para que cada trabajador aprenda por sí mismo, construyendo relaciones de confianza y seguridad, y delegando al trabajador la responsabilidad de su rol (Pérez et al, 2018).

Zenger y Stinnett(2013) sugieren una serie de preguntas que podrían ayudar a un líder a establecer objetivos con sus colaboradores, a investigar las posibles barreras o resistencias, y a elaborar un plan de acción y un calendario. Las mismas hacen referencia al establecimiento de objetivos y logros, situación ideal, propuestas y aportes, eficacia de las medidas actuales y nuevas, barreras para el cambio, acciones concretas que ayudarían a lograr el objetivos, pasos a seguir, cómo mantenerse enfocado y cómo solicitar ayuda en caso de ser necesario. Como se puede observar, la propuesta es que cada líder asuma la responsabilidad del crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, adquiriendo para ello las herramientas necesarias.

A modo de conclusión, cabe mencionar que tanto el modelo de Gestión por Competencias como el liderazgo de tipo coach ponen el acento en la persona, porque se considera que estas son las causantes del éxito de toda organización, pues, cada una desde su área y cumpliendo con sus responsabilidades, son las responsables del funcionamiento de la misma, y por ende, de su rendimiento económico.

### **Diagnóstico y Discusión**

La problemática que actualmente enfrenta la empresa en estudio, está en relación con el desabastecimiento de las sucursales por errores en la logística o en la comunicación, la pérdida de ventas por falta de stock, el alto índice de rotura y robo de mercadería, la pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, el vencimiento de mercadería por falta de control, entre otros. En números, los gastos y pérdidas actuales en mercadería que debe darse de baja, asciende a un promedio anual de \$14 300 en pérdidas por vencimiento, \$24 700 por rotura, \$23 100 por devolución y \$55 000 mensuales en órdenes de pedidos generadas pero no entregadas por falta de mercadería, según el análisis realizado por la empresa al momento de proyectar el nuevo depósito.

Como se puede observar, la suma resulta ser un número bastante grande como para no ser tomado en cuenta. Además de esto, los valores de la empresa llevan en algunos casos a decisiones erróneas, priorizando de manera desacertada a las personas por sobre el negocio y tomando decisiones que luego no se pueden sostener.

Si bien el nuevo centro de distribución se prevé que ayudará en la disminución del riesgo de roturas y robo, previendo el adecuado movimiento de la mercadería mediante sistemas de control de stock que eviten que los productos que se venzan por falta de rotación y aportando mayor organización en la parte operativa y en el control de la mercadería, es evidente que la puesta en marcha del mismo debe ser acompañada por un cambio a nivel organizacional que implique incorporar una mejor forma de trabajar en equipo para lograr alcanzar los resultados deseados. Es por ello que

se sugiere la implementación de líderes coach, ya que los diferentes estilos de liderazgo condicionan la forma de trabajo de una empresa, y el clima organizacional que se respira en la misma.

El líder coach es aquel capaz de generar ambientes de trabajo motivantes e incentivar la calidad del desempeño de los empleados, desarrollando habilidades como la sinceridad, la integridad, la competencia y la responsabilidad. Por ende, la relevancia de la propuesta radica en el aporte que ofrece a la empresa, llevándola a lograr una mejor gestión de las actividades que en ella se desarrollan, ya que con los más de 130 empleados que la empresa posee hoy en día, resulta indispensable que cuente con líderes que actúen de acuerdo a las necesidades de la organización, el contexto y el entorno, asegurando que todos los miembros coordinen sus acciones.

Los antecedentes encontrados en la ciudad de Córdoba dan cuenta de que, si bien las empresas entienden que el coaching ontológico genera mayor compromiso y asunción de responsabilidades por parte del personal y produce mejoras en la motivación y contención de los empleados, en la comunicación interna, en la productividad, en los vínculos laborales y en el desempeño del equipo de trabajo, aún no han adoptado en forma masiva esta metodología de trabajo, por lo que la empresa objeto de estudio podría convertirse en pionera en este sentido. Esto podría a su vez ser considerado como una oportunidad de crecimiento y de mayor desarrollo, que sería sumado a la Misión de la empresa y a sus valores, los cuales resultan altamente positivos y generan fidelidad en el personal y una buena imagen en los clientes.

Cabe mencionar que la decisión de asumir el rol de líder implica un deseo de guiar a otros desde una posición de autoridad formal, generando un clima laboral que permita incrementar la productividad de la empresa, disminuir el ausentismo, y reducir costos, a la vez que se refuerzan y mejoran las habilidades del grupo de trabajo, se construyen relaciones de confianza, y se delega en cada trabajador la responsabilidad específica de su rol. En este sentido, se sugiere adoptar el modelo de Gestión por Competencias para la capacitación de los líderes y a su vez para que luego estos gestionen a sus subordinados, entendiendo por competencias tanto las características personales como pueden ser la flexibilidad, la iniciativa y orden, como las características sociales como la sensibilidad interpersonal o el desarrollo de personas, y

las organizacionales, pues se considera que es el formato que más aporta en cuanto a competitividad en el mercado y a mejoras en la rentabilidad.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Disminuir un 15% las pérdidas de la empresa AJ y JA REDOLFI SRL mediante la implementación de líderes coach que favorezcan el trabajo en equipo y la comunicación interna.

### *Objetivos específicos*

- ✚ Brindar capacitaciones a los encargados de las sucursales en gestión de líderes coach para potenciar las competencias de los empleados y aumentar su compromiso para con la empresa.
  
- ✚ Fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación a partir del liderazgo, propiciando la escucha y la capacidad de ponerse en el rol del otro.
  
- ✚ Implementar el sistema de Gestión por Competencias, de manera de reforzar las características sociales, la imagen y la influencia en la organización por parte de cada asistente.
  
- ✚ Corregir las dificultades actuales en la comunicación interna mediante el uso de herramientas de auditoría que permitan detectar fortalezas y debilidades.

### *Alcances y limitaciones*

- ✚ *De Contenido:* se hará hincapié en la formación de líderes coach para aumentar el rendimiento del personal de la empresa y, de ese modo, la productividad de la misma.
- ✚ *Temporal:* el plan de implementación pretende abarcar 12 encuentros de 3hs. cada uno, distribuidos en tres jornadas por semana durante todo el mes de Agosto, completando un total de 36hs. de requerimiento de personal idóneo.
- ✚ *Ámbito geográfico:* las capacitaciones se realizarán en la sucursal central de la empresa, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, citando allí a los encargados de las sucursales. Luego, cada encargado pondrá en marcha el plan de acción en la sucursal donde se desempeña diariamente.
- ✚ *Metodológico:* tomando como punto de partida los objetivos de este trabajo, se llevará a cabo un plan de implementación fundamentado en la teoría e implementado a partir de un plan de acción planificado con anterioridad.
- ✚ *Limitaciones:* puede existir la posibilidad de que los asistentes deban modificar acciones o comportamientos que tenían naturalizados en el ambiente laboral y esto resulte dificultoso, tanto para los líderes como posteriormente para sus subordinados. Por lo tanto, se debe prestar atención a las devoluciones y a las resistencias que puedan ir surgiendo, a fin de realizar los ajustes correspondientes.

#### *Recursos*

- ✚ *Espaciales:* el espacio debe estar dispuesto de manera tal que facilite la comunicación entre los asistentes. Resulta conveniente que todos se dispongan a sentarse alrededor de una mesa en forma semicircular durante las capacitaciones, para lo cual se buscará un lugar adecuado dentro de la empresa, de modo de no generar un gasto extra en este sentido.

- ✚ De movilidad: los encargados de cada sucursal serán convocados a concurrir a la sucursal central ubicada en James Craik. En caso de dificultad o lejanía, la empresa deberá procurar el traslado del empleado con la suficiente anticipación.
- ✚ De utilización: será necesario contar con soportes digitales: un proyector, una computadora y parlantes. También será de utilidad contar con una pizarra y un fibrón adecuado, y papel y lapiceras para que los asistentes puedan tomar nota si lo creen conveniente.
- ✚ De personal idóneo: dado que no existe en la empresa un Departamento de Recursos Humanos que pueda hacerse cargo de la capacitación, será necesario contratar especialistas en coach para que trabajen en el mismo.

#### *Acciones concretas que desarrollar*

Las acciones presentadas se encuentran orientadas hacia la necesidad de incorporar líderes coach para ajustar la comunicación interna en todos los ámbitos de la empresa. Además de esto, la capacitación en liderazgo coach permite a quienes conducen el trabajo de otras personas, incorporar estrategias que favorezcan la optimización de las habilidades que cada uno posee. Sin embargo, la capacitación propuesta será de mayor o menor utilidad en función a la apertura y actitud hacia el cambio que posean las personas a quienes está dirigida, es decir, los encargados de cada sucursal o los responsables de los diferentes departamentos de la empresa.

Se detallan aquí las acciones, los recursos materiales y humanos y los costos que se utilizarán en cada una de las cuatro semanas de capacitación, considerando que los encuentros están direccionados hacia la adquisición de destrezas de liderazgo coach, pero principalmente hacia una reflexión personal que permita identificar las falencias en relación a la tarea que se viene desempeñando hasta el momento.

#### *- Primerasemana*

Al comienzo del encuentro, el facilitador o coach llevará a cabo una presentación del proyecto y de los objetivos que se intenta alcanzar mediante la realización del mismo. Luego, utilizando el proyector, guiará una reflexión acerca de lo que significa ser un líder. Como ya se ha mencionado, éste debe ser sincero, íntegro,

competente y responsable, buscar que cada persona pueda dar lo máximo de sí misma, y combatir los miedos y reticencias que se lo impidan.

El contenido de esta primera semana estará dividido en tres etapas que se desarrollarán según se detalla en el Anexo 1. Los recursos materiales necesarios serán: pizarra, fibrón, proyector, hojas de papel y lapiceras. El costo de esta actividad corresponde a \$600 por 12hs de trabajo del personal idóneo (\$7200) más \$15000 de los materiales mencionados y \$4000 correspondientes a traslados. Total: \$26200

- *Segunda semana*

En esta oportunidad se hará hincapié nuevamente en las características que debe poseer un líder coach, y en las que debe fomentar en sus colaboradores. A su vez, se mencionarán las ventajas que aporta el trabajos en equipo y el compromiso que este requiere, tanto con propio el equipo como con la empresa en sí. Es necesario que las personas comprendan que son complementarias unas de otras y que entre todas conforman la organización, por lo que esta depende de cada una de ellas.

Es importante en esta etapa que si alguna persona no se siente capacitada o con voluntad de asumir el compromiso, lo haga saber a los responsables de la empresa, a fin de poder tomar las decisiones que correspondan al respecto (cambio de sector, readecuación de tareas, reemplazo, colaboración de otra persona, etc.).

Nuevamente la propuesta se adjunta en el apartado de Anexos (ver Anexo 2). Los recursos materiales necesarios serán los mismos utilizados en la semana anterior, por lo que en esta semana sólo debe considerarse un costo de \$7200 correspondiente a las horas de trabajo del personal idóneo y los \$4000 de traslados. Total: \$11200.

- *Tercera semana*

En esta semana será central vivenciar la importancia de la existencia de una comunicación adecuada entre jefes y colaboradores y entre los propios pares dentro de la organización. Como se puede observar, las actividades mencionadas buscan implementar el sistema de Gestión por Competencias, haciendo un mapeo de las características personales de cada asistente y guiando al mismo hacia la reflexión personal acerca de lo que pretende alcanzar, como así también de reforzar sus características sociales, su imagen y su influencia en la organización. De todos modos,

se prevé que puede tomar algún tiempo que las personas se acostumbren al cambio, por lo que puede ser necesario reforzar esta capacitación mediante un segundo nivel luego de algunos meses.

La propuesta se adjunta en el Anexo 3. Los recursos materiales necesarios, además de los utilizados en la semana anterior, incluye pañuelos para taparse los ojos y diferentes objetos para ser utilizados durante el juego. Por lo tanto, el costo de esta semana asciende a \$7200 correspondiente a las horas de trabajo del personal idóneo, \$4000 de traslados y \$1500 de 10 pañuelos grandes. Total: \$12700.

- *Cuarta semana*

En esta etapa se profundizará acerca de la comunicación interna, utilizando herramientas de auditoría que permitan conocer el estado actual de la misma y realizar los ajustes correspondientes. La evaluación permite reconocer fortalezas y aceptar debilidades, y a partir de los resultados tomar medidas tendientes a su reformulación, a la elaboración de nuevas metas y al diseño de estrategias para obtenerlas. Esta última propuesta se adjunta en el Anexo 4.

A los recursos materiales necesarios, en este caso, debe sumarse el tiempo de entrevistar a los demás empleados, lo cual afecta a su desempeño laboral, por lo que el costo sería \$7200 de las horas de trabajo del personal idóneo, más \$4000 de traslados, más \$4500 de horas extras. Total: \$15700. Por ende, el costo total de la propuesta asciende a \$65800 incluyendo las cuatro semanas.

*Diagrama de Gantt*

ACCIONES / SEMANAS	1	2	3	4
Presentación del proyecto	■			
Capacitación en liderazgo coach	■	■	■	
Liderazgo y trabajo en equipo		■		
Liderazgo y comunicación			■	■
Herramientas de comunicación interna			■	■
Etapas de evaluación				■



### *Evaluación o medición de la propuesta*

En esta etapa, se proponen herramientas para evaluar la implementación de la capacitación en la organización mediante encuestas para los empleados que no son encargados de una sucursal, área o sector o que no poseen cargos jerárquicos. Las mismas se realizarán en forma anónima y optativa, y su objetivo consiste en tomar registro de la forma en que percibe el empleado la vida diaria dentro de la organización, y la medida en que influyen los aspectos personales o sociales en su labor.

Asimismo, se busca obtener datos concretos sobre el desempeño de los líderes a partir de su capacitación, desde la percepción de los integrantes de su grupo. De esta manera, será posible evaluar el estado de situación tal como es percibida por los trabajadores de la sucursal y, de ser necesario, implementar nuevos planes de acción. El formato sugerido para las encuestas se detalla en el Anexo 5.

Por otra parte, dado que la empresa enfrenta actualmente un gasto anual estimado en \$722100 por bajas de mercadería a causa de vencimientos, roturas, devoluciones y quiebres de stock (según el análisis realizado por la empresa al momento de proyectar el nuevo depósito), se prevé que la mencionada propuesta pueda disminuir el mismo en un 15% (\$108315) durante el próximo ejercicio.

De este modo, el Retorno de Inversión podría calcularse como:  $\$108315 - \$65800 / \$65800 \times 100 = 64\%$ , lo cual deja en evidencia que se trata de una propuesta viable pues es mayor al 60%.

## **Conclusiones**

Este trabajo tuvo como objeto a la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL y su problemática económica, dado que la misma cuenta con algunas dificultades en la comunicación interna que le ocasionan desabastecimiento en las sucursales por errores en la logística, pérdida de ventas por falta de stock, un alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo extra en la preparación de los pedidos, y vencimiento de mercadería por falta de control. Los números a que ascienden las pérdidas son demasiado cuantiosos como para ignorarlos, además de que, de no encontrar una solución adecuada, es seguro que irán aumentando en vez de disminuir.

Por otra parte, ciertas decisiones erróneas que se toman apresuradamente y luego no se pueden sostener, muestran la necesidad de un cambio a nivel organizacional que implique incorporar una mejor forma de trabajar en equipo para lograr alcanzar los resultados deseados. Es por ello que se realizó un diagnóstico del macro y micro entorno, el cual, basándose a su vez en los conceptos teóricos y en los antecedentes mencionados, sugirió la implementación de una capacitación en liderazgo coach que modifique la forma de trabajo de la empresa y mejore el clima organizacional que se respira en la misma.

La propuesta, por lo tanto, se orientó hacia una capacitación dedicada a los mandos medios a través de los cuales se logre generar mayor compromiso y asunción de responsabilidades por parte del personal, y a la vez produzca mejoras en la

comunicación interna, en la productividad, en los vínculos laborales y en el desempeño de los equipo de trabajo. Por ende, la misma es vista como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, de disminución del ausentismo y reducción de costos, y de construcción de relaciones de confianza.

Por último, cabe mencionar que el presente trabajo resultó ser un aporte para la problemática que enfrenta la empresa, el cual puede hacerse extensible también a otras empresas que se encuentren en similares condiciones. En este sentido, se espera que A. J. & J. A. Redolfi SRL pueda realizar las modificaciones necesarias y hacer un adecuado seguimiento de las mismas, a fin de seguir siendo una empresa en crecimiento.

### *Recomendaciones*

En cuanto a la importancia del coaching ontológico a nivel empresarial, es de esperar que la empresa pueda volverse pionera dentro de la localidad, para lo cual debería seguir profundizando en capacitaciones a los líderes que permitan alcanzar los máximos, adoptando las características que poseen los equipos de alto rendimiento.

Como se ha mencionado, un análisis de la situación en que se encuentra el liderazgo en las Pymes de la ciudad de Córdoba, indicó que existen líderes que no acompañan a la empresa con los cambios del entorno, o que las empresas no dejan lugar a los líderes jóvenes.

Sin embargo, las organizaciones que están comenzando a utilizar esta práctica, tiene muy en claro cuáles son sus efectos y repercusiones en relación al mayor compromiso y asunción de responsabilidades por parte del personal, y a las mejoras en la motivación y contención de los empleados, en la comunicación interna, entre áreas y entre personas, en la productividad, en los vínculos laborales y en el desempeño de los equipo de trabajo.

Por otra parte, se considera de importancia que la empresa logre conformar a la brevedad un Departamento de Recursos Humanos, dado el mejor desempeño de la organización que se puede lograr a partir de la creación del mismo. Además de que este sector representa un activo estratégico en la empresa, se trata de un nexo entre los

diferentes departamentos que resulta beneficioso para el logro de una adecuada comunicación interna.

Cabe destacar que la información que se maneja en este departamento, gracias al aporte de los softwares que se han implementado en los últimos tiempos, brinda un apoyo esencial para la toma de decisiones, por lo cual se hace indispensable la consideración del mismo dentro de toda organización.

## **Bibliografía**

- Agüero, A. M., y Sturich, T. (2008). *Formación en Coaching Ontológico*. Córdoba, Argentina: Editorial Consultora R.Q. SRL.
- Alles, M. A. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*. [Tesis de Grado] Universidad Centroamericana, Nicaragua. Recuperado en abril 2019, de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/análisis-de-la-situación-externa-pest.pdf>
- Apolo Buenaño, D., Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito, Ecuador: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Caicedo Ausique, L.P., Herrera Hennessey, J.R. y Quenguan Sanabria, N. (2013). *El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa*. [Tesis de Grado] Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Pamplona, España. Recuperado en abril 2019, de

- <http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/4781/CaicedoAusique-Lina-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Fabrissín, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach, un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba*. [Tesis de Grado] Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21. Recuperado en abril de 2019, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12983>
- Fernández, J. (2017). *La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba*. [Tesis de Grado] Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21. Recuperado en abril de 2019, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13791/FERNANDEZ%20JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hersey, P., Johnson, D., y Blanchard H. (2001). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. 7ª ed. México: Prentice Hall.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. 3ª ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Penido, C. (2015). El líder-coach y su efectividad en el Proceso de Aprendizaje Comportamental. *Revista Gestão, Vol.13 (2), pp.103-115*.
- Pérez, V., Uzcategui, Y., Del Canto, P., Amaral Da Rocha, V. y FernandesMartins, V. (2018). Coaching: Una Nueva Perspectiva Organizacional. *E-LOCUÇÃO, Revista Científica de la Facultad de Extrema, 13ª ed., Año N°7*.
- Peris Delcampo, D. (2014). El coaching: cómo podemos utilizarlo con éxito. *Revista Información Psicológica N°107, pp. 11-22*.
- Rodríguez Barrero, M.S., Leyton Lozano, L., Quintero Lodoño, M.S. y Torres Jiménez, M. (2018). La Influencia del Coaching en las Organizaciones. Un análisis desde el paradigma de la sociedad líquida. *Revista Sinergia, Edición 4, p. 81-107*.
- Scolari, C. (2012). Comunicación estratégica. Entrevista a Sandra Massoni. *Digitalismo.com*. Recuperado de <http://www.digitalismo.com/entrevista-a-sandra-massoni-la-comunicacionestrategica/>
- Serrano Orellana, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *ScienceDirect, Vol. 5 (11), pp. 117-125*.

Zenger, J. y Stinnett, K. (2013). El coach extraordinario. Cómo ayudan a crecer a los demás los mejores líderes. Barcelona: Editorial Profit.

## **Anexos**

### *Anexo 1: Propuesta para la primera semana de capacitación*

#### Primer encuentro: ¿Qué significa ser un líder?

A partir de esta pregunta, el facilitador propondrá una lluvia de ideas incentivando a la participación grupal. Mientras transcurre el ejercicio, el coach apuntará palabras que resulten clave para usar como ideas disparadoras. Luego del trabajo en conjunto, el facilitador propondrá armar en grupo una definición de este concepto y mostrará en la presentación una definición de líder. Luego, propondrá a los participantes comparar la red conceptual que han armado en la pizarra con lo expuesto en la presentación.

#### Segundo encuentro: ¿Cuáles son las características de un líder coach?

La metodología de trabajo se repetirá y se volverá a aludir a la construcción conjunta de un listado de características que debe poseer un dirigente, esta vez apuntando al tipo de liderazgo que se pretende generar. El facilitador volverá a presentar una lista de características preestablecidas y se propondrá que comparen ambas listas, buscando llegar a conclusiones y observando el consenso o la

aparición de resistencias al respecto. En caso de ser así, se intentará desentrañar el viejo modelo que las sustenta, mostrando las ventajas que podría aportar esta nueva forma de concebir el liderazgo.

#### ✚ Tercer encuentro: ¿Cómo te ves desempeñando este papel?

Aquí, la propuesta será apuntar las características que los asistentes consideran que poseen como líderes. Es fundamental que comience a construirse una imagen positiva de los participantes en este rol, pues de esta manera se buscará construir la identidad del líder. En esta etapa, quienes asisten a la capacitación deben comenzar a comprender que las personas pueden tener más capacidades de las que él conoce o puede observar, a fin de poder guiar, asesorar y acompañar a sus colaboradores, reforzando su autoestima. Esto se relaciona inevitablemente con la capacidad de empatía y con la autoconfianza, cualidades indispensables para el desarrollo de esta tarea.

### *Anexo 2: Propuesta para la segunda semana de capacitación*

#### ✚ Primer encuentro: Observando a los líderes

En este encuentro se propondrá un juego de cambio de roles. No se pretende que respondan o actúen como líderes, sino en el rol de integrantes de un grupo, es decir, pudiendo observar en sentido figurado a sus propios líderes: cómo son, cómo les gustaría que sean. Se le pedirá a cada asistente que apunte en la pizarra una sola palabra que describa “lo que espera de un líder”. Se reflexionará acerca de lo que cada uno ha expresado buscando llegar a acuerdos.

#### ✚ Segundo encuentro: Cómo debería ser un líder

Presentación de las características fundamentales que debe poseer un líder, anteriormente mencionadas en este trabajo, utilizando el proyector para realizarlo en forma grupal y con el correspondiente espacio de reflexión y debate. En este sentido, el facilitador hará hincapié en las habilidades fundamentales de un líder coach, según se puede observar

- *Generar confianza en los demás y trabajar en armonía:* el líder buscará construir un ambiente armonioso y seguro, que produzca confianza mutua apoyándose en valores básicos como el respeto y la solidaridad con el grupo. Para lograrlo, este debe demostrarse íntegro y tratar de que sus palabras sean consecuentes con sus acciones. Esta imagen de autenticidad se construye atendiendo a las necesidades de los otros y comprometiéndose con los problemas que surgen en la organización a diario.
  
- *Mostrarse empático con los demás:* desarrollar la capacidad de ser sensible a las percepciones o emociones del otro aumenta la confianza y fortalece el vínculo, sabiendo cómo actuar en cada caso, y siendo consciente de lo que puede generar en los otros algo que se dice o se hace sin pensar.
  
- *Fomentar el aprendizaje colaborativo:* es fundamental que promueva este tipo de aprendizaje y se potencien las habilidades de los constituyentes del grupo. En este sentido, el líder debe tener confianza y promover la autonomía en su grupo, pero mostrándose comprometido con el trabajo y aportando sugerencias o ideas que abran paso a nuevas acciones, con el fin de generar los resultados perseguidos. Desde esta perspectiva, el líder coach debe entrenar la capacidad de adaptarse a distintas formas de aprendizaje para ayudar al otro a sacar lo mejor de sí mismo.

#### Tercer encuentro: Habilidades de los líderes

Se les pedirá a los participantes que mencionen cuáles de estas habilidades encuentran en quienes los lideran, es decir, en sus jefes o gerentes, sin dar nombres. A partir de allí, se reflexionará sobre la influencia de los líderes en la vida diaria de las organizaciones. De esta manera, quienes asisten a la capacitación podrán tomar conciencia de que un líder coach es a su vez formador de nuevos líderes, de personas que sean capaces de reemplazarlos cuando sea necesario, o de ocuparse de diferentes sectores o actividades.



### *Anexo 3: Propuesta para la tercera semana de capacitación*

#### Primer encuentro: El juego de las órdenes

Se propondrá una dinámica de juego, según las reglas que aquí se detallan: Para comenzar, el facilitador pedirá a los participantes que se dividan en dos grupos. El primer grupo elegirá a un participante y le vendará los ojos. En cambio, en el segundo grupo, todos los participantes se vendarán los ojos, menos uno. El objetivo del juego consiste en mover un objeto de una punta de la sala a la otra, superando ciertos obstáculos que se encuentren en el camino (mesas, sillas, etc.). Cada grupo lo realizará a su turno. En el grupo en que uno solo tiene los ojos vendados, este es quien moverá los objetos indicados de un lugar a otro, mientras que el resto del grupo va dando las indicaciones correspondientes. En el grupo en que todas las personas tienen los ojos vendados menos uno, es sólo esa persona quien da las indicaciones, mientras que los demás escuchan atentamente y uno de ellos, elegido por el resto del grupo, lleva las cosas de un

lugar a otro, pudiendo realizar rotaciones con otros participantes. Se dejará el análisis de lo sucedido para el encuentro siguiente.

#### ✚ Segundo encuentro: Reflexión sobre el juego

Al finalizar la experiencia se reflexionará acerca de la forma en que la comunicación influyó en la realización del objetivo, es decir, probablemente se note que cuando las órdenes eran dadas por una sola persona al grupo, las acciones eran altamente consecuentes, ya que la comunicación era directa y clara, en cambio cuando todos los participantes emitían palabras al mismo tiempo, el participante se veía confuso. Resulta fundamental que el líder de un grupo establezca una comunicación fluida y clara con los integrantes del mismo, pudiendo establecer un feedback orientado a la realización de los objetivos buscados. Asimismo, se tratarán temáticas referentes al clima de trabajo, al desarrollo de carrera, promociones, premios y demás cuestiones que atañen a la gestión del talento humano.

#### ✚ Tercer encuentro: proyectando ser un buen líder

Se les pedirá a los asistentes que completen un cuadro en el que se indiquen las “Actitudes de coach que considero poseer” y las “Actitudes de coach que necesito elaborar”. Una vez completo, el facilitador pedirá que se separen en pequeños grupos de dos o tres integrantes y que intercambien la hoja con sus compañeros de equipo, con el objetivo de realizar una devolución entre pares. De esta manera, los integrantes de la capacitación tendrán una visión propia acerca de sus aptitudes como líder pero también sabrán cómo son vistos por sus compañeros. Para concluir el trabajo de esta semana, se trabajará en un proyecto individual en el que cada asistente pueda definir la forma en que trabajará de ahora en adelante, utilizando como herramienta base las preguntas aportadas por Zenger y Stinnett (2013) y que ya fueron detalladas en el presente trabajo.

#### *Anexo 4: Propuesta para la cuarta semana de capacitación*

##### Primer encuentro: Funciones de la comunicación interna

Se comenzará trabajando en forma grupal acerca de las funciones de la comunicación interna, que son informar (objetivos, funciones, responsabilidades, derechos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, etc.), integrar (en el sentido de consolidar una identidad común), y formar o capacitar. Se analizarán las diversas funciones en relación a la empresa.

##### Segundo encuentro: Identificación de los públicos internos

Para comunicar correctamente es necesario saber qué se quiere comunicar, a quiénes y para qué. En este sentido, identificar los diferentes tipos de públicos internos permitirá encontrar la mejor manera de dirigir la información y abrir los canales para el feedback correspondiente. Para ello, se procederá a la elaboración de fichas que contengan información acerca del nivel educativo de

cada empleado, tiempo que hace desde que dejó la educación formal, hábitos de consumo de los medios masivos, frecuencia de lectura, etc., a fin de poder confeccionar diferentes perfiles que ayuden a elaborar mensajes más adecuados.

#### ✚ Tercer encuentro: Auditoría de las comunicaciones internas

Hablar de auditoría hace referencia a la investigación que permite obtener información sobre la situación presente, en este caso, de las comunicaciones internas. Se sugiere la utilización periódica de técnicas de recolección de datos que permitan evaluar las formas y modalidades usadas en la comunicación interna y los intereses creados que la distorsionan, a la vez que promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de distorsión que exista en la empresa. Se pondrá el acento en que las mencionadas herramientas permiten identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de la empresa en el campo de las comunicaciones, tanto formales como informales. En este sentido, se elaborará un informe en cada área acerca de:

- Qué herramientas de comunicación interna se están utilizando y en qué porcentaje:

- Intranet.
- Reuniones aleatorias.
- Manual de bienvenida.
- Revista interna impresa.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Convención anual.
- Tablón de anuncios.
- Reuniones con la dirección.

- Informe de la comunicación interna existente en la compañía:

- ¿Qué valor se le da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa? ¿Existe el rumor?
- ¿Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna?

- Personas que integran el área de comunicación interna.
- ¿Existe un plan de comunicación interna? En caso negativo, ¿cuándo se tiene previsto realizarlo?
- ¿Qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de su organización?
  - El sentido de pertenencia de los empleados a la empresa es...
  - ¿Qué se debería mejorar en la política de comunicación interna?
  - ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa?
  - ¿Se conocen en profundidad los cambios organizativos de la compañía?
  - ¿Se suelen comunicar los motivos de la rotación del personal?
  - ¿Todos los departamentos actúan igual y al unísono en política de comunicación interna?
- ¿Qué duración suelen tener las reuniones de trabajo?
- Los resultados con éxito, ¿cómo se comunican?
- ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?
- ¿Existen los diferentes manuales de procesos de trabajo?
- Nivel del predominio en la cultura corporativa del «nosotros» frente al «yo».
- Breve informe de cómo les gustaría ver el departamento de comunicación interna dentro de un año.

*Anexo 5: Propuesta de evaluación*

En una escala de 0 a 5, donde 0 es nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio indique:

¿En qué medida usted se sienta a gusto en su ámbito laboral?

.....

¿En qué medida cree que es guiado, orientado, auxiliado en su tarea diaria?

.....

¿En qué medida cree usted que se le da lugar a participar en las decisiones de la empresa?

.....

¿En qué medida se siente usted en confianza con sus superiores para compartir frustraciones o equivocaciones propias?

.....

¿En qué medida usted se siente motivado para realizar sus tareas diarias?

.....

¿En qué medida cree usted que su trabajo contribuye a su crecimiento personal?

.....

¿En qué medida cree usted que su trabajo contribuye a su crecimiento profesional?

.....